

Was will ich mit meinem Unternehmen?

Oder – die Herausforderung, über meine Sterblichkeit nachzudenken!

von Franziska Müller Tiberini

Auch ein Unternehmen hat einen Lebenszyklus. Dass ein Unternehmen stirbt, wäre somit natürlich! Will man das nicht, braucht es ausserordentliche Anstrengungen. Diese Anstrengungen müssen vom Unternehmer oder von der Unternehmerin und von der Unternehmung aus gemacht werden.

Was will ich mit meinem Unternehmen? Die spontane Antwort auf diese Frage, könnte lauten, wenn ich das Unternehmen gründe oder erst gegründet habe: „Geldverdienen, erfolgreich sein, Ideen umsetzen, selbständig sein, meine Familie ernähren, Wertschätzung und Anerkennung bekommen, Spass haben!“

Hat aber ein Unternehmen über einige Jahre erfolgreich existiert, ja sogar vielleicht über mehrere Generationen, so ist diese Frage zu präzisieren und die Antwort lautet vermutlich ganz anders. Was will ich mit meinem Unternehmen, wenn ich nicht mehr im Unternehmen oder überhaupt nicht mehr bin? Diese Frage kann abstrakt erscheinen, ist aber eine der zentralsten Fragen, die sich eine Unternehmerin/ein Unternehmer stellen muss. Nicht alle Menschen wollen und können sich diese Frage stellen und noch weniger sie beantworten.

Wenn es dem Unternehmer gelingt, diese wichtige Frage getrennt von seiner Person zu beantworten, wird die Planung ganz anders verlaufen. Diese Frage ist nicht erst gegen Ende des Erwerbslebens zu stellen. Wir müssen sie uns auch sonst stellen und zwar aus zwei Gründen: erstens, haben Tod oder Krankheit nicht immer mit dem Alter zu tun. Zweitens - speziell wenn die Firma nicht ganz gesund ist - verliert sie einen Teil ihrer Unabhängigkeit und hat weniger Möglichkeiten in ihrer Entwicklung. Daher gilt der Grundsatz:

Ich und mein Unternehmen müssen immer fit sein!

Was das Unternehmen anbelangt, so ist die Sachlage einfacher als für den Unternehmer oder die Unternehmerin als Person, weil wir eine Umwelt haben, die uns immer direkt wissen lässt, ob wir als Firma erfolgreich sind oder nicht. Zum Ersten gibt uns der Markt eine klare Antwort über unseren Erfolg. Sind unsere Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr marktgerecht, haben wir rasch die entsprechenden Resultate und wir müssen uns überlegen, wie wir unser Unternehmen wieder auf Vorderfrau, Vordermann bringen. Zum Zweiten, wenn wir noch einigermaßen im Markt liegen, so könnten es andere Indikatoren sein, wie der Treuhänder, der Verwaltungsrat (je nach Grösse der Unternehmung) oder der Banker, der uns über die Herabsetzung unseres Ratings informiert und unser Bewusstsein stärkt, dass wir etwas tun müssen, wenn wir langfristig als Unternehmen existieren wollen.



Wir haben in der heutigen Betriebswirtschaft die Werkzeuge und Informationssysteme, die uns mit der nötigen Information versorgen. Sie zeigen uns die rote Flagge, wenn wir uns nicht mehr im grünen Bereich bewegen! Der Verwaltungsrat stärkt sehr oft unser Bewusstsein und gibt rechtzeitig die nötigen Warnsignale - dies unter dem Namen Corporate Governance.

Was gehört aber zu meiner **persönlichen** Fitness und Planung als Unternehmer oder Unternehmerin? Wie packe ich es an?

Dazu gehört natürlich die Einstellung, dass ich überhaupt dafür sorgen will, dass ich und mein Unternehmen fit sind und bleiben. Im Unternehmen habe ich eine Strategieplanung und setze diese langfristig um. Jedoch mit mir selbst, wie steht es da?

Zum Fitnessprogramm einer Unternehmerin/eines Unternehmers gehört die Beantwortung folgender Fragen und die ganzheitliche Auseinandersetzung mit den dazugehörigen Themen, denn nur so wird der Lösungsprozess gefördert:

- *Was will ich mit meinem Leben?*
- *Was möchte ich noch tun in meinem Leben?*
- *Wie lange will ich im Unternehmen aktiv arbeiten?*
- *Wie möchte ich mein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gestalten?*
- *Welche Prioritäten habe ich?*
- *Wie gestalte ich den Nachfolgeprozess? Welche Lösungen kommen in Frage?*
- *Nachfolge Familie? Nachfolge Intern aus den Mitarbeitern? MBO, MBI, Verkauf an Dritte?*
- *Welche Bedürfnisse haben meine Nachkommen?*
- *Ist mein dritter Lebensabschnitt gesichert?*
- *Ist meine Ehefrau bei meinem unvorhergesehenen Tod oder Krankheit finanziell gesichert?*
- *Sind Eheverträge und Testament geregelt?*
- *Wie will ich mein Vermögen unter den Erben verteilen?*

Es ist zu beobachten, dass Unternehmen die langfristig existieren, nicht nur sehr innovativ in der Entwicklung ihrer Produkte sind, sondern auch, dass sie ein Muster über Generationen entwickelt haben, das alle Bereiche erfasst: persönliche Strategie, Familien- und Unternehmensstrategie. So wird es ermöglicht, dass das Unternehmen als Familienunternehmen weiter existiert, die Familie einen Zusammenhalt hat und bereit ist, die Zukunft gemeinsam zu gestalten.



Die Basis für ein gutes Gedeihen einer Familiengesellschaft ist sicher ein Gewinn bringendes Unternehmen zu haben. Allerdings muss eine Familie aber auch motiviert sein und gemeinsame Werte vertreten, wenn sie bereit sein will mitzutragen und vorbereitet sein will, wenn es der Firma einmal nicht so gut geht und man der Unternehmung helfen muss (Verzicht auf Dividenden). Dies geht fast nur, wenn man sich in der Familie einig ist. Dazu sind Offenheit und miteinander reden unabdingbare Grundvoraussetzungen.

Kommunikation

Kommunikation betrifft nicht nur die Sprache. Es ist das Verhalten, die Haltung, wie wir in der Familie miteinander umgehen, sprechen, aufeinander eingehen, uns vertrauen, Raum lassen und wie wir u.a. Uneinigkeiten und andere Auffassungen diskutieren und emotional lösen.

Zum Glück ist Kommunikation lernbar. Sie ist der Schlüssel für gute Lösungen und für ein angenehmes Zusammenleben. Konflikte sind eine Herausforderung und Beziehungen werden durch die gegenseitige Auseinandersetzung in den meisten Fällen gestärkt. Familien mit einer gesunden "Streitkultur" haben meist gute Beziehungen zueinander, können aufeinander eingehen und finden Lösungen, die den Interessen und Bedürfnissen aller Beteiligten sehr entgegenkommen. Es herrscht die Kultur des Verhandeln. Zum Verhandeln gehört auch die Tugend des guten Zuhörens und sich gegenseitig mit Respekt zu begegnen.

Empathisches, einfühlsames Begegnen hilft nicht nur in der Familie, sondern überall im Leben. Die Lehre von Marshall Rosenberg*, "Gewaltfreie Kommunikation" oder empathisches Kommunizieren ist eine sehr gute Methode, sich als Einzelperson, Familie oder Firma zu verbessern. Die Methode steigert das Bewusstsein für gegenseitige Bedürfnisse und Interessen. Gut zu kommunizieren ist eine Lebensqualität, denn sie ermöglicht, vieles wieder in angenehme Bahnen zu lenken.

Ohne offene Kommunikation und Offenheit ist es kaum möglich, eine Lösung für das langfristige Existieren einer Unternehmung zu finden. Dies gilt speziell bei Unternehmungen, die keine starke Kapitalbasis haben. Hier braucht es vor allem die Mithilfe der nächsten Generation, die ein Interesse für dieses Unternehmen entwickelt.

In der Schweiz sind es noch 50% der Unternehmungen, die innerhalb der Familie weitergegeben werden. Tendenz sinkend. Es gibt verschiedene Faktoren, warum das so ist. Damit das Familienunternehmen auch ausserhalb der Familie einen Wert hat, ist es umso wichtiger, dass es fit und attraktiv für die Familie oder externe Interessenten ist. Und dazu gehört eben die geregelte Nachfolge, die ein wichtiger Teil für die Bewertung der Unternehmung ist.

Quellenangabe: Marshall B. Rosenberg, "Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation", Herder spektrum,
Marshall B. Rosenberg, "Gewaltfreie Kommunikation" junfermann