

Geleitwort

Aus verschiedenen Gründen ist die familieninterne Nachfolge für Familienunternehmen von herausragender Bedeutung. Zum einen ist es nach wie vor der Wunsch der meisten Gründer und Unternehmer, dass das eigene Lebenswerk von einem Mitglied der Familie weitergeführt werden möge. Nur dann, so die Überlegung, sei gewährleistet, dass das, was das Familienunternehmen auszeichnet, auch weitergegeben wird: die Verantwortung für die Mitarbeitenden und deren Familien, die Verwurzelung von Unternehmen und Familie in der Region und die Verpflichtung zum langfristigen Denken im Gegensatz zur Orientierung an Quartalsergebnissen und kurzfristigen Gewinnen. Zum anderen sind Familienunternehmen an keinem anderen Punkt ihrer Entwicklung so verwundbar wie in der Nachfolge. Eine Vielzahl von familieninternen und -externen Auseinandersetzungen kann sich hier ergeben. Ungeklärte Themen, wie etwa die unausgesprochenen „psychologischen Kontrakte“ zwischen den Generationen, können virulent werden. Die Einigkeit, die als „Konsensfiktion“ über lange Zeit beiderseits vermutet wurde, zeigt sich als Fehleinschätzung, wenn der Nachfolgeprozess an den Punkt kommt, an dem unmissverständliche Entscheidungen fällig werden: „Ja“ oder „Nein“? Hier können Konflikte eskalieren. Und die Folgen unbefriedigend oder nicht gelöster Familienkonflikte können schwerwiegend sein. Sie lassen sich manchmal sogar als wesentlicher Faktor für eine Unternehmensinsolvenz nachweisen.

Es verwundert daher nicht, dass eine große Zahl von Beratungsbüchern hierzu auf dem Markt zu finden ist. Diese bieten „Leitfäden“ und Ratschläge, wie Nachfolge gelingen kann und die hiermit verbundenen Konflikte zu lösen seien, sei es aus betriebswirtschaftlicher Perspektive oder in der Bearbeitung psychologischer Fragestellungen und rechtlicher Themen. Groß ist auch der Fundus an wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema. All dies kann als ein Indiz gesehen werden: Die Komplexität der Nachfolge lässt sich wohl nicht so leicht auf Ratschläge reduzieren. Offenbar ist es noch nicht gelungen, die „richtige“ Anleitung zur Gestaltung dieses Prozesses zu finden.

Das wird auch das vorliegende Buch nicht leisten können, vermutlich auch, weil es eine solche Anleitung gar nicht geben kann. Doch handelt es sich hier insofern um ein ungewöhnliches Werk, als hier nicht ein „How-to-do-it“-Büchlein vorgelegt wird. Stattdessen wird eine neue, kreative und ungewöhnliche Perspektive vorgestellt. Diese möchte ich als einzigartig bezeichnen, da sie

einen ganz neuen Blick auf die Thematik erlaubt. Von der Andragogik, d.h. der Erwachsenenbildung, her kommend, wird ein bislang vernachlässigter Bereich bearbeitet, in dem sich Pädagogik und Wirtschaftswissenschaften überschneiden. Der Autor konzentriert sich dabei auf Konflikte, die sich im Rahmen der Führungsnachfolge ergeben. Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er Konflikte nicht als *Probleme* kennzeichnet, sondern sie als *Lernanlässe* versteht. Aus einer solchen Sicht bietet jedes soziale Geschehen eine Chance für neue Lernerfahrungen. Dies gilt auch und insbesondere für Konflikte.

Diese Umdeutung von Konflikten in Chancen ist das wichtigste Anliegen des Buches. Angesichts von sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist es dringend erforderlich, dass Konflikte nicht mehr als Versagen und Versäumnis verstanden (oder verdrängt), sondern als Herausforderung begriffen werden. Konflikte sind wichtig, sie bringen Entwicklungen voran, doch dazu sollten sie als Lernanlässe begriffen werden. Im Unternehmen bringen es gesellschaftlich und kulturell bedingte Veränderungen, wie z.B. eine steigende Lebenserwartung, mit sich, dass heute viel häufiger und viel länger als früher zwei Generationen nebeneinander im Unternehmen tätig sind. Für die daraus entstehenden Konfliktpotentiale gibt es in der Geschichte keine Beispiele. Versteht man sie als Anlass zum Lernen, lässt sich behaupten, dass es hier um einen Kulturwandel im Verhältnis der Generationen zueinander geht. Die Beteiligten werden dadurch zum lebenslangen Lernen herausgefordert.

Das Buch bleibt nicht bei der Deskription der Rahmenbedingungen stehen. Es gibt Hilfestellung, wie die Umdefinition von Konflikten in Lernanlässe konkret vor sich gehen kann. Der Nachfolgeprozess wird in vier „Akte“ unterteilt, die – wohl durchaus intendiert – an ein Theaterstück denken lassen: *Unus*, *Duo*, *Dominus* und *Singulus*. In jeder dieser Phasen des Nachfolgeprozesses ergeben sich spezifische Konfliktkonstellationen, die jeweils mit Möglichkeiten des Lernens in unternehmerischen Kontexten verknüpft werden. Die Lernanlässe werden beschrieben, Lernwege werden benannt und deren praktische Umsetzung wird skizziert. Das Prinzip des Dialogs als Königsweg zur Umwandlung von Konflikten in Chancen rundet das Werk auf sehr passende Weise ab.

Es ist zu hoffen, dass dieses Buch möglichst viele von jenen erreicht, die auf der Suche nach Antworten sind, wie sie mit konflikthaften Themen im Prozess der Unternehmensnachfolge umgehen können oder solche Prozesse als Berater und/oder Wissenschaftler begleiten. Sie werden in diesem Werk eine Fülle von anregenden Hinweisen finden, die helfen, Schritte in einem Feld zu gehen, das exemplarisch gesehen werden kann für die Herausforderungen zum Wandel, dem sich unsere gesamte Gesellschaft gegenübersteht.

Prof. Dr. Arist von Schlippe
Mai 2015



<http://www.springer.com/978-3-658-11335-3>

Die Nachfolge in Familienunternehmen

Pirmanschegg, P.

2016, XVIII, 243 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11335-3