

The book cover features a photograph of a cobblestone path. The path is divided into two color sections: a light-colored section in the upper half and a dark red section in the lower half. A dark shadow of a person walking is cast across the path, starting from the top left and moving towards the bottom right. The text is overlaid on the light-colored section of the path.

Arist von Schlippe / Almute Nischak /
Mohammed El Hachimi (Hg.)

Familienunternehmen verstehen

**Gründer, Gesellschafter
und Generationen**

Vandenhoeck & Ruprecht

Eberhard Hauser und Dominik Bachmair

Der Abschied des Patriarchen

Der »Zwei-Coaches-Ansatz« in der Endphase
eines Familienunternehmens

Wenn Familienunternehmen beschrieben werden, gibt es ein eigentümliches Verhältnis zwischen literarischer und wissenschaftlicher Perspektive: In der Literatur finden wir überwiegend Schilderungen, die das familiäre Leiden und die Zerstörung stolzen Unternehmertums ins Zentrum rücken. Hierfür können exemplarisch die »Buddenbrooks« von Thomas Mann genannt werden, denen der Autor ausdrücklich den Untertitel »Verfall einer Familie« gegeben hat. Auch die amerikanische Unternehmenssaga »The Bronfmans« trägt einen ähnlichen Untertitel: »The Rise and Fall of the House of Seagram« (Faith, 2006).

In wissenschaftlichen Arbeiten dominiert dagegen die Betrachtung von erfolgreichen Familien, denen es gelungen ist, über viele Generationen hinweg das Unternehmen zu sichern und zu stärken. Als Beispiel hierfür seien die Arbeiten von Behringer (1990), Simon (2002) und Wimmer, Domeyer, Oswald und Vater (2005) zu nennen und vor allem das Buch »Mehr-Generationen-Familienunternehmen« (Simon, Wimmer u. Groth, 2005) mit dem Untertitel »Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.«

Wenig Beachtung findet bisher die Frage nach der Psychodynamik und den systemischen Implikationen zu dem Zeitpunkt, wenn die Geschichte eines Familienunternehmens zu Ende geht, wenn also nicht nur ein Übergang vom familiengeführten Unternehmen zum managementgeführten Unternehmen zu bewältigen ist, sondern auch das Ende des eigentlichen Familienunternehmens durch Eingliederung in einen Konzern. Gerade aber vor dieser Situation stehen viele Eigentümerfamilien mit ihren Unternehmen (und viele Unternehmen mit ihren Eigentümerfamilien), denn keineswegs finden Übergaben überwiegend innerhalb der Familie statt: »Die familieninterne Übergabe hat in den letzten Jahren aufgrund der besseren Ausbildungsmöglichkeiten an Wichtigkeit verloren. Die Nachkommen können heute aus einer Vielzahl von beruflichen Alternativen auswählen und viele planen ihre Karriere nicht mehr zwingend im Familienunternehmen« (Zürcher Kantonalbank, 2005).

Die Gründe für einen Abschied der Familie sind vielfältig und haben keineswegs automatisch mit der Schwäche eines Unternehmens, Missmanagement oder missratenem Nachwuchs zu tun. Oft gibt es durchaus rationale Gründe für ein erfolgreiches Familienunternehmen, eine Allianz mit einem starken Partner, wie zum Bei-

spiel einem börsennotierten Konzern, einzugehen und die eigene Unabhängigkeit zu einem gewissen Grad aufzugeben. Die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung sind hierbei wichtige Beweggründe; andere Motivationen sind die Stärkung der Investitionskraft und die damit einhergehenden Optionen für eine bessere Marktpositionierung. Schließlich darf nicht unterschätzt werden, dass sich viele durchaus gut situierte Familienunternehmen von einem Zusammengehen mit einem starken Partner einen Professionalisierungsschub erwarten, den sie sich aus eigener Kraft nicht zutrauen.

Die beiden klassischen Varianten für ein Familienunternehmen unter Veränderungsdruck lauten: »Unabhängig bleiben und alles aus eigener Kraft schaffen« oder: »Das Unternehmen verkaufen«. Was passiert aber, wenn Familienunternehmer sich nicht für die eine dieser beiden geläufigen Varianten entscheiden, sondern sich in eine Allianz mit einem starken Partner begeben? Es liegt auf der Hand, dass ein solcher Zusammenschluss vielfältige Auswirkungen auf das Unternehmen wie auch auf die Unternehmerfamilie hat und gerade in Firmen mit einer langen (Erfolgs-) Geschichte zu Ambivalenzen und krisenhaften Erscheinungen führen muss.

