

21 / Familienunternehmen in den Wechseljahren

Wer kennt sie nicht: die Wechseljahre? Wechseljahre kennen wir Menschen von Natur aus. Mindestens zweimal im Leben werden wir von ihnen heimgesucht: in der Jugend und im mittleren Alter. So hat es die Evolution eingerichtet. Es betrifft uns alle, Männer und Frauen. Beim Klimakterium mögen die Männer dies allerdings nicht so gerne zugeben. Wechseljahre sind von Turbulenz, Wallung, Unsicherheit und Neuausrichtung geprägt. Manche – bei der Pubertät ihrer Kinder vor allem deren Eltern – wünschten sich, von den Nebenwirkungen verschont zu bleiben. Und natürlich versuchen wir mit allerlei Tricks, inklusive Hormonen, der Sache Herr zu werden. Aber am Ende führt kein Weg an der Veränderung vorbei – Veränderung zu etwas Anderem, Neuem.

Auch Familienunternehmen kommen in die Wechseljahre, immer wieder und aus den verschiedensten Gründen. Insbesondere ältere Familienunternehmen haben sie er- und überlebt: die Generations-Wechseljahre, die Wechseljahre durch massive Änderung der äußeren Umstände, die Wechseljahre durch notwendige Restrukturierung sowie die Ära technologischer Umbrüche. Schon eine einzelne Wende kann große Hitzewallungen hervorrufen, kumulative Vorgänge können zu Existenzkrisen führen. Gut gemeistert können Wechseljahre der Startpunkt neuer Erfolgsgeschichten sein.

DIE GENERATIONS-WECHSELJAHRE

Übergänge von einer Generation zur nächsten sind immer wieder die spannendsten Jahre in der Geschichte eines Familienunternehmens: manchmal zu spät, weil die ältere Generation nicht loslassen möchte, oder zu früh, weil ein unvorhergesehenes Ereignis dazu zwingt. Wenn der Wechsel gut gelingt, ist die Zukunft wieder für lange Zeit gesichert. Wenn er nicht gelingt, können sich in dieser Zeit große »Familien-Opern« abspielen – nicht immer mit Happy End. In

Familien sind nicht die Hormone, sondern die Emotionen in der Hauptrolle. Unglückliche Familienumstände, wie zum Beispiel verschiedene Ehen, aus denen mehrere Kinder hervorgegangen sind, oder nicht gepflegte Beziehungen untereinander, führen beim Übergang von Macht und Geld immer wieder zu leidvollen, nicht selten presseöffentlichen Wechselgeschehnissen. Unabhängig davon sind heute die Familienmitglieder inklusive der NextGens insgesamt aufgeklärter und kritischer geworden, fordern ein Mitspracherecht ein oder wollen wenigstens gehört werden. Die Zeit der Patriarchen, die ganz alleine vorbestimmten, wie der Generationswechsel stattzufinden hat, ist vorbei. Die Generations-Wechseljahre sind anspruchsvoller denn je geworden.

Was ist zu tun? Da sich die Generations-Wechseljahre im Familienunternehmen in jeder Generation wiederholen, sollte man sich planmäßig darauf einstellen. Überrascht werden könnte man dann höchstens noch von einem plötzlichen vorzeitigen Ereignis. Idealerweise kommt man nicht völlig unvorbereitet in die Situation. Im privaten Leben fragt man ja tunlichst auch rechtzeitig seinen Ehepartner, seine Freunde oder Freundinnen um Rat oder sucht bei Bedarf ganz selbstverständlich um (ärztliche) Hilfe nach. Genau dasselbe sollten Familienunternehmen machen: sich rechtzeitig mit dem Thema beschäftigen, sich informieren, wie es andere gelöst haben, sich kompetenten Rat von Fachleuten einholen. Besonders in komplexen Situationen ist dies klug und ratsam, denn nicht zuletzt sind auch steuerliche Fragen mit zu lösen. Gut ist es, eine ganzheitlich ausgearbeitete Family Governance und einen Krisen-Notfallplan zu haben.

Für größere Familienunternehmen sind internationale Netzwerke wie das Family Business Network (FBN) ein wertvoller und sicherer Ort, um sich auszutauschen und Rat zu suchen. Nichts ist authentischer als eigene durchlebte Erfahrung, die an Ratsuchende weitergegeben wird. Erfahrene Berater, von denen an erster Stelle natürlich Prof. Peter May zu nennen ist, können helfen, die Agenden zu setzen, Prozesse zu managen und Lösungsbeispiele anderer Familien zu vermitteln. Mediatoren kommen am besten zum Einsatz, wenn Konflikte festgefahren sind. Selbst Therapeuten können geschäftlich wie im Privaten wertvolle Hilfestellung leisten.

