



Erfolgreich in die nächste Generation

Jedes Jahr steht laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) in etwa 22 000 deutschen Familienunternehmen ein Generationswechsel an. Meist rückt dabei die Auseinandersetzung mit juristischen Grundlagen und materiellen Unternehmenswerten in den 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 eigentlich bei einem Generationswechsel mit der Identität eines Unternehmens? Wir sprachen mit Sandra Wolf, Geschäftsführerin der Agentur WOLF mit Sitz in Darmstadt und Berlin, über diese Fragen.

WIRTSCHAFTSECHO: Ihre Agentur wurde 2002 in Berlin-Kreuzberg gegründet, Sie sind Ende 30 und Ihre Kinder sind noch klein. Warum beschäftigen Sie sich mit dem doch sehr traditionellen Thema der Unternehmensnachfolge?

SANDRA WOLF: Ich komme selbst aus einer Unternehmer-

familie und die Nachfolge-Frage stand schon früh zur Debatte. Während immer sehr viel über das „Wer“ gesprochen wurde, stand das „Wie“ nie zur Diskussion, aber genau damit habe ich meine Familie gelöchert. Mein Vater hat viele Geschichten aus seinem Unternehmerleben erzählt, daraus habe ich mir dann einen Reim gemacht. Ich fand es zunehmend spannend, zu ergründen, ob es dahinter ein System gibt. Verstanden zu haben, welche Motive und Werte hinter der Unternehmensführung meines Vaters liegen, war für mich ein Schlüsselerslebnis und hat mich nachhaltig für die Logik von Unternehmensidentitäten begeistert. Wegen dieser Begeisterung habe ich dann mein eigenes Unternehmen gegründet. Seitdem habe ich viele Unternehmer und Unternehmen dabei begleitet, eine schlüssige und nachhaltige Identität aufzubauen, nicht nur im Nachfolgeprozess.

WIRTSCHAFTSECHO: Eine persönliche Erkenntnis als Auslöser für die eigene Geschäftsidee?

SANDRA WOLF: Ja, das kann man so sagen. Wobei mir natürlich erst über die Jahre bewusst wurde, dass es wirklich bei jedem Unternehmen ein erkennbares System gibt und dass es eine große Relevanz für den Erfolg von Nachfolgeprozessen hat.

WIRTSCHAFTSECHO: Ist dieses von Ihnen erwähnte System bei allen Unternehmen gleich?

SANDRA WOLF: Sagen wir mal so, bei fast allen familiengeführten Unternehmen, deren Ziel eine nachhaltige Entwicklung ist. Ganz anders sieht es bei Konzernen wie der Deutschen Bank oder der BASF aus, bei denen die Frage der Nachfolge eine reine Personalentscheidung ist – zum Beispiel wer der nächste Vorstandsvorsitzende wird. Der für mein Thema entscheidende Unterschied ist, dass besagter Vorstandsvorsitzender nur selten die Identität eines Unternehmens prägt. Die Identität von Familienunternehmen hingegen ist untrennbar mit der Unterneh-

merfamilie oder der Unternehmerpersönlichkeit verbunden. Der Unternehmer lebt Werte vor und handelt – oft intuitiv – nach ganz bestimmten Erfolgsmustern, die diese Identität definieren.

WIRTSCHAFTSECHO: Mit Intuition zum Erfolg, kann man das so sagen?

SANDRA WOLF: Vor allem in der ersten Generation macht genau diese Intuition zusammen mit persönlichen Fähigkeiten und einer unternehmerischen Leidenschaft das Unternehmen anders, glaubwürdig und gerade dadurch besonders erfolgreich. Denken Sie nur an so geniale Unternehmerpersönlichkeiten wie Artur Fischer, den Erfinder des Fischer-Dübels, dessen Erfindergeist und Charisma den Erfolg des Unternehmens maßgeblich begründeten. Einem solchen Unternehmer ist stets klar, wie er handeln muss, um sein Unternehmen auf Kurs zu halten. Er folgt zielsicher seiner Vision. Was sich natürlich und einfach für den Unternehmer darstellt, kann jedoch zur entscheidenden Unbekannten für den Nachfolger werden. Für die nachfolgende Generation ist die reine In-

tuition also kein Erfolgsfaktor mehr.

WIRTSCHAFTSECHO: Was heißt denn Unbekannte? Und welche Konsequenzen hat sie?

SANDRA WOLF: Da sind wir wieder bei dem eingangs erwähnten „Wie“. Der Austausch über die Frage, in welchem Sinne das Unternehmen in Zukunft weiter geführt werden soll, findet in den meisten Familienunternehmen nicht 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, bleibt das „Wie“ die Unbekannte und die Nachfolge erfolgt subjektiv. Das heißt, der Nachfolgende reimt sich, wie ich damals, was zusammen. Die Konsequenz sind Konflikte aufgrund missverständlicher Erwartungen, aber auch Orientierungslosigkeit aufgrund unverständlicher Erfolgsmuster. Das Ergebnis: Die Identität verändert sich zufällig. Kunden, Mitarbeiter und Partner bekommen

schleichend eine andere Botschaft. Loyalität, Leistungsfähigkeit und Effizienz sinken. Es fehlen klare Handlungsrichtlinien und eindeutige Regeln. Um es richtig zu machen, muss verstanden werden, welche Logik hinter der Unternehmeridentität steht. Und dafür wurde unser Prozess des Generation Branding® entwickelt, der auf der klassischen Markenentwicklung basiert und den Aspekt der Nachfolge berücksichtigt.

WIRTSCHAFTSECHO: Was genau ist dabei Ihre Arbeit?

SANDRA WOLF: Einfach gesagt entschlüsseln wir das „Wie“ und formulieren daraus klare Leitlinien. Der Erfolgsfaktor ist dabei, dass die Unternehmeridentität auf einen sachlichen Boden gestellt wird, der das Fundament für die zukünftige Entwicklung bildet. Ein elementarer Bestandteil dieses Entschlüsselungsprozesses ist die Analyse der bestehenden persönlichen und unternehmerischen Erfolgsmuster, des zugrunde liegenden Motivs und der übergeordneten Vision, die anschließend generationenübergreifend definiert werden. Dieser Prozess findet im Idealfall

Vita Sandra Wolf:

Sandra Wolf studierte Betriebswirtschaftslehre in Augsburg und in den USA. Sie arbeitete als Markenberaterin bei Landor in Hamburg und frogdesign in Düsseldorf, Berlin und Tel Aviv. 2002 gründete sie WOLF. Schwerpunkt der Agentur ist die Markenentwicklung sowie die Gestaltung von Unternehmensauftritten. WOLF zählt zu den führenden Branding Agenturen für komplexe Technologie-Themen. Kunden sind u.a. Messer Cutting Systems, Scout24, die amerikanische Cycling Sports Group und die Fahrrad-Edelschmiede BMC. Sandra Wolf ist Dozentin an der Hochschule Fresenius in Köln und der HAAGA-HELIA University of Applied Sciences in Helsinki. Sie ist Mitglied des Studiengangs der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Berlin im Fachbereich „Unternehmensgründung und -nachfolge“ und des Familienunternehmerkreises der IHK Rhein-Neckar. Sandra Wolf lebt mit ihrem Mann und ihren beiden Kindern in Darmstadt.

[Infobox]

gemeinsam mit dem Unternehmer und dem nachfolgenden Unternehmer statt. Wir bedienen uns dabei vielfältiger Methoden, von persönlichen Interviews, umfassenden Recherchen bis hin zu Workshops, an denen viele Mitarbeiter beteiligt sind. Entscheidend ist, dass wir diesen Prozess gemeinsam mit unseren Kunden durchlaufen und nicht als Berater bestimmen, was gemacht werden soll.

WIRTSCHAFTSECHO: Und wie sieht es in Sachen Nachfolge für Ihr Unternehmen aus?

SANDRA WOLF: Ich halte es da wie Carl Freudenberg, der bereits im 19. Jahrhundert aufschrieb, was heute noch gilt: Unsere Leitlinie ist klar formuliert, die Vision auch.

Das Interview führte
Alexander Götz

Nur Gene lassen sich wortlos vererben.

Die erfolgreiche Unternehmensübergabe von einer Generation auf die nachfolgende ist kein Zufall. Es geht um Erfolgsmuster, Werte und Visionen. Wir entwickeln Unternehmensidentitäten, um Unternehmen werterhaltend und erfolgreich in die nächste Generation zu überführen.

Wir nennen es Generation Branding®!