Dieser Beitrag handelt vom Abschied eines charismatischen Familienunternehmers, der über mehr als vierzig Jahre sein Unternehmen maßgeblich geprägt und zu nie dagewesenem Erfolg geführt hat. Er musste erkennen, dass seine beiden Kinder, die keine Neigung zur Führung des Familienunternehmens entwickelt hatten, nicht als Nachfolger zur Verfügung standen. Er hatte mit und für sein Unternehmen gelebt und war nun mit der Situation konfrontiert, zu wissen, dass nach ihm nie wieder ein Familienmitglied die Geschicke der Firma bestimmen wird. Das Coachingprojekt, das von dieser Ausgangssituation aus startete, entwickelte sich zu einem umfassenden Transformationsprojekt, in dem der Familie und vor allem dem Unternehmer der Abschied durch eine umfassende Würdigung früherer Generationen erleichtert wurde.

Das Unternehmen

Die Gründung dieses erfolgreichen süddeutschen Handelshauses erfolgte 1924. Die Geschäftstätigkeit begann in einem Zimmer der bescheidenen Privatwohnung, in dem die Großmutter des beschriebenen Unternehmers und ihre beiden Söhne die ersten Kunden bedienten. Durch das kleine Geschäft gelang es der tatkräftigen Witwe, ihre Familie zu ernähren und die schweren Jahre der Wirtschaftskrise zu überstehen. Ihre beiden Söhne führten das Geschäft erfolgreich weiter und erlebten während des Wirtschaftswunders ein schnelles Wachstum. Die Rezession 1966 jedoch brachte das Unternehmen in eine ernste Krise und es gab erstmalig (und einmalig) betriebsbedingte Kündigungen: 12 Mitarbeitern wurde gekündigt (acht davon jedoch ein halbes Jahr später wieder eingestellt). Als Konsequenz aus dieser Krise fand ein radikaler Strategiewechsel statt, jetzt schon unter Mitwirkung der dritten Gene-

ration: Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe, organisatorische Neuausrichtung und ein neuer Firmenname.

Lange bevor die Alterspyramide ins gesellschaftliche Bewusstsein rückte, identifizierte das Unternehmen Senioren als Kernzielgruppe. Ein ausgereiftes Markenkonzzept und viele technische Innovationen führten in der Folge zu kontinuierlichem und teilweise rasantem Wachstum. Das Unternehmen wurde international und ist heute in neun europäischen Ländern vertreten. Als wichtigste Erfolgsfaktoren nennt der Unternehmer selbst die »Fähigkeit, die Zielgruppe genau zu analysieren und maßgeschneiderte Produkte anzubieten, ein abgestimmtes Marketing und ein Management, das Innovationen vorantreibt, ohne unsere familiären Grundwerte zu verändern«. In den 1990er Jahren ging das Familienunternehmen eine Partnerschaft mit einem großen deutschen Handelskonzern ein – eine Partnerschaft auf Augenhöhe, die der Familie durch ein ausgeklügeltes Vertragswerk die Möglichkeit bot, zu kooperieren und zugleich eine ungewollte Einflussnahme durch den neuen »großen Bruder« zu verhindern.

Der Erstkontakt

Der Erstkontakt kam auf Initiative eines der beiden Geschäftsführer zustande, eines Familienfremden, der als kaufmännischer Leiter hohe Loyalität zur Unternehmerfamilie entwickelt hatte und inzwischen auch in privaten Angelegenheiten zu einer wichtigen Vertrauensperson geworden war. Bereits auf dem gemeinsamen Weg zum Besprechungsraum spricht dieser die ungeklärte Nachfolge und die daraus entstehenden Probleme an. Dies sei zwar nicht eigentliches Thema der Besprechung, aber er erhoffe sich aus der Zusammenarbeit neue Impulse. Der Kontakt mit dem Unternehmer gestaltet sich leicht und flüssig: ein markanter Endsechziger, der seinen Gesprächspartnern offen in die Augen schaut und klare Worte spricht. Von sich aus thematisiert er seinen Abschied, der »irgendwann« zu erfolgen habe und für den er Vorsorge treffen wolle. Sprechen wolle er jetzt aber nicht über kaufmännische Dinge, sondern über die Sicherung der Führungs- und Unternehmenskultur, »die uns über Generationen hinweg erfolgreich gemacht hat«. Bisher habe er diese Werte gegenüber dem großen Partner verteidigen können. Es gebe Anlass zur Sorge, dass diese nach seinem Ausscheiden schnell untergehen könnten. Jetzt sei es an der Zeit, sein »unternehmerisches Testament« zu machen und dieses fest im Unternehmen zu verankern.

