

# **Der Biographiefaktor – Kongress Biographik – Umsetzung der Nachfolge in Familienunternehmen**

**07. Mai 2016**

**München**



# Agenda

---

- Frage 1: Wieso braucht es überhaupt einen Hebel für erfolgreiche Umsetzung?
- Frage 2: Inwiefern kann Biographik als ein Hebel dabei helfen?
- Frage 3: Was können die wesentlichen Phänomene sein, die eine Nachfolge beeinflussen?
- Beispiel der Familie Rodenstock
- Arbeitsgruppen





# Frage 1

---

1. Wieso braucht es einen Hebel für die erfolgreiche Umsetzung der Nachfolge in Familienunternehmen?



In den nächsten 2 Jahren steht jährlich in 75.000 Familienunternehmen ein Generationenwechsel an.

Nachfolgefragen werden voraussichtlich gelöst durch:

