

Der Unternehmer und sein Eigensinn

Rezension des Buches „Familienunternehmen verstehen“

Eine hervorragende und umfassende Darstellung von Unternehmergeist, Eigensinn, Paradoxien und galligen Ambivalenzen finden sie im Werk: „**Familienunternehmen verstehen, Gründer, Gesellschafter und Generationen**“ der Herausgeber Arist von Schlippe/Almute Nischak und Mohammed El Hachimi, erschienen 2008 im Verlag Vandenhoeck&Ruprecht. Das Vorwort von Jon Baumhauer, Vorstandsvorsitzender der Merck-Gruppe steht programmatisch für das ganze Buch: „Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen“ und zeigt, welches Nachhaltigkeitspotential den Familienunternehmen innewohnt. Umwerfend auch Hayeks Aussage in diesem Zusammenhang (NZZ 30.3.08):

Nicolas Hayek antwortete dort auf die Frage, was denn seine Kinder und Neffen für die Unternehmensnachfolge prädestiniere: „Alle drei sind keine Manager, sondern Unternehmer. Im Unterschied zu Managern wissen sie: Irgendwann werden sie Grossaktionäre der Firma sein. Wenn Geld in der Firma ausgegeben wird, wissen sie, das Geld kommt aus ihrer eigenen Tasche. Das erzeugt ganz andere Verhaltensweisen. Ihren Vater nehmen sie als Vorbild, sie sind nicht kritiklos, aber meine grössten Fans, wenn es um Strategien, Umsetzung und meine bodenständige, genügsame Lebensart geht!“

Die 22 facettenreichen Beiträge dieses Buches, die alle mit interessanten Fragestellungen enden, verstehen sich als Schnittstellenwerk. Bewusst heterogen zusammengestellt orientieren sie sich, teils eher wissenschaftlich, teils an der eigenständigen Praxis von Beratern, allerdings immer mit der Einschränkung, dass betriebswirtschaftliche und juristische Aspekte nur gestreift werden konnten, am ganzheitlichen Blickwinkel von Unternehmerfamilien. Die Herausgeber, allen voran Arist von Schlippe, haben mit ihrer systemischen Sicht der drei Systeme Familie, Eigentümer, Management den Grundstein für das vertiefte Verstehen der Dynamiken zwischen Familieninteressen und Unternehmen mit diesem Buch gelegt! Torsten Groth z.B. beschreibt hervorragend das Paradoxienmanagement langlebiger Unternehmen. Er zeigt in einer Zeitbetrachtung, dass die Koevolution der oben genannten drei Systeme schwierig zu synchronisieren ist: „Die Familie folgt einem ganz anderen Entwicklungsrhythmus als etwa ein schnell wachsendes Unternehmen und mit jeder Generationenfolge ändert sich die Eigentumslage.“ Tom A. Rügen zeigt in seinem Beitrag, dass externe Berater, wenn sie in einer für das Familienunternehmen existenzbedrohenden Krise beigezogen werden, mit einer erheblichen Krisendynamik zu rechnen haben, denn nirgendwo geht es gleichzeitig um mehr an Existentiellern. Hier spätestens tritt mit aller Deutlichkeit die Komplexität des Themas und die Paradoxien, in die man gerät bei der Frage „Business first/Family first/Family-Business first?“, zutage.

Ich habe alle Überlegungen mit grosser Spannung verfolgt und bin ab und zu das Gefühl nicht losgeworden, dass der Wunsch der Gründer, mit der toten Hand auch weiterhin das Unternehmen zu lenken, oft durchschimmert, nicht zuletzt im Führungs-Coaching, das von Susanne Quistorp so lebensnah beschrieben wird. Dazu mehr auch im Beitrag von Haja Molter und Clemens Maria Lücke: Nachfolge in Familienunternehmen, oder im differenzierten Text von Franziska Müller Tiberini über Werte und Wertorientierung in Familienunternehmen als Fundament und Kompass zugleich. Toni C. Ploner schliesst das Buch mit seinem einfühlsamen Beitrag: „Mütter in Familienunternehmen“ würdig ab!

Als Familienunternehmerin aus der Schweiz, die die wirtschaftliche Bedeutung der KMU-Landschaft für Deutschland wie für die Schweiz kennt, hat mich auch der Beitrag von Cornelia Hennecke „Enteignung und Eignung – Kontextbedingungen in der DDR... stark beschäftigt. Wie teilweise ungerührt unternehmerische Innenwelten von Inhabern angesichts von Enteignungen in DDR-Zeiten überwinden konnten, ist verblüffend. Viele Unternehmer wurden im Denken nie Angestellte und auch die Angestellten liessen sich nicht täuschen. Die von ihr vermittelte Sicht aus der DDR auf den zentralen Gedanken von Privateigentum und Entrepreneurship zeigt sich nicht nur in folgender Aussage deutlich: Eigentum ist nicht Besitz, Eigentum ist Verantwortung. Auch in El Hachimis: Familienunternehmen mit Migrationshintergrund, werden Fragen der Kultur und des Umfelds angesprochen.

Als Erzieherin eines eigensinnigen (potentiellen?) Nachfolgers gingen mir die Gedanken von Fritz B. Simon im Buch nahe: In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen ist ein Risikofaktor z.B. bezüglich der Persönlichkeitsbildung. Die Tragik von Eltern, die für ihre Kinder attraktiv sind, ist es, dass sie oft im Dauerkonflikt mit ihnen liegen...jeder mit der Angst, die eigene Autonomie zu verlieren.

Ich wünsche allen die gleiche Faszination bei der packenden Lektüre, wie sie mich befiel.

Zürich, den 1. April 2008

Margot Hausammann Stalder

Bühlwiesenstrasse 17
CH-8052 Zürich

Fix +41 (44) 300 31 32
Fix +41 (44) 300 31 34

Mail margot.hausammann@thema.li
Home www.thema.li