Erste Hypothesen

Bereits während des etwa zweistündigen Gesprächs mit den beiden Geschäftsführern waren die Themen »Trennung« und »Abschied« immer wieder benannt worden – wenn auch mit unterschiedlichen Zeithorizonten. In der Vergangenheit hatte

es schon mehrere Ausstiegsszenarien gegeben – auch konkrete Zeitpläne – die aber immer wieder vom Unternehmer aufgrund »betrieblicher Notwendigkeiten« verworfen wurden. Explizit formuliert wurde nur der Auftrag, bei der Abfassung und Verankerung des »unternehmerischen Testaments« zu unterstützen. In ersten Hypothesen wurden mögliche Dilemmata des Unternehmers formuliert:

- *Dilemma 1:* »Das Unternehmen braucht meinen Abschied, also will ich ihn auch. Ich will aber nicht gehen, also braucht mich das Unternehmen.«
- *Dilemma 2:* »Auch wenn die Familie aus dem Unternehmen verschwindet, muss die Familie im Unternehmen weiterleben.«
- *Dilemma 3:* »Wie finde ich einen konfliktfreien Weg aus dem Konflikt?«

Paradoxien in Familienunternehmen

Das von Simon et al. (2005) entwickelte Konzept der Grundparadoxien in Familienunternehmen lässt sich gut auch auf das Fallbeispiel anwenden: »Wenn wir von Grundparadoxien sprechen, die für Familienunternehmen spezifisch sind und an denen sich diese Unternehmen abarbeiten müssen, um sich das Potenzial für Langlebigkeit zu schaffen, dann meinen wir damit: Es handelt sich stets um überlebenswichtige Entscheidungslagen, für die es im landläufigen Sinne keine ›richtigen‹ Lösungen gibt und bei denen man sich nicht nach reiflicher Überlegung für eine der Alternativen entscheiden kann, um daraus eine klare Orientierung für alle weiteren Schritte zu gewinnen. Was immer man auch tut, das Ergebnis entspricht nicht dem, was die ›reine Lehre‹ fordert und den sich gegenseitig teilweise ausschließenden, eigenen Entscheidungskriterien gerecht würde« (S. 150f.). Beispielhaft seien vier der sechs von ihnen beschriebenen Grundparadoxien vorgestellt, die das Geschehen im beschriebenen Prozess gut illustrieren (vgl. auch von Schlippe et al. und Groth in diesem Band).

- *Paradoxie 1:* Familie ist Ressource für das Unternehmen. Familie ist Gefahr für das Unternehmen. – Familie als Ressource und Gefahr: Der Umgang mit diesem Dilemma zeigt sich an unterschiedlichen Stellen. Als Ressource steht die Familie vor allem für die gewachsene Kultur des Unternehmens. Der Unternehmer selbst sagt: »Unsere gute Kultur ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Es war meine Großmutter, die den Grundstein für unsere Kultur gelegt hat, denn sie hat immer auf Werte gepocht.« Familiäre Gefahr für das Unternehmen lauert vor allem in den Familienmitgliedern selbst. Hier gibt es keinerlei Vorschuss für Familienmitglieder. Es gilt die Regel: lieber Ausschluss von Familienmitgliedern aus dem Unternehmen und großzügige Apanage, als hierdurch ein geschäftliches Risiko einzugehen.
- *Paradoxie 2:* Kommunikation und Entscheidungsfindung ist personenbezogen. Das Unternehmen braucht eine Kommunikation und Entscheidungsfindung, die sachbezogen ist. – Dieses Paradox zeigt sich häufig in den Gesprächen mit dem

Unternehmer, manchmal finden sich beide Pole in einem einzigen Satz. So betont er immer wieder, dass seine persönliche Befindlichkeit bei den anstehenden Entscheidungen keine Rolle spielen darf; gleichzeitig entscheidet er durchaus und mit großer Heftigkeit Dinge, die ihm – wie er selbst sagt – gerade »in den Kram passen«. Seine Entscheidungskriterien beschreibt er so: »50 % Statistik, 50 % Bauch.«

- *Paradoxie 5:* Das Unternehmen muss offen sein und braucht Kooperation. Unabhängigkeit gehört zu den höchsten familiären Werten. – Bereits vor Jahren hatte der Unternehmer seinen Weg aus diesem Dilemma gefunden: Beim Schmieden der erwähnten Allianz mit dem Großkonzern hat er dafür gesorgt, dass trotz Übergewichts des größeren Partners keine Entscheidung ohne ihn getroffen werden kann. Keine Konzernrichtlinie kann ohne sein Einverständnis umgesetzt werden und auch bei kleineren Veränderungen muss zunächst der Unternehmer überzeugt werden.
- *Paradoxie 6:* Die Identität wird durch Traditionen gewährleistet (Vergangenheitsorientierung). Unternehmen brauchen einen hohen Innovationsgrad (Zukunftsorientierung). – Auch hier hat der Unternehmer kreative Formen des Umgangs mit diesem Dilemma gefunden: er selbst hat stets mutig innoviert und bei einigen Entscheidungen war das Unternehmen Impulsgeber für die gesamte Branche. Die Begründung für diese Erneuerungsfreude wird aber in der Vergangenheit gefunden, hat also Tradition: bereits Vater und Großmutter hätten ihm dies vorgebracht und »alte Zöpfe« abgeschnitten.