Erinnern wir uns an unsere eigenen Pubertätsjahre: Wem haben wir in dieser Zeit (noch) zugehört? Am wenigsten gerne den eigenen Eltern, aber schon

noch dem einen oder anderen entfernteren Verwandten oder Freund der Familie. Genau das Gleiche hilft bei Generationsübergängen auch. Dritte können manches Wunder bewirken.

Das Wichtigste bleibt jedoch die Vorsorge, die Vorbereitung, denn dieses Ereignis ereilt jedes Familienunternehmen irgendwann mit hundertprozentiger Sicherheit!

GRAVIERENDER WECHSEL DER ÄUSSEREN UMSTÄNDE

Was passiert, wenn sich die äußeren Verhältnisse gravierend verändern – Kriege, Regimewechsel, Finanz- und Wirtschaftskrisen, Naturkatastrophen oder Pandemien? Plötzlich geraten Familienunternehmen in »Wechseljahre« ganz anderer Art. Nicht selten steht dann das nackte Überleben im Vordergrund – das der Eigentümer und der Firma. Unternehmen, die zum Beispiel die beiden Weltkriege überstanden haben, können davon lebhaft erzählen.

Zwar kündigen sich solche Ereignisse in der Regel durch Vorboten an. Doch schwarze Schwäne haben es immer wieder an sich, plötzlich und mit unvorstellbarer Wucht aufzutauchen. Die Weltfinanzkrise 2007/2008 nach der Lehman-Pleite ist erst gerade einmal zehn Jahre her und in Teilen der Welt noch immer nicht überwunden.

Aber auch für diese Wechseljahre kann man Vorsorge treffen. Ein Familienunternehmen, das langfristig überleben will, sollte zum Beispiel nie in eine Schuldenfalle geraten, sondern stets eine gewisse freie Liquiditätsreserve vorhalten – auch wenn diese in der aktuellen Zeit null- oder negativ verzinst wird. Krisen-Notfallpläne für das Geschäft und die Familien sind auch für diese Zeiten zu erarbeiten und regelmäßig zu aktualisieren. Gerade in guten Zeiten fällt es schwer, sich mit solchen Szenarien zu beschäftigen. Doch ist die große Krise erst einmal gekommen, ist es dafür häufig zu spät. Ein Blick auf die Krisenherde der Welt und der Kontakt zu Familienunternehmen, die aktuell in diesen Gebieten überleben müssen, können hier sehr hilfreich sein.

Dazu fallen mir unter anderem verschiedene Vorträge von Familienunternehmern aus Syrien und Venezuela anlässlich eines FBN-Weltkongresses ein.

Sehr eindrucksvoll und teils verstörend, was einem so passieren kann, wenn die äußeren Umstände sich total verändern – in diesen Fällen Enteignung und Krieg. Mit Krisenszenarien sollten sich verantwortungsbewusste Eigentümer durchaus von Zeit zu Zeit auseinandersetzen. Es hilft im Übrigen auch manchmal, um mit mehr Demut und Dankbarkeit auf die vermeintlich ach so schwierige heutige Zeit zu schauen. Wie viel schwerer hatten es doch viele unserer Vorväter und deren Familien!

WECHSELJAHRE DURCH NOTWENDIGE RESTRUKTURIERUNGEN

Wechseljahre können auch aus eigenem Dazutun entstehen. Kein Unternehmen arbeitet fehlerlos. Manchmal häufen sich allerdings Fehlentscheidungen oder -entwicklungen, und der Wille oder die Bereitschaft zur Korrektur ist bei den Eigentümern (noch) nicht vorhanden. Dann kann es zu einem bestimmten späteren Zeitpunkt zu einem enormen plötzlichen Anpassungsdruck in der Firma kommen.

Alle Wechseljahr-Symptome kommen dann augenblicklich zum Vorschein. Insbesondere das bekannte Phänomen, die Veränderung(snotwendigkeit) zu Beginn einfach nicht wahrhaben zu wollen. Nein, das geht vorüber. Nein, bei mir doch nicht. Wer kennt diesen Reflex nicht? So, wie sich jedoch die Hormone ihren Weg bahnen, wird das Loch in der Kasse immer größer – die Schulden steigen und zwingen irgendwann zum Handeln. Die Anpassungsschmerzen sind nicht schön. Liebgewordenes oder manche Tradition muss dann über Bord geworfen werden. Nicht selten müssen solche Restrukturierungsjahre mit kulturellen Veränderungen einhergehen, um wieder erfolgreich werden zu können. Dass dies an vielen Stellen zwangsläufig zu Hitzewallungen führt, kann jeder nachempfinden, der schon einmal solche Wechseljahre durchgemacht hat.

Auch hier helfen am besten Menschen mit Erfahrung. Und der starke eigene Wille, das Boot wieder auf Kurs zu bringen. Es erfordert wie in allen Wechseljahr-Situationen starke Nerven, viel Überzeugung und nicht zuletzt auch das kleine Quäntchen Glück.

ÄRA TECHNOLOGISCHER UMBRÜCHE

Zum Schluss seien noch Wechseljahre einer ganz besonderen Art angesprochen. Nämlich die, welche auftreten, wenn wir tektonische Veränderungen durch technologischen Fortschritt erleben. Die aktuelle »digitale Revolution« ist ein solcher Paradigmenwechsel. Hier ändert sich Grundsätzliches in fast allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Natürlich auch die meisten geschäftlichen Grundlagen. Es fühlt sich fast an, wie wenn Pubertät und Menopause gleichzeitig stattfinden.

Aber auch solche Wechseljahre sind nicht neu, wenngleich bezüglich der heutigen Dynamik nicht vergleichbar. Man denke nur an die Umstellung von den Bedienungsläden im Handel auf die Selbstbedienung in den 50er-Jahren. Nur wer damals beherzt umgestellt hat, blieb im Geschäft. Die Bedienungsläden sind untergegangen. Der gleiche Umbruch passierte bei den Tankstellen. Technologischer Fortschritt ist der Treiber hinter diesen Wechseljahren. Wie heißt es so schön: »Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!«

Jahrhundert-Familienunternehmen haben viele solcher Umbrüche erlebt und überlebt. Hier geht es vor allem um Früherkennung. Darum, eine Welle kommen zu sehen und sich idealerweise davorzulegen, um mit ihr nach vorne getragen zu werden. Dabei gilt es nicht nur, dies früh zu erkennen, sondern auch die Schmerzen ertragen zu können, die zwangsläufig mit dem Wechsel in neue Geschäftsmodelle verbunden sind. Denn dafür muss in der Regel manch Althergebrachtes aufgegeben werden. Und die Erkenntnis, dass man früher noch als in der vorherigen Generation den Jungen Verantwortung übergeben muss, weil sie näher an diesen neuen Themen dran sind.

Für diese Wechseljahre sind Wachsamkeit, unternehmerischer Mut und Kraft gefordert. Hier helfen Berater und Experten eher weniger. Wichtig ist, sich ein neues Umfeld an Kontakten und Netzwerken zu schaffen. Das Beharrungsvermögen des Status quo ist unvorstellbar groß. »Niemand wird im Internet Schuhe kaufen!«, erinnere ich mich noch gut an wohlgemeinte Kommentare, als Zalando an den Start gegangen ist.

In Zeiten großer technologischer Umbrüche müssen sich verantwortliche Familienunternehmer an die Spitze der Bewegung stellen und selber voraus-

schauend handeln. Ansonsten droht ihnen, dass die Welle über sie kommt und die ganze Firma untergeht.

WECHSELJAHRE ALS PRÜFUNGEN

So wie sich im Privaten der Charakter des Menschen gerade in schwierigen Zeiten offenbart, so zeigt sich auch der Charakter des Familienunternehmens in den Wechseljahren am deutlichsten. Wechseljahre sind die großen Prüfungen, die von den Generationen eines Familienunternehmens zu bestehen sind. Wechsel können Hervorragendes hervorbringen, leider aber auch das Gegenteil bewirken.

Turbulenz, Hitzewallung, Unsicherheit und Neuausrichtung sind die unausweichlichen Begleiterscheinungen. Sich das beizeiten bewusst zu machen, um darauf vorbereitet zu sein, sollte allen Familienunternehmen ans Herz gelegt werden.

Wie bei den menschlichen Wechseljahren sind je nach Stärke der Symptome fein auf den jeweiligen Patienten abgestimmte Behandlungen erforderlich. Sie erstrecken sich von sanften, ganzheitlichen und pflanzlichen Behandlungen bis hin zur harten Hormonkeule und sind notwendig, um den Menschen vor Dysbalancen mit schwerwiegenden Folgen wie zum Beispiel Depressionen, Schlafstörungen oder Hitzewallungen zu schützen.

Ähnlich verhält es sich auch in den Unternehmen, in denen – je nach Schweregrad – die notwendigen Maßnahmen erforderlich sind, um Dysbalancen zum Beispiel in Form einer möglichen Schiefelage zu vermeiden.

Am Ende gilt es, die richtige Balance zu finden. Beim Menschen, der im Einklang mit sich selbst gesund leben will, sind dies Körper, Geist und Seele. Für den Familienunternehmer werden diese um die Komponente des Family Business erweitert – Family Business, Körper, Geist und Seele.

Je mehr diese Faktoren in Balance und Harmonie sind, desto besser lassen sich die Prüfungen der Wechseljahre bestehen.