

Unternehmernachfolge und Unternehmenskultur

Veranstalter: Gert Kollmer von Oheim-Loup, Leiter des Wirtschaftsarchivs Baden-Württemberg, Clemens Wischermann, Professor für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Universität Konstanz

Datum, Ort: 23.02.2006 - 24.02.2006, Stuttgart

Bericht von: Martin Lutz

Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim werden in den kommenden fünf Jahren ca. 15% aller bestehenden Unternehmen in Baden-Württemberg an einen Nachfolger übergeben. In Zahlen ausgedrückt sind das jährlich rund 11000 Unternehmen mit geschätzten 140000 Arbeitsplätzen.

Aus diesen Zahlen ist ablesbar, welchen Stellenwert das Thema „Unternehmernachfolge und Unternehmenskultur“ nicht nur für die wirtschaftshistorische Forschung, sondern auch für die durch eine Nachfolge betroffenen Unternehmen und die von ihnen beschäftigten Arbeitnehmer besitzt. In einer aktuellen Phase tiefgreifenden generationellen Wandels der deutschen Wirtschaft sehen sich heute einerseits Unternehmer und Unternehmerfamilien, Unternehmensberater, Industrie- und Handelskammern, das Handwerk, Banken, Rechtsanwälte usw. vor der Aufgabe, Lösungen zu finden oder anzubieten, die den krisenhaften Zeitpunkt des Ausscheidens und Nachfolgens in betroffenen Unternehmen und ihren Familien erfolgreich gestalten. Es beschäftigen sich andererseits seit einigen Jahren aber nicht nur „Praktiker“ mit diesem Thema, sondern vermehrt auch verschiedenste wissenschaftlichen Disziplinen. Zu nennen sind hier unter anderem die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationspsychologie, die Sozialisationsforschung in Soziologie und Erziehungswissenschaften, die soziologische Elitenforschung und die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte.

Am 23. und 24. Februar fand zum oben genannten Thema eine Tagung in Stuttgart statt, zu der Gert Kollmer von Oheim-Loup, Leiter des Wirtschaftsarchivs Baden-Württemberg, und Clemens Wischermann, Professor für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte

der Universität Konstanz geladen hatten. Unterstützt wurde die Tagung von der Gesellschaft für Wirtschaftsgeschichte Baden-Württemberg und der Landesbank Baden-Württemberg.

Die Auswahl der Vortragenden folgte dem interdisziplinären Anspruch des Tagungsthemas. Nach den Grußworten der Veranstalter sprach zunächst der Vorstandsvorsitzende der Baden-Württembergischen Bank und Vorstand der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) Joachim Schielke über Unternehmensnachfolge bei mittelständischen Familienunternehmen aus Sicht einer Bank. Schielke berichtete über seine eigene Zusammenarbeit mit Unternehmern, denen die Übergabe an die folgende Generation oftmals auch aus emotionalen Gründen schwer fällt. Neben der Finanzierung solcher Übergabeprozesse liege eine wichtige Aufgabe von Banken deshalb auch darin, den Unternehmern im Bedarfsfall psychologische Betreuung anzubieten. Nur kurzfristig planende Investmentbanken seien für solche Betreuungen denkbar ungeeignet, weshalb Schielke sich klar für die Rolle von Hausbanken bei Unternehmensübergaben aussprach. Nur eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und seiner Hausbank könne das bei Unternehmensübergaben nötige Vertrauensklima schaffen.

Dieser emotionale Faktor wurde auch im anschließenden Vortrag von Fritz B. Simon (Witten-Herdecke) betont. Simon, Vertreter der Arbeits- und Organisationspsychologie und systemischer Familien- und Unternehmensberater, hob auf die verschiedenen Systemlogiken von Familie und Unternehmen und den daraus folgenden Paradoxien ab. Familienunternehmen stünden auch bei der Frage nach erfolgsversprechenden Strategien zur Unternehmensweitergabe vor der Schwierigkeit, familiäre und unternehmerische Ansprüche zu verwirklichen. Simon sprach sich bei seinen Ergebnissen für eine Familienstrategie mit Bildung einer Familiengesellschaft und deutlich gegen eine Weitergabe im Stammesprinzip aus, bei der institutionell getrennte Familienstämme um Einfluss in der Unternehmung konkurrieren.

Aus der wirtschaftshistorischen Unternehmensforschung kam der Vortrag von Daniel

Hütter (Universität Konstanz). Hütter sprach über Unternehmensnachfolge im Spiegel individueller Nutzenfunktionen und sozialer Interaktion am Beispiel der Unternehmen Stengel & Ziller (ESZET Kakao- und Schokoladenfabrik Stuttgart-Untertürkheim) und Freudenberg & Co. Kernthese seines diachronen Vergleichs war, dass Unternehmensübergaben Aushandlungsprozesse sozialer Akteure darstellen. Vor dem Hintergrund der Bourdieuschen „Theorie der Praxis“ stellte Hütter heraus, wie die historischen Akteure ihre Ressourcen als soziales, kulturelles und ökonomisches Kapital zur Beeinflussung und Gestaltung der Unternehmensnachfolge einsetzen. Der Psychologe Franz Breuer (Universität Münster) widmete sich in seinem Vortrag dem Thema „Kohabitation“, der „Doppelherrschaft“ von Vorgänger und Nachfolger bei der Unternehmensweitergabe in Kleinbetrieben, Handwerk und Landwirtschaft.

Christoph Müller (Universität Hohenheim) lieferte einen wirtschaftswissenschaftlichen Beitrag zu den Herausforderungen der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Unternehmers und des ihn begleitenden Dienstleisters. Müller stellte die Ergebnisse der Studie „Dienstleistungsansätze bei Unternehmenstransaktionen und Unternehmensfinanzierungen im Mittelstand am Beispiel Baden-Württembergs“¹ vor, die in Zusammenarbeit der Universität Hohenheim und dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg entstanden war. Im Rahmen der Studie wurden etwa 1.500 Unternehmen und 200 Dienstleister mittels Fragebogen und Interviews befragt. Das Ziel war die Identifikation aktueller Problemfelder und die Ableitung neuer Dienstleistungsansätze zur Unterstützung des Mittelstands bei Unternehmenstransaktionen und -finanzierungen. Müller referierte spannende Ergebnisse über den Kenntnisstand vermeintlicher Experten zur Transaktionsfinanzierung. So seien die Unternehmer häufig selbst besser informiert als die sie betreuenden Dienstleister, wie beispielsweise Steuerberater oder Rechtsanwälte.

Carola Groppe (Universität Dortmund) beleuchtete die Unternehmensnachfolge aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive. Der Schwerpunkt ihres Vortrags lag auf Familiengedächtnissen, Familienstrategien sowie Er-

ziehungskonzepten in Unternehmerfamilien in historischer und gegenwärtiger Perspektive. Am Beispiel der Seidenfabrikantenfamilie Colsman aus der preußischen Rheinprovinz konnte Groppe zeigen, dass man nicht zum Unternehmer geboren, sondern erzogen wird. Dabei können prominent gehängte Ahnengalerien oder architektonisch inszenierte Ausblicke auf benachbarte Unternehmervillen, die quasi den Ausblick auf die eigene (unternehmerisch erfolgreiche) Zukunft geben, ebenso eine Rolle spielen, wie die Einbindung in geeigneten Peer Groups zum Beispiel in Schule, Internat oder Militär.

Der zweite Tagungsabschnitt begann mit einem unternehmensgeschichtlichen Vortrag von Jan-Ottmar Hesse (Universität Frankfurt) zur Unternehmensnachfolge im Schweizer Ringier-Konzern, genauer zur Unternehmensübergabe von Paul Ringier zu Hans Ringier 1960 und zu dessen Söhnen 1973/1983. Hesse zeigte hierbei auf, wie sorgfältig Hans Ringier durch die Erziehung seiner Söhne diese auf die spätere Aufgabe im Unternehmen vorbereitet hatte, was allerdings spätere Konflikte zwischen beiden Söhnen nicht verhindern konnte, die fast den Niedergang des Konzerns bewirkt hätten.

Von Willi Weiblen (Abteilungsleiter Mittelstandspolitik beim Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg) kam ein Beitrag zur Mittelstandspolitik vor der Herausforderung einer drohenden Nachfolgerlücke aus Sicht der staatlichen Wirtschafts- und Standortpolitik. Weiblen sprach darin auch das bisher vernachlässigte Thema Frauen in der Unternehmensnachfolge an. Von Seiten der Mittelstandsförderung wird in der familieninternen Unternehmensübergabe an weibliche Familienmitglieder eine wichtige Möglichkeit gesehen, der drohenden Unternehmensstilllegung aufgrund eines fehlenden Nachfolgers zu begegnen. Gerade für kleinere Unternehmen sei die Übergabe an Frauen oft die einzige Möglichkeit für eine erfolgreiche Nachfolge.

Den Schluss der Tagung bildete der Vortrag von Armin Müller (Universität Konstanz) zu Leiternachfolgen in der sowjetischen Besatzungszone und der frühen DDR. Müller zeigte darin interessante Kontinuitäten in der Leiternachfolge auf, die verdeutlichen, dass die

¹ Vgl. <http://www.unternehmenstransaktionen.de/>

Wirtschaftsbetriebe der DDR auch nach der Verstaatlichung auf das Fachwissen der nun ehemaligen Unternehmer bzw. deren leitenden Angestellten angewiesen waren.

In der abschließenden Diskussion wurde nochmals die Singularität jeder Unternehmensnachfolge betont. Dass über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensübergabe immer die spezifische Kultur eines Unternehmens bzw. der Unternehmerfamilie entscheidet, wurde auch im Beitrag von Hütter deutlich. Patentrezepte zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge kann die Forschung nicht anbieten. Dennoch lässt sich als Ergebnis der Tagung festhalten, dass der Familien- und Unternehmenskultur eine wichtige Funktion bei Unternehmensübergaben zukommt.

Die ca. 50 anwesenden Besucher spiegelten das interdisziplinäre Profil der Tagung wider. Neben zahlreichen universitären Vertretern waren auch Besucher anwesend, die mit dem Thema „Unternehmensnachfolge und Unternehmenskultur“ außerhalb der Forschung beruflich konfrontiert sind. Dazu gehörten neben Unternehmer bzw. Unternehmerfamilien, Unternehmensberater, Vertreter von Industrie- und Handelskammern und von Banken auch Rechtsanwälte. Diese Zusammensetzung des Publikums zeigt ein großes Interesse auch aus der wirtschaftlichen Praxis an einer interdisziplinären Betrachtung von Unternehmensnachfolge und Unternehmenskultur.

Anmerkung

² Vgl. <http://www.unternehmenstransaktionen.de/>

Tagungsbericht *Unternehmensnachfolge und Unternehmenskultur*. 23.02.2006 - 24.02.2006, Stuttgart, in: H-Soz-Kult 07.04.2006.

² Vgl. <http://www.unternehmenstransaktionen.de/>