Das Beratungsangebot

Ausgehend von den formulierten Hypothesen wurde ein Beratungsangebot formuliert, das sich eng an der Vorgabe des »unternehmerischen Testaments« orientierte. Der bevorstehende Abschied des Unternehmers vom operativen Geschäft wurde als Tatsache erwähnt, aber nicht explizit als Beratungsgegenstand formuliert. Vielmehr zielte unser Angebot auf einen inneren Klärungsprozess durch Bewusstwerden und Erfüllen von »unsichtbaren Bindungen« (Boszormenyi-Nagy u. Spark, 1981), also der subjektiv erlebten »Schulden« gegenüber früheren Generationen. Tatsächlich war die Familie erst in der dritten Generation zu beträchtlichem Wohlstand und stabilen Gewinnen gekommen. Unsere Vermutung war daher, dass eine gelungene Trennung des Unternehmers von seinem Unternehmen erst dann erfolgen könne, wenn nicht nur seine eigenen, sondern auch die Verdienste und die Werte früherer Familienmitgliedern ausreichend gewürdigt und für die Zukunft »gesichert« worden waren.

Das Angebot gliederte sich in drei Teilprojekte: Im Teilprojekt »Unternehmensleitbild« sollte ein lebendiger Austausch zwischen dem Unternehmer und seinen aktuellen Mitarbeitern stattfinden mit dem Ziel, die in der *Gegenwart* wirkenden

Werte der Zusammenarbeit bewusst zu machen und weiterzuentwickeln. Im Teilprojekt »Unternehmensgeschichte« war es das Ziel, die Handlungs- und Erfolgsmuster der *Vergangenheit* zu erkunden und diese in Form von (Familien-)Geschichten neu erlebbar zu machen. Das Teilprojekt »Unternehmensstiftung« schließlich sollte in die *Zukunft* gerichtet den Erfolg dieses Familienunternehmens über die Firmengrenzen hinaus dauerhaft wirken lassen.

Der »Zwei-Coaches-Ansatz«

Methodisch wählten wir einen von uns entwickelten »Zwei-Coaches-Ansatz« (vgl. <http://www.hauserconsulting.com>), der sich gerade bei Familienunternehmen mit ihren komplexen und oft paradoxen Handlungsstrategien als sehr nützlich herausgestellt hat. Unterschiedliche, oft konfliktäre Perspektiven im Unternehmen und bei den handelnden Personen werden durch unterschiedliche Coaches repräsentiert: Einer der Coaches nimmt stärker die Familienperspektive ein und ein zweiter fokussiert sich auf die unternehmerischen Herausforderungen. Seit Langem bereits ist aus der Gestalttherapie und dem Psychodrama bekannt, dass so auch heikle und tabuisierte Themen angesprochen und in einem vertiefenden Dialog zu einer Klärung gebracht werden können. Wesentlich für das Funktionieren eines solchen »Splitting« sind allerdings eine sehr gute Zusammenarbeit und ein enger Austausch zwischen den beiden Coaches.

Die Teilprojekte

Gegenwart – Formulierung eines Unternehmensleitbilds

Bei der Formulierung eines neuen Unternehmensleitbilds musste nicht bei Null begonnen werden. Im Unternehmen existierte bereits eine Broschüre mit dem Titel »Unsere Unternehmensphilosophie«, die vor etwa zehn Jahren mit einem Unternehmensberater ausgearbeitet worden war. Diese Broschüre wurde regelmäßig neuen Mitarbeitern am ersten Arbeitstag überreicht und war als Poster an verschiedenen Stellen im Unternehmen präsent – allerdings nur an deutschen Standorten. Führungskräfte und Mitarbeiter waren übereinstimmend der Meinung, dass die Leitsätze heute nicht mehr im Bewusstsein seien und keine Rolle im Unternehmensalltag spielen würden.

Der erste Schritt war die Bildung einer Arbeitsgruppe, in der alle relevanten Gruppierungen des Unternehmens vertreten waren: Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem In- und Ausland sowie Vertreter von Personal und Betriebsrat. Diese Arbeitsgruppe sollte die aktuelle Wertelandschaft des Unternehmens erkunden, formulieren und im Dialog mit der Unternehmensleitung weiterentwickeln. Insgesamt

fanden fünf Sitzungen der Arbeitsgruppe unter unserer Moderation statt, davon drei mit Beteiligung des Unternehmers.

Zunächst war es für die neun Mitglieder der Gruppe ungewohnt, sich in dieser Zusammensetzung mit einem so »weichen« Thema zu beschäftigen. Auch der vom Unternehmer in der Kick-off-Veranstaltung geforderte »Dialog auf Augenhöhe« stellte für die Mitarbeiter eine echte Herausforderung dar. Gleichzeitig empfanden es alle als ehrenvolle Aufgabe, in das Projektteam gewählt worden zu sein und arbeiteten entsprechend motiviert und engagiert mit.

Der aktuelle Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern einerseits und zwischen Kunden und Mitarbeitern andererseits waren Fokus der Diskussion in den ersten Treffen. Die bestehende »Unternehmensphilosophie« wurde anhand des aktuellen Erlebens überprüft und es wurden Beispiele aus anderen Unternehmen als Vergleichsmaßstab einbezogen. Als Ergebnis der Erkundungsphase stand fest, dass die Arbeitsgruppe mit sehr kurzen und prägnanten Leitsätzen in den weiteren Dialog mit dem Unternehmer gehen wollte. Insgesamt wurden nur fünf Leitsätze formuliert, jeweils mit maximal drei Erläuterungssätzen:

- Unser Kunde – Unser Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns.
- Unser Umgang – Wir gehen respektvoll und fair miteinander um.
- Unsere Verantwortung – Wir handeln selbstständig und eigenverantwortlich.
- Unser Teamgeist – Wir ziehen alle an einem Strang.
- Unser Engagement – Wir packen Neues engagiert und mit Freude an.

Überraschende Akzente setzte die Arbeitsgruppe bei bestimmten Erläuterungssätzen. So wird im Abschnitt »Unser Teamgeist« formuliert: »Wir stellen Teamarbeit und Fachwissen vor Hierarchie.« Und im Abschnitt »Unser Engagement« steht als Erläuterung: »Wir stellen uns mutig allen Herausforderungen und sind gern bereit, unsere Gewohnheiten in Frage zu stellen«. Auch war sich die Arbeitsgruppe einig, dass es keiner eigenen Regeln für Führungskräfte bedürfe, diese gehörten ja auch zur Unternehmensfamilie.

Aufregend für die Mitglieder der Arbeitsgruppe waren natürlich die Diskussionen der Arbeitsergebnisse mit dem Unternehmer. Auch hier gab es echte Überraschungen: Zunächst war der Unternehmer über die knappen Formulierungen wenig erfreut und äußerte den Wunsch nach ausführlicherer Kommentierung. Auch war ihm wichtig, dass die Bedeutung von Gewinnen unterstrichen wird, denn »nur durch Gewinne kann man das Sozialsystem stützen«. Der weitere Diskussionsverlauf führte aber beim Unternehmer zu einer merklich gelösten Stimmung und am Ende stimmte er nicht nur den gelieferten Formulierungen zu, sondern sagte ausdrücklich, dass er dieses Dokument nun als Ausdruck seines »unternehmerischen Testaments« betrachte.

Vergangenheit – Unternehmensgeschichte erlebbar machen

Zeitversetzt startete die zweite Projektgruppe mit Fokus auf die Geschichte des Unternehmens. Ziel war es, allen Mitarbeitern die Unternehmensgeschichte auf ansprechende Weise in Bewusstsein zu bringen. Dazu musste diese Geschichte zunächst einmal erkundet und dokumentiert werden. Zur Darstellung der historischen Ereignisse wählten wir die Methode des »Storytelling«. Diese ermöglicht, aus einer Vielzahl von Ereignissen und Erzählungen die relevanten Schlüsselgeschichten zu destillieren und damit auch die vorherrschenden Erfolgsmuster sichtbar zu machen. Der amerikanische Wissenschaftler Joseph Campbell (Campbell, 1949) hatte in den 1940er Jahren über das Geschichtenerzählen in verschiedenen Kulturkreisen und unterschiedlichen Epochen geforscht und einen Kanon von Gemeinsamkeiten in Sagen, Mythen, Märchen und Erzählungen beschrieben, eine Art »Urgeschichte« mit einem wiederkehrenden Muster. Diese narrative Struktur fand großen Anklang bei Drehbuchautoren und wird heute auch im Marketing, zum Beispiel bei der Definition von Marken (Fog, Butz u. Yakaboylu, 2005), oder in der Organisationsentwicklung genutzt, um den Kern einer Veränderung sichtbar zu machen.

Setzt man Storytelling im Kontext von Kulturentwicklung in Unternehmen ein, so empfiehlt es sich, aus dieser »Urgeschichte« bestimmte Leitfragen zu entwickeln, die dabei helfen, den wirklich relevanten Teil der Kultur oder der Geschichte zu identifizieren. Zunächst einmal gilt es, die wichtigen handelnden Personen zu definieren. Wer ist der »Held« dieser Geschichte? Wer sind seine Gefährten, wer sind die Gegenspieler? Über diese Fragen kommt man leicht zu den großen »Abenteuern«, also den Phasen der Unternehmensgeschichte, die große Bedeutung hatten, etwas verändert haben und Grundwerte sichtbar machen (Frenzel, Müller u. Sottong, 2004).

