

Die Unternehmensidentität im Spannungsfeld von Vergangenheit und Zukunft.

Jedes Jahr steht laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) in rund 22.000 deutschen Familienunternehmen ein Generationswechsel an. Meist ist dabei die Auseinandersetzung mit juristischen Grundlagen, materiellen Unternehmenswerten und persönlichen Vorstellungen im Fokus. Doch wie ist es um die immateriellen Unternehmenswerte bestellt, wenn es darum geht, ein Unternehmen erfolgreich in der nächsten Generation weiterzuführen? Werte, für die das Unternehmen steht und die allzu oft nur in Kopf und Bauch des Unternehmers verankert sind? Kurz: Was passiert bei einem Generationswechsel mit der Identität eines Unternehmens?



Unternehmerische Leidenschaft durch systematische Prozesse

Im Vergleich zu Konzernen wie der Deutschen Bank, der BASF oder Opel ist die Identität in Familienunternehmen untrennbar mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden. Der Familienunternehmer oder die Unternehmerfamilie lebt Werte vor und handelt – oft intuitiv – nach ganz bestimmten Erfolgsmustern, die die Identität prägen. Vor allem in der ersten Generation macht genau diese Intuition und die persönliche Leidenschaft das Unternehmen anders, glaubwürdig und somit besonders erfolgreich. Was sich natürlich und einfach für den Unternehmer darstellt, kann zur entscheidenden Unbekannten für den Nachfolger werden. Der Generation Branding-Prozess® von WOLF geht diese Problematik systematisch an.

DIE LOGIK DER UNTERNEHMERIDENTITÄT VERSTEHEN LERNEN

Der Austausch über die Frage, in welchem Sinne das Unternehmen in Zukunft weiter geführt werden soll, findet in den meisten Familienunternehmen zwischen den Zeilen statt. Dabei kommt genau dieser Frage eine strategisch entscheidende Rolle zu. Denn während der Unternehmer sein Lebenswerk sichern möchte, will der Nachfolger zwar das Erbe antreten, aber auch seine ganz persönlichen unternehmerischen Vorstellungen umsetzen. Wird diese Frage nicht systematisch beantwortet, erfolgt eine Übergabe subjektiv, also von Persönlichkeit (Unternehmer) zu Persönlichkeit (nachfolgender Unternehmer). Die Konsequenz sind Konflikte aufgrund missverständlicher Erwartungen, aber auch Orientierungslosigkeit aufgrund unverstandener Erfolgsmuster. Um die richtigen Antworten zu finden, sollte verstanden werden, welche Logik hinter der Unternehmeridentität steht. Es muss entschlüsselt werden, welche Werte und Motive das Unternehmen auf-

grund seines Unternehmers ausmachen. Ohne diesen analytischen und strategischen Entschlüsselungsprozess wird ausschließlich interpretiert und diese Interpretationen fließen ungeleitet in den Unternehmensalltag. Das Ergebnis: Die Identität verändert sich zufällig. Kunden, Mitarbeiter, Partner bekommen schleichend andere Botschaften. Loyalität, Leistungsfähigkeit und Effizienz sinken. Es fehlen klare Handlungsrichtlinien und eindeutige Regeln.

MOTIVE, WERTE UND VISIONEN GEMEINSAM VERORTEN

Ein elementarer Bestandteil des Entschlüsselungsprozesses ist die Analyse der bestehenden persönlichen und unternehmerischen Erfolgsmuster, des zugrunde liegenden Motivs und der übergeordneten Vision. Daran schließt sich die Definition verbindlicher, personenunabhängiger Unternehmenswerte, eines Motivs und einer Vision an, die Generationen verbindet. Dieser Prozess findet im Idealfall gemeinsam – also zwischen

WOLF Generation Branding®

Viele Unternehmer und Nachfolgende stellen sich Fragen wie: Wie schaffen wir es, den Geist des Unternehmens zu erhalten, ohne den Unternehmer zu kopieren? Wie kann die Zukunft gestaltet werden, ohne das Unternehmen neu zu erschaffen? Welche Rolle spiele ich als Unternehmer für die Identität? Generation Branding® wurde als Antwort auf diese und ähnliche Fragen entwickelt und bezeichnet die systematische Auseinandersetzung mit Unternehmensidentitäten im Generationswechsel. Methodisch setzt sie auf dem klassischen WOLF Branding-Prozess auf, in dem die Unternehmenswerte, der Markenkern, die Motive, die Positionierung und die Vision eines Unternehmens definiert werden. Im Nachfolgeprozess wird dabei tiefer auf unternehmensprägende persönliche Handlungsmuster des Unternehmers und auf deren Relevanz für nachfolgende Generationen eingegangen. Generation Branding® hat zum Ziel, Unternehmen eine Identität zu geben, die Freude bereitet und Unternehmen werterhaltend in die nächste Generation zu überführen. Kunden der Agentur sind u. a. Bürkert Fluid Control Systems, Messer Cutting Systems, die Schweizer Fahrrad-Edelschmiede BMC und der Medizintechnikhersteller hawo.

„Eine gute Identität gibt dem Nachfolgenden den lebenswichtigen Raum für leidenschaftliches Unternehmersein.“

Sandra Wolf

Unternehmer und nachfolgendem Unternehmer – statt. Der Erfolgsfaktor ist dabei, dass die Unternehmeridentität auf einen sachlichen Boden gestellt wird, der das Fundament für die zukünftige Entwicklung bildet.

DAS BEISPIEL BÜRKERT

Das Unternehmen Bürkert, Weltmarktführer für Mess-, Regel- und Steuerungssysteme für Flüssigkeiten und Gase aus dem hohenlohischen Ingelfingen, wird seit dem plötzlichen Tod des Unternehmensgründers Christian Bürkert in den 1970er Jahren operativ von einem familienfremden Geschäftsführer gesteuert. Während der erste Nachfolger einige Handlungsmuster zunächst intuitiv übernehmen konnte, verwässerte sich die Unternehmensidentität über die Jahrzehnte. Der jetzige Geschäftsführer wollte das ändern. Im Rahmen eines Generation Branding®-Prozesses konnte die Zeit seit der Gründung in den 1940er Jahren decodiert werden. Im Workshop zur Definition der Markenwerte fielen bei Bürkert Begriffe wie „Qualität“, „Innovation“ und „Kundenorientierung“ – inflationär benutzte Schlagworte, die jedoch nicht den Kern der Unternehmensidentität abbilden. Um zum Inneren vorzustoßen, muss man den Blickwinkel vergrößern und tief in die Firmenhistorie eintauchen. Was macht das Unternehmen aus? Welche Unternehmereigenschaften spielen dabei eine Rolle? Wie wurden diese im Unternehmen adaptiert? Was ist der rote Faden durch Hoch- und



Sandra Wolf, Geschäftsführerin der Agentur WOLF Berlin/Darmstadt, stammt selbst aus einer Unternehmerfamilie. „Verstanden zu haben, welche Motive und Werte hinter der Unternehmensführung meines Vaters liegen, war für mich ein Schlüsselerlebnis und hat mich nachhaltig für die Logik von Unternehmensidentitäten in Familienunternehmen begeistert.“

Tiefphasen? Geschichten sind hierbei genauso von Bedeutung wie interne Prozesse und Strukturen. Aus der Vergangenheit und Gegenwart geht der Blick in die Zukunft: Welche Werte bestimmen das System? Welchem Grundmotiv folgen wir in Zukunft? Welche Vision verfolgen wir damit? Was hat dauerhaft Potenzial?

