
Unternehmer sein: Die vier Kernaufgaben

2

Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß eine große Sache.

Isaiah Berlin

Das Zitat vom Fuchs und Igel zeigt zwei Wege im Umgang mit Komplexität. Die zentrale Frage, die sich der Igel stellt, lautet: „Wie kann ich die wahrgenommene, ungeordnete Welt in eine geordnete Welt bringen bzw. ein Muster erkennen?“ Wenn wir wie der Igel handeln, machen wir uns ein Bild über die Welt, indem wir alles auf eine zentrale Einsicht, Idee oder Logik reduzieren. Wir haben ein Bedürfnis nach einfachen Lösungen. Der Fuchs versucht die Vielfalt an Erlebnissen und Widersprüchen in Einklang zu bringen (Berlin 1981, S. 51 f.; Kahnemann 2012, S. 272).¹ Der Fuchs besitzt keine einfachen Rezepte, sondern versucht pragmatisch und fallspezifisch die Zukunft zu sichern: Er tastet sich gewissermaßen heran. Beide Vorgehensweisen können zum Überleben erfolgreich sein. Das Thema Nachfolge ist im Rahmen der Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung für jeden Unternehmer eine Art Weichenstellung und ein permanentes Thema in unterschiedlicher Intensität. Harte und weiche Fragen sowie unangenehme Entscheidungen begleiten den Prozess. Dabei neigt der klassische Unternehmer von seinem Naturell her gesehen erfahrungsgemäß dazu, das Denkmuster des Igels zu übernehmen. Die Kunst besteht darin, die Perspektive zu öffnen und

¹Berlin, der den Satz über den Fuchs und den Igel auf den griechischen Dichter Archilochos zurückführt und ihn als vereinfachenden Unterschied zwischen Schriftstellern und Denkern bzw. zwischen den Menschen interpretiert. Zu den Igeln zählt er beispielsweise Plato, Hegel, Pascal oder Nietzsche. Als Füchse sieht er Aristoteles, Erasmus, Shakespeare oder Goethe.

die Widersprüche zwischen Vielfalt und Einfachheit zu verbinden: Igel zu sein und sich in die Denkweise des Fuchses hineinzusetzen oder umgekehrt Fuchs zu sein und sich in den Igel hineinzusetzen.

„Etwas unternehmen“ leitet sich vom lateinischen Wort „inter prehendere“ bzw. dem französischen Wort „entreprendre“ ab und bedeutet so viel, wie etwas mit der Hand ergreifen, um es zu besitzen. Es geht darum, eine Chance zu erkennen, zu nutzen sowie auf eigene Rechnung und eigenes Risiko anzupacken und durchzuboxen. In der Nachfolgefrage wird etwas in eigener Sache unternommen. Der Prozess wird erfolgreich, wenn es gelingt bei sich und seinen Mitspielern ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Transaktionsfähigkeit zu entwickeln und das Konzept umzusetzen. Durch das Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas und rechtzeitige Vorbereitungsarbeiten wird verhindert, dass man urplötzlich durch die Dominanz der Dringlichkeit zum Getriebenen wird.

Anstelle von Rezepten offeriert dieses Buch ein gedankliches Modell zum Unternehmensein, welches zum Verständnis der Situation und zur Inspiration bei der Erarbeitung individueller Lösungen zur Gestaltung der persönlichen und Unternehmenszukunft beiträgt (vgl. Abb. 2.1). Das Modell ist beeinflusst von der eigenen Erfahrung und dem Gedankengut des systemorientierten St. Galler Management-Modells (Ulrich und Krieg 1974; Ulrich 1984), dessen Weiterentwicklung (Bleicher 2011; Malik 2001, 2008, 2011; Pümpin und Wunderlin 2005; Gomez und Probst 1999) und Impulsen der nordamerikanischen Managementvordenker Drucker (1967) und Mintzberg (1989, 2011).

Der Kreislauf des Unternehmenseins in Abb. 2.1 dokumentiert die Dynamik und Ganzheitlichkeit dieses Prozesses. Dynamisch, denn jede Veränderung, jede Entscheidung, jede Lösung erzeugt neue Veränderungen, Probleme, Chancen und Entscheidungsnotwendigkeiten. Die ganzheitliche Denkweise drücken die vier Kernaufgaben des Unternehmers aus. Der Übergang, die Meisterung der Nachfolge sowie die Sicherstellung der Kontinuität, tangiert neben der Firma auch den Unternehmer. Dieser ist sozusagen der Übergeber. Zudem ist derjenige, der dem Unternehmer nachfolgt davon betroffen. Auch die Mitspieler dürfen nicht vergessen werden. Jede Aktion hat immer auch Neben- und Spätwirkungen, die unter Umständen bedeutender sind als die ursprüngliche Absicht.

Das erste Element, die **Selbstführung**, beinhaltet die Vision für den persönlichen Kurs sowie das Meistern des eigenen Zeit- und Energiemanagements sowie der verschiedenen eigenen Rollen und Beziehungen, um überhaupt zum Unternehmer zu werden und darin Wirkung zu entfalten. Nur wer sich selbst reflektiert, so Klarheit über sich selbst erreicht und sich weiterentwickelt, kann Impulse und Energie an die Firma sowie an seine Mitspieler weitergeben und im richtigen Moment den eigenen Umstieg einleiten.



Abb. 2.1 Unternehmer sein: Die vier Kernaufgaben

Das zweite Element, das **Unternehmen führen und entwickeln**, entspricht dem, was die meisten unter einer Unternehmertätigkeit im traditionellen Sinne verstehen. Die Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung finden und das Unternehmen auf Kurs bringen und halten. Das wird erreicht, indem das Geschäftsmodell, die Stärken und das Verhalten der Organisation zur Markt- und Branchenkongstellatation passen. Ein Unternehmen mit seiner Geschäftsformel in der richtigen Marktnische erfolgreich und gesund entwickeln geschieht nur teilweise über die viel gepriesene direkte Autorität und Mitarbeiterführung, dem Boss-Management. Die Lenkung erfolgt oft indirekt durch die Gestaltung der Verhältnisse und Definition von Spielregeln, welche eine Selbstorganisation ermöglichen. Dazu gehört u. a. Folgendes: fähige Personen auswählen, fördern und sie ihre Arbeit machen lassen,

eine kommunikationsfähige und gelebte Philosophie mit komplexitätsreduzierenden Geschichten und „Legenden“, der Aufbau einer adäquaten Organisation oder die Pflege eines bestimmten Unternehmensstils. Führung ist immer ein Umgang mit Widersprüchen: Es gilt, gleichzeitig langfristig zu handeln und trotzdem kurzfristig Resultate zu erzielen, über Dinge zu entscheiden, die nicht zuverlässig messbar und unklar sind, Kontrolle abzugeben, obwohl der Teufel im Detail steckt, und dennoch die Übersicht zu behalten, und vieles mehr. Die Kunst besteht darin, mit unterschiedlichen Brillen unterschiedliche Potenziale und Engpässe sehen, sich der Widersprüche bewusst zu sein und trotzdem handlungsfähig bleiben. Es gibt nicht nur richtige und falsche Entscheidungen. Ebenso sind auch angemessene und weniger angemessene zu fällen.

Der dritte Baustein ist das **sich Vernetzen mit den verschiedenen Mitspielern**. Als Menschen sind wir nur bedingt frei in unseren Entscheidungen. Entscheidungen werden in einem bestimmten Kontext gefällt und müssen vom Umfeld mitgetragen werden. Handlungen lösen Gegenreaktionen aus. Die Vernetzung bezweckt, sich durch die politische und normative Führung die Unterstützung für seine Anliegen zu sichern. Lösungen brauchen Anhänger und Verbündete. Im Mittelpunkt stehen Themen wie der Einfluss der Familie, die Familiendynamik, Einbindung sowie die Art und Weise, wie die Eigentümerrolle im Spannungsfeld von Investoren- und Dynastiedenken wahrgenommen wird.

Der vierte Baustein, **Kontinuität sicherstellen**, beinhaltet die Verankerung des Bewusstseins für die Wichtigkeit des Themas, indem die beiden Aspekte Unabhängigkeit und Transaktionsfähigkeit konkretisiert werden. Die Unabhängigkeit geht in zwei Richtungen. Erstens, sich selbst nicht von der „Berufung“ allein abhängig zu machen und zwar inhaltlich, emotional und finanziell. Das bedingt rechtzeitig die Voraussetzungen für die persönliche Unabhängigkeit zu schaffen. Zweitens geht es neben der persönlichen Unabhängigkeit um die Unabhängigkeit des Unternehmens. Unternehmererfolg heißt auch, sich entbehrlich und damit das Unternehmen als Nutzenpotenzial transaktionsfähig machen. So werden die Voraussetzungen für einen geordneten Übergang geschaffen oder der Moment dafür gefunden. Transaktionsfähig zu sein bedeutet: Das Unternehmen ist übertagbar: enkelfähig, von Dritten führbar oder verkaufsfähig. Der Lösungsprozess erfordert einen Weitblick, der über die eigene Endlichkeit hinausgeht und ein konsequentes Handeln. Wichtige Dinge müssen immer wieder dringlich gemacht werden, damit sie angepackt werden. Dies geschieht durch konkrete Projekte. Der Prozess des Loslösens und Neu- bzw. Anderslösens ist für alle Beteiligten ein individueller und gemeinsamer Lernprozess, der wiederum Selbstführung voraussetzt.

Literatur

- Berlin, I. (1981). *Russische Denker*. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt (Hrsg. H. von Henry, & A. Kelly).
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept integriertes Management* (8. Aufl.). Campus: Frankfurt a. M.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. New York: Harper & Row.
- Gomez, P., & Probst, G. J. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken. Langsames Denken* (15. Aufl.). München: Siedler.
- Malik, F. (2001). *Führen, leisten, leben* (10. Aufl.). München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Malik, F. (2008). *Unternehmenspolitik und Corporate Governance*. Campus: Frankfurt a. M.
- Malik, F. (2011). *Strategie*. Campus: Frankfurt a. M.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management Inside our Strange World of Organisations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2011). *Managen* (2. Aufl.). Offenbach: Gabal.
- Pümpin, C., & Wunderlin, C. (2005). *Unternehmensentwicklung: Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps*. Bern: Haupt.
- Hans, U. (1984). *Management*. Bern: Haupt (Hrsg. T. Dyllick, & G. Probst).
- Ulrich, H., & Krieg, W. (1974). *St. Galler Management-Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge
Den Übergang persönlich und unternehmerisch
meistern

von Bassewitz, U.

2017, X, 152 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16132-3