In unserem Projekt erfolgte die Suche nach diesen relevanten Mustern im ersten Schritt über ein moderiertes Gruppeninterview: Der Unternehmer hatte sechs seiner langjährigen Mitarbeiter eingeladen. Das Interview begann mit offenen Fragen zu persönlichen Erinnerungen an Ereignisse oder bestimmte Personen. Anschließend konnten durch gezielte geschlossene Fragen einzelne Geschichten herauskristallisiert werden. Dieses Interview wurde mit auf Video aufgezeichnet und ausgewertet.

Im zweiten Schritt entstand eine Art »Unternehmenslandkarte«, die fünf große »Themenkontinente« enthielt, die durch weitere Interviews noch differenzierter dargestellt werden konnten. Erstaunlich war, dass beide Teilprojekte mit ganz unterschiedlicher Methodik und unterschiedlichen Akteuren sich in eine gemeinsame Richtung bewegten: die Erarbeitung des Unternehmensleitbilds und die Erkundung der Unternehmensgeschichte. Beide Prozesse zeigten nahezu identische Ergebnisse. Die Kernaussagen des Leitbildes, die überwiegend junge Mitarbeiter in Workshops erarbeitet hatten, und die Schlüsselgeschichten aus der Erinnerung von Senioren aus der achtzigjährigen Unternehmensgeschichte passten sehr gut zueinander. Die Schlüsselgeschichten hatten folgende Überschriften:

- Alle Aktivitäten richten sich auf die Kunden aus.
- Es herrscht – über Hierarchien hinweg – ein familiärer Umgang miteinander.
- Führungskräfte sind Vorbild und zeigen unternehmerische Verantwortung.
- Das Team ist wichtiger als Status und Erfahrung.
- Innovation wird durch das Engagement jedes Einzelnen möglich.

In einem dritten Schritt musste vorhandenes Material wie Kataloge, Fotos und Zeitungsberichte gesichtet und dokumentiert werden, anschließend wurden ausgewählte Fotos und Grafiken in Form von großen Ausstellungstafeln im Unternehmen an markanten Plätzen montiert. Jeder dieser Prozessschritte hatte auf den Unternehmer eine von außen wahrnehmbare Wirkung. Die Recherche brachte ihm neue Erkenntnisse über Zusammenhänge in der Entwicklung des Unternehmens und stimmte ihn oft nachdenklich. Die Zuspitzung auf wenige Texte und Tafeln verdichtete den gesamten Prozess noch einmal auf bestimmte Kernfragen, die es ehrlich und wahrhaftig zu beantworten galt: Hat das Unternehmen in der Zeit des Nationalsozialismus Zwangsarbeiter beschäftigt? Welche Auswirkungen hatten persönliche Schwächen und Fehler des Unternehmers als junger Mann? Wie verantwortlich ist der Unternehmer mit Entlassungen umgegangen? Viele heikle Punkte und wenig beleuchtete Abschnitte der Firmengeschichte wurden vom Unternehmer neu oder wieder reflektiert, es fand eine intensive Auseinandersetzung mit ungelösten Fragen der Unternehmens- und Familiengeschichte statt.

Zukunft – Gründung einer Unternehmensstiftung

Wesentlich schwieriger als die beiden ersten Teilprojekte stellte sich das dritte Teilprojekt dar, das die Gründung einer Unternehmensstiftung zum Ziel hatte. Viele Ideen wurden diskutiert, ausgearbeitet und evaluiert – aber immer wieder stockte der Prozess und es kam zu keinen konkreten Ergebnissen. Eine der Prämissen für die Gründung der Stiftung war es, dass der Unternehmer für sich selbst darin ein interessantes Betätigungsfeld nach seinem Ausscheiden aus dem aktiven Geschäft suchte. Auch aus Sicht der Führungskräfte und des Beirats wäre ein solch harmonischer Übergang wünschenswert gewesen. Eine soziale Stiftung schien dem Unternehmer zwar sinnvoll, aber für sich selbst nicht wirklich motivierend. Auch für eine wissenschaftliche Stiftung konnte der Unternehmer keine Leidenschaft entwickeln. Eine kulturelle Stiftung schließlich entsprach überhaupt nicht seinen Neigungen. Als in einer der Arbeitssitzungen ein Beiratsmitglied entnervt fragte, wofür sich der Unternehmer denn überhaupt interessiere, antwortet dieser: »Am liebsten bin ich halt im Geschäft«. Interessanterweise verlor er das Interesse an der Stiftung umso mehr, je weiter die beiden anderen Teilprojekte fortgeschritten waren. Offenkundig hatte der Zukunftsaspekt einer Unternehmensstiftung keine wirkliche Bedeutung für den aktuell anstehenden Trennungsprozess – ganz im Gegensatz zu den vergangenheits- und gegenwartsbezogenen Projekten. Nach einigen Wochen wurde daher die Suche in Absprache mit dem Unternehmer eingestellt.

Trennungsbegleitung

Bereits im Erstgespräch war die Trennung des Unternehmers und damit der Familie vom Unternehmen angesprochen worden und im gesamten Projektverlauf war allen Beteiligten bewusst, dass dieses Thema den Rhythmus für unsere Aktivitäten vorgab. Dies galt auch und in besonderem Maße für den Unternehmer selbst, bei dem die Mitarbeit an den verschiedenen Teilprojekten zu seelischer Stabilisierung und deutlich wahrnehmbarer Stimmungsaufhellung führte. Offensichtlich bewahrheitete sich unsere Vermutung, dass die Würdigung der Vorfahren und der gewachsenen Werte zu einer spürbaren Entlastung führen würden, also »Delegationen« im Sinne von Stierlin (1978) abgearbeitet werden konnten. Durch das gestiegene Vertrauen zu den beiden Coaches reduzierte sich auch die Angst, die bevorstehende Trennung konkret zu besprechen: Mal suchte er das Gespräch mit einem der beiden Coaches, mal mit dem anderen – einen expliziten Auftrag zur Trennungsbegleitung gab es aber erst nach etwa neun Monaten Projektlaufzeit. Einer der beiden Coaches wurde mit der Moderation einer Klausur im engsten Leitungskreis beauftragt, bei der es um die verbindliche Planung und Terminierung des Abschieds gehen sollte. Dem Unternehmer fiel diese Beauftragung sichtlich schwer, aber er meisterte sie mit Haltung. Zusätzlich bat er die Coaches, im Vorfeld dieser Klausur Interviews mit allen Schlüsselpersonen im Unternehmen zu führen, um ein möglichst objektives Meinungsbild zu erhalten. In den folgenden Wochen vor der Klausur wuchs die Spannung – im Unternehmen ebenso wie in der Familie und bei den Beratern. In Gesprächen mit den Coaches verwendete der Unternehmer immer häufiger Formulierungen im Konditional und sprach in Möglichkeitskonstruktionen (»Angenommen, ich würde Anfang nächsten Jahres endgültig ausscheiden . . .«). Besonders bemerkenswert waren bei ihm die emotionalen Veränderungen, wenn er in den Gesprächen zu einer Umformulierung des Wortes »sollte« gebeten wurde (das er sehr oft verwendete). Ganz im Sinne von Rosenberg: »Wenn sich Ärger in unserem Herzen breit macht, dann haben wir ein ›sollte‹ im Kopf – eines der gefährlichsten Worte, das die Menschen erfunden haben. Am besten ist es, das ›sollte‹ aus dem Kopf zu streichen und in ein Bedürfnis umzuwandeln. Wenn wir mit unserem Bedürfnis verbunden sind, dann sind wir nicht mehr wütend, sondern vielleicht traurig oder frustriert« (2002a, S. 151).

In den Äußerungen des Unternehmers kam das Wort »sollte« vor allem bei der – oft heftigen – Beschreibung von Misständen vor, die ihn immer wieder dazu veranlassten, auch bei operativen Details »durchzuregieren«. Nach einem Ersatz für das Wort »sollte« gefragt, kam er schnell auf die Notwendigkeit seines baldigen Abschieds zu sprechen und wurde traurig.

Zu Beginn der Klausur präsentierten wir die Ergebnisse der Interviews mit den Schlüsselpersonen des Unternehmens. Wir hatten jeweils nur vier Fragen gestellt:

- Generationswechsel: Was fällt Ihnen dazu ein?
- Wie erleben Sie die gegenwärtige Situation im Unternehmen?

- Was wäre Ihrer Meinung nach jetzt das richtige Vorgehen?
- Was würden Sie dem Unternehmer persönlich empfehlen?

Alle Gesprächspartner hatten ihrer Befürchtung Ausdruck verliehen, dass ein weiterer Verbleib in der Firma zu einer Demontage der Person des Unternehmers und seines beeindruckenden Lebenswerkes führen würde. Gleichzeitig schilderten sie offen, wie belastend die aktuelle Situation für sie sei. Übereinstimmend forderten sie einen klaren und verbindlichen Terminplan für den Ausstieg. Unterschiedliche Sichtweisen gab es lediglich zur Vorgehensweise und – im engen Rahmen – zum Zeithorizont. Der Unternehmer hörte sich die Präsentation schweigend an und seufzte anschließend tief. Dann begab er sich zum Flipchart und schrieb einen Zeitplan an, der mit seinem endgültigen Ausstieg endete. Als niemand darauf etwas sagte, forderte er die Teilnehmer auf, sich klar zu diesem Szenario zu äußern. Eine lange und teilweise sehr emotional geführte Diskussion schloss sich an. Einige Vorschläge zu einem schnelleren Ausstieg wurden diskutiert, aber vom Unternehmer verworfen. Die grundlegende Auseinandersetzung drehte sich um die *Machbarkeit*, die stets vom Unternehmer bestritten und vom übrigen Kreis bejaht wurde. Ein dritter Weg wurde erst möglich, als von Seiten der Moderation die Unterscheidung zwischen *Machbarkeit* und *Stimmigkeit* (Schmid, 2003) eingeführt wurde. Der Fokus der Diskussion verschob sich jetzt von der technischen Machbarkeit zu einer »guten und richtigen« Lösung für alle Beteiligten. Am Ende stand ein Kompromiss, der klare Schritte für den Abschied festlegte – allerdings ein Abschied, der sich länger hinziehen würde als von manchem gehofft. Zum ersten Mal jedoch gab es ein klares Dokument, das konkret genug abgefasst war, um gleich mit den ersten Schritten zu beginnen. Bereits wenige Tage später informierte der Unternehmer die Belegschaft persönlich über die getroffenen Entscheidungen. Ein Weg zurück wäre jetzt sehr schwierig geworden.

Tatsächlich erfolgte der Abschied des Unternehmers aber viel früher als auf der Klausur vereinbart: Bereits wenige Monate nach diesem Treffen gab der Unternehmer seine Entscheidung bekannt, noch im selben Jahr – anlässlich des achtzigsten Firmenjubiläums und seines eigenen siebzigsten Geburtstags – das operative Feld endgültig zu räumen und sich auf seine Beiratsfunktion zurückzuziehen.

Der Abschied

Das achtzigjährige Bestehen der Firma wurde mit einem großen Fest gefeiert und hatte starke Symbolkraft. Der Unternehmer hatte die Losung ausgegeben, kein großes Aufheben um seine Person zu machen, es solle ein Fest für die Mitarbeiter sein. Geplant war nur ein kleiner Empfang, die Eröffnung der Ausstellung und anschließendes gemütliches Beisammensein. Doch kurz vor der Eröffnung fanden einige Entwicklungen statt, die die Feierlichkeiten immer größer werden ließen: Der »gro-

ße Bruder«, also der Partnerkonzern, nahm das Jubiläum sehr wichtig und auch Bürgermeister und Stadtverordnete setzten sich für eine angemessene öffentliche Würdigung des Jubiläums wie des Jubilars ein. Der Stadtrat beschloss, dass zukünftig eine Straße den Namen der Unternehmerfamilie tragen sollte. Auf ausdrücklichen Wunsch des Unternehmers wurde diese Straße nach seinem Vater benannt – eine Würdigung des Mannes, den der Sohn stets einen »königlichen Kaufmann« nannte. Schließlich wurde wenige Minuten vor Beginn der Veranstaltung der Ablauf noch einmal geändert, denn jetzt wollte der Unternehmer selbst noch einmal das Wort ergreifen. Es war eine kurze und zu Herzen gehende Ansprache, mit der sich der Unternehmer von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verabschiedete und die Geschicke des Unternehmens in andere Hände legte. Dann eröffnete er die Ausstellung im Firmengebäude und führte persönlich Gäste und Mitarbeiter durch das Haus und erläuterte die Tafeln.

Seit diesem Tag wird das Unternehmen ausschließlich familienfremd geführt und es hat umfassende organisatorische Veränderungen gegeben. Über seine Beiratsfunktion ist der Unternehmer seiner Firma verbunden, jedoch ohne operative Funktion. Daneben widmet er sich in Abstimmung mit dem Partnerkonzern und der neuen Geschäftsleitung der Suche und Entwicklung neuer Geschäftsfelder – und er gibt jetzt Dingen Raum, die in seinem Leben vierzig Jahre lang keinen Platz hatten: Wenige Wochen nach seinem Abschied reist der Unternehmer gemeinsam mit seiner Frau nach Nepal, um den Dalai Lama zu besuchen.

Fragen und Fragen über Fragen

- ▶ Wie gestalten Sie persönlich, in Ihrer Familie und im Unternehmen Abschiede? Gibt es Rituale?
- ▶ Welche Beweggründe gibt es für den Abschied und Trennung?
- ▶ Wie erleben Sie diesen konkreten Abschied? Als Erfolg, als Notwendigkeit oder als ...?
- ▶ Wie wünschen Sie sich die Übergabe, wie würde es aussehen, wenn sie ganz anders stattfinden würde, beispielsweise mit einem vorübergehenden Fremdmanagement?
- ▶ Welche Alternativen zu Abschied und Trennung gäbe es noch?
- ▶ Welche Würdigungen wünschen Sie sich von der Übernahmeseite?
- ▶ Was glauben Sie, wer in Familie und Unternehmen am ehesten davon weiß, wie es in Ihnen aussieht?
- ▶ Gibt es Schuldgefühle gegenüber früheren Generationen bei Abschied und Trennung?
- ▶ Wo ist noch Klärungsbedarf?
- ▶ Wie könnte die Zukunft gesichert werden (Person – Familie – Unternehmen)?
- ▶ Wie könnten Sie für sich gut sorgen nach Abschied und Trennung?
- ▶ Was könnte Ihr Partner tun, wie Sie unterstützen?