Bei Bürkert war die Identität auch lange nach dem Tod des Gründers Christian Bürkert unmittelbar mit dessen Pionier- und Erfindergeist und dem richtigen Gespür für gute Produkte verknüpft. Das vermutete man zwar schon lange, noch nie wurde darüber jedoch offen geredet oder das System dahinter gesucht. Diese Erkenntnis führte zur Definition einer von Intuition und Interpretationen befreiten Unternehmensidentität, die der Vergangenheit gerecht wird und gleichzeitig unumstößlich den Weg in die Zukunft ebnet. Heute steht Bürkert für Erfahrung, für Nähe und für den Mut, Dinge anders zu tun. Fundamentale Werte, die zeitlos sind und sich entwickeln können. Der daraus entstandene Slogan „We make ideas flow“ ist Anspruch und Vision zugleich. Heribert Rohrbeck, Geschäftsführer von Bürkert, drückt das so aus: „Die Klarheit über die eigene Identität hilft, sich geschlossen hinter diese zu stellen und sich gemeinsam auf das Wesentliche zu konzentrieren.“

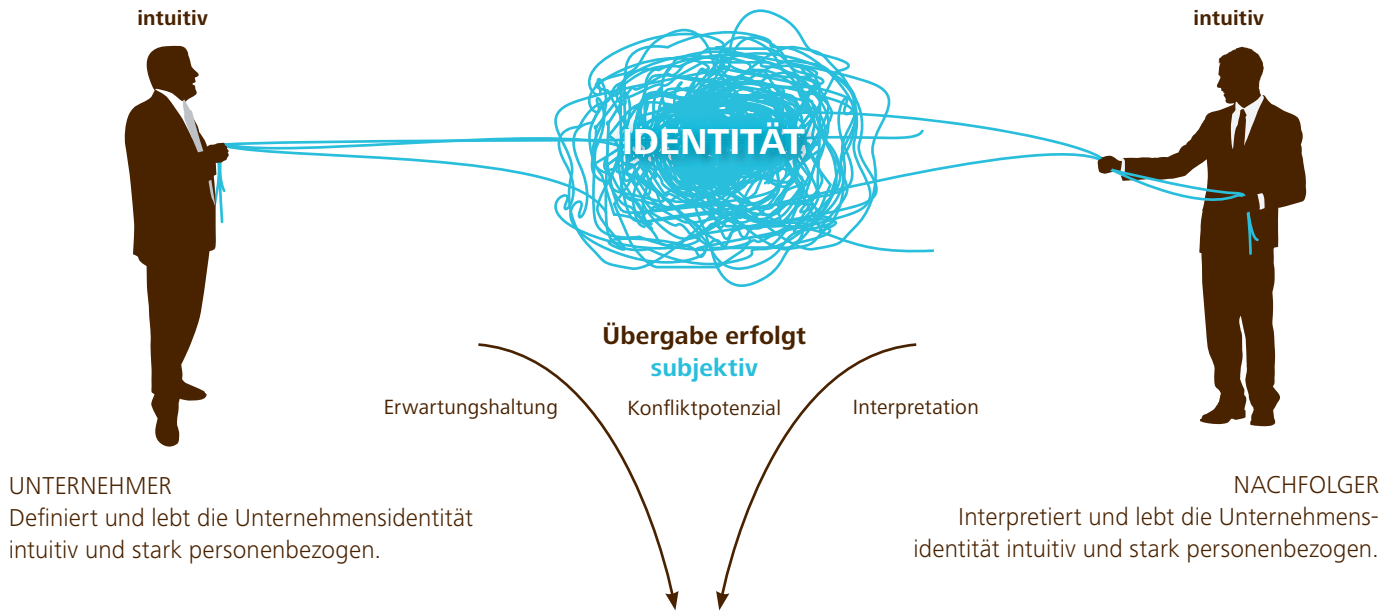
EIN UNTERNEHMEN LEBT NUR, WENN ES GELEBT WIRD

Entscheidend für den weiteren Erfolg einer solchen Systematik ist, dass alle Beteiligten, also auch alle Mitarbeiter, verstehen, wofür es geht. Sie müssen wissen, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit zur Unternehmensidentität leisten. Das Unternehmen muss gelebt werden, nur dann lebt es weiter. Letztendlich empfinden es alle Beteiligten, auch der Nachfolgende, als befreiend, einer Botschaft zu folgen, in der man Platz hat, sich selbst zu entwickeln. Das ist jedoch nur durch eine offene Kommunikation und den Glauben an die Kraft aller zu schaffen.

Einmal mit dem Prozess begonnen, wird der Nutzen schnell klar: Die methodische Auseinandersetzung neutralisiert Konflikte und schaltet Missverständnisse aus. Letztendlich macht er aber Unternehmer, Nachfolgenden und Mitarbeiter zufrieden und kraftvoll. Während der Unternehmer sieht, wie die Dinge sinnvoll in die Zukunft fließen, gibt er dem Nachfolgenden den lebenswichtigen Raum für leidenschaftliches Unternehmersein. „Und der Senior weiß sein Lebenswerk in guten Händen“, wie der Tagespiegel einst über Katjes-Unternehmensgründer Fassin schrieb.

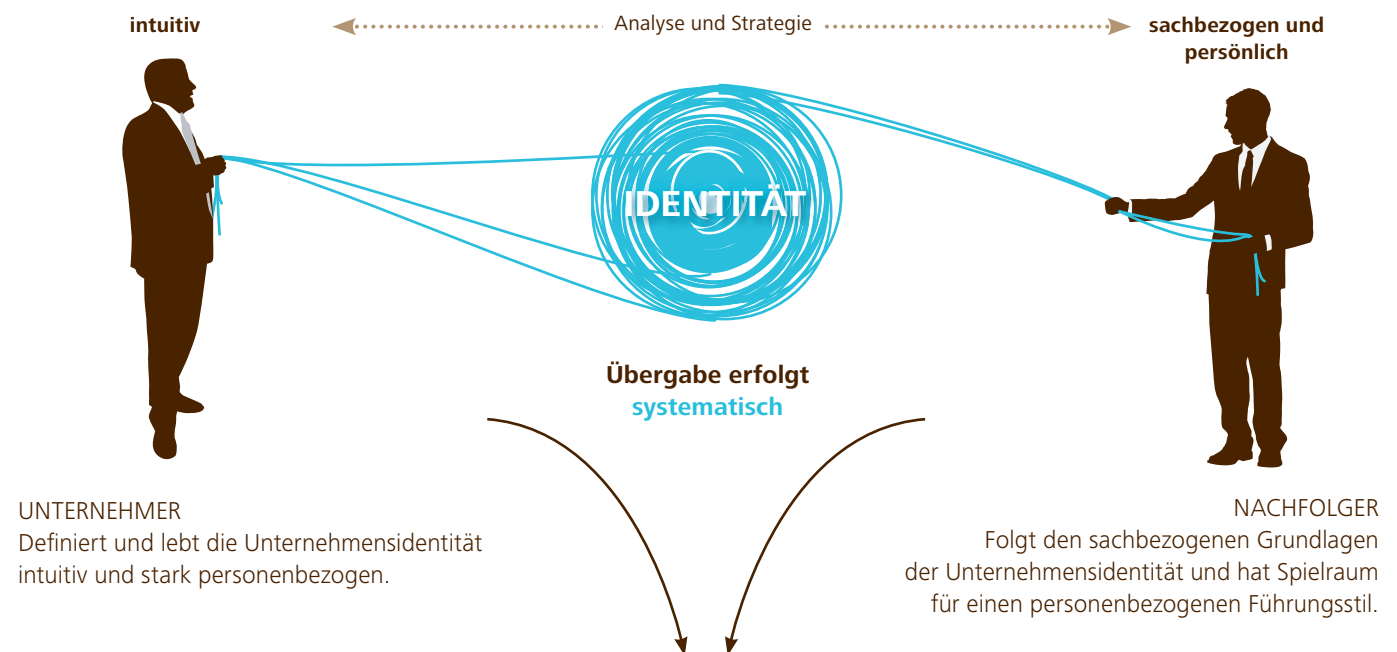
Die Logik von Generation Branding®

SUBJEKTIVE UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Die Unternehmensidentität wird nicht verlustfrei übergeben.

SYSTEMATISCHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Die Unternehmensidentität wird in ihrer Substanz werterhaltend/-steigernd übergeben.

Spaß am Unternehmertum ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmensübergabe.

Drei Fragen an Prof. Dr. Birgit Felden zu den Herausforderungen, denen sich Unternehmensnachfolger stellen müssen.

01

Frau Prof. Dr. Felden, in Ihrem Studiengang „Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge“ bereiten Sie Ihre Studierenden auf die Arbeit als Unternehmer/als Unternehmerin vor. Was treibt junge Menschen heute an, ein Unternehmen zu übernehmen?

Eigentlich nichts anderes als früher auch: Interesse an Selbstverwirklichung, Umsetzung eigener Ideen und Freiheitsliebe. Letzteres ist vielleicht noch stärker ausgeprägt als früher, weil junge Menschen heute nicht mehr die Nachfolge antreten müssen – etwa im elterlichen Betrieb. Andererseits sprechen Statistiken doch eher von einer sicherheitsdenkenden Generation, der Unternehmertum fremd sei. Aber was auch immer der Antrieb ist, ein Unternehmen weiter zu führen, der Spaß am Unternehmertum ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmensübergabe. Diesen Spaß zu vermitteln, ist eine Aufgabe des Studiengangs.

02

Wenn Sie von Spaß sprechen – welche Rolle spielen die weichen Faktoren im Vergleich zu den harten Zahlen & Fakten im Übergabeprozess?

Eine große Rolle. Gerade bei Familienunternehmen geht es fast zu oft um die rein menschlichen Themen wie etwa das Freizeitverhalten des potenziellen Nachfolgers. Die jüngere Generation will auch ein Leben neben dem Betrieb haben. Das kann der Senior, für den der Betrieb immer an erster Stelle stand, oft nicht nachvollziehen. Doch auch bei externen Nachfolgern spielen für den zukünftigen Erfolg weniger die Zahlen der Vergangenheit eine Rolle, sondern die nötigen Eigenschaften und Qualifikationen des Nachfolgers in Bezug auf z. B. Selbstmanagement, Verhandlungsstärke, unternehmerische Vision, Geschäftskontakte, soziale Kompetenzen und Konfliktlösungspotenzial.

03

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen?

Eine der größten Herausforderungen für Nachfolgende ist es, diesen komplexen Vorgang in logische und systematische Schritte zu unterteilen, also: Rahmenbedingungen für die geplante Nachfolge analysieren, klären, ob das Unternehmen übergabereif ist, etc. Außerdem muss der Nachfolgende die notwendige Toleranz mitbringen, einerseits die Leistung des bisherigen Unternehmers zu akzeptieren und zu würdigen, andererseits für neue Ideen und Vorgehensweisen offen zu sein. So sind Übernahmen nicht etwa leichter als Gründungen, „weil ja schon alles vorhanden ist“. Gefordert sind sowohl fachlich als auch menschlich umfassende Kenntnisse, weil man als Nachfolger direkt in ein laufendes Unternehmen einsteigt und nicht mit der eigenen Firma „mitwachsen“ kann.



Prof. Dr. Birgit Felden ist international zertifizierte Unternehmensberaterin und Leiterin des Studiengangs „Unternehmensgründung und -nachfolge“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Die Zukunft mittelständischer Unternehmen ist ihr Thema: Als Expertin auf dem Gebiet der Managementberatung steht sie seit 20 Jahren für transparente und umsetzungsstarke Konzepte. Felden gründete 1995 die TMS Unternehmensberatung AG, heute ist sie deren Vorstand. 1996 wurde Felden zur deutschen Jungmanagerin des Jahres gewählt und war deutsche Preisträgerin des World Young Business Achiever Award. Die gebürtige Kölnerin ist promovierte Juristin (Universität Bonn), Diplom-Kauffrau (Universität zu Köln) sowie Absolventin eines internationalen Masterstudiengangs (ESADE Barcelona). Sandra Wolf und Prof. Dr. Birgit Felden stehen in direktem Austausch zu Themen der Unternehmensnachfolge.

WOLF Generation Branding® für eine generationenübergreifende Unternehmensidentität.

Mit unserem langjährigen Wissen über die identitätsrelevanten Vorgänge bei der Nachfolge bieten wir Ihnen konkrete Leistungen, die Ihnen Nutzen bringen. Neben unserem Generation Branding®-Prozess bieten wir Ihnen auch Einzelleistungen an. Für eine individuelle Beratung wenden Sie sich bitte an Christopher Opitz (+49 30 616 7559-0, copitz@wolf-corporate.de).

➤ Seminar Generation Branding® für Nachfolgende

Das 1-tägige Seminar in kleinem Kreis von maximal 10 Teilnehmern ermöglicht es, sich intensiv mit den Fragestellungen der Unternehmensidentität als Nachfolgender auseinanderzusetzen. Eine abwechslungsreiche Mischung aus Inputs, Fallbeispielen und Arbeitsphasen ermöglicht den einfachen Einstieg in das Thema.

Nächster Termin: April 2012 in Berlin (das genaue Datum geben wir Ende 2011 bekannt).

➤ Workshop Generation Branding®

In einem 1-tägigen Kompakt-Workshop in Ihrem Unternehmen in ausgewählter Runde von Unternehmer, Nachfolgenden und (optional) Entscheidern finden wir gemeinsam heraus, welche Bausteine die Identität ausmachen und welche Anforderungen im Zuge der Nachfolge entstehen. Wir geben erste Anstöße, wie Sie Ihr wertvollstes Kapital strukturieren und in die Zukunft transformieren können. Wir fassen gemeinsam in Worte, was Ihr Unternehmen schon immer antreibt und ganz sicher auch in Zukunft treiben wird.

➤ Unternehmernesspräch

Der Unternehmer ist Kulturträger, sein Nachfolger/seine Nachfolgerin sollte mehr sein als nur Kulturnehmer. Im gemeinsamen Gespräch finden wir durch gezielte Fragestellung und Moderation heraus, wo unternehmerische Grundwerte stecken, die die Identität in die Zukunft bringen, und welche Neuerungen die Nachfolge erreichen kann. Sie erkennen, welche Bereiche der Identität für die Unternehmensnachfolge relevant sind und wie sich diese auf den Nachfolgeprozess auswirken. Wir fassen gemeinsam die Analyseergebnisse zusammen und erarbeiten Handlungsempfehlungen.

REFERENZEN DER VORTRÄGE UND FACHARTIKEL:

Wirtschaftsjunioren
Familienunternehmerkreis der IHK Rhein-Neckar
EMF-Familienkonferenz Berlin
Berufsakademie Karlsruhe
Methodik, das Magazin des Helfrecht-Unternehmerzentrums
Hochschule Fresenius Köln
Die Jungen Unternehmer-BJU



Die Definition der Unternehmensidentität ist Detailarbeit im Experten-Team: Durch eine ausgewählte Methodik und einen klar definierten Prozess entwickeln die Berater, Strategen und Kreativen von WOLF langfristig gültige Systeme.

Die Agentur

Die Branding- und Design-Agentur WOLF mit Büros in Berlin und Darmstadt wurde 2001 von Sandra Wolf gegründet. Schwerpunkt der Arbeit ist die Entwicklung inhaltlicher und visueller Markenlösungen im B2B-Sektor, die dem Kunden eine unverwechselbare Identität und damit die Basis für langfristigen, unternehmerischen Erfolg liefern. Mit Generation Branding® konzentriert sich WOLF dabei auf den Identitätsprozess in Nachfolgesituationen.

Im Agentur-Credo "Creating Brand Atmosphere" spiegelt sich der Anspruch von WOLF wider, Unternehmensidentitäten zur Inspirationsquelle für Unternehmensführung, Mitarbeiter, Partner und Kunden zu entwickeln.

Impressum

ESSENZ – Das Themenpapier von WOLF
Herausgeber: Wolf GmbH, Sandra Wolf (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Christopher Opitz
Layout und Gestaltung: Julia Meingast

WOLF Darmstadt

Hobrechtstraße 30a
64285 Darmstadt
T +49 6151 950 63-30
info@wolf-corporate.de

WOLF Berlin

Reichenberger Straße 113a
10999 Berlin
T +49 30 616 75 59-0
www.wolf-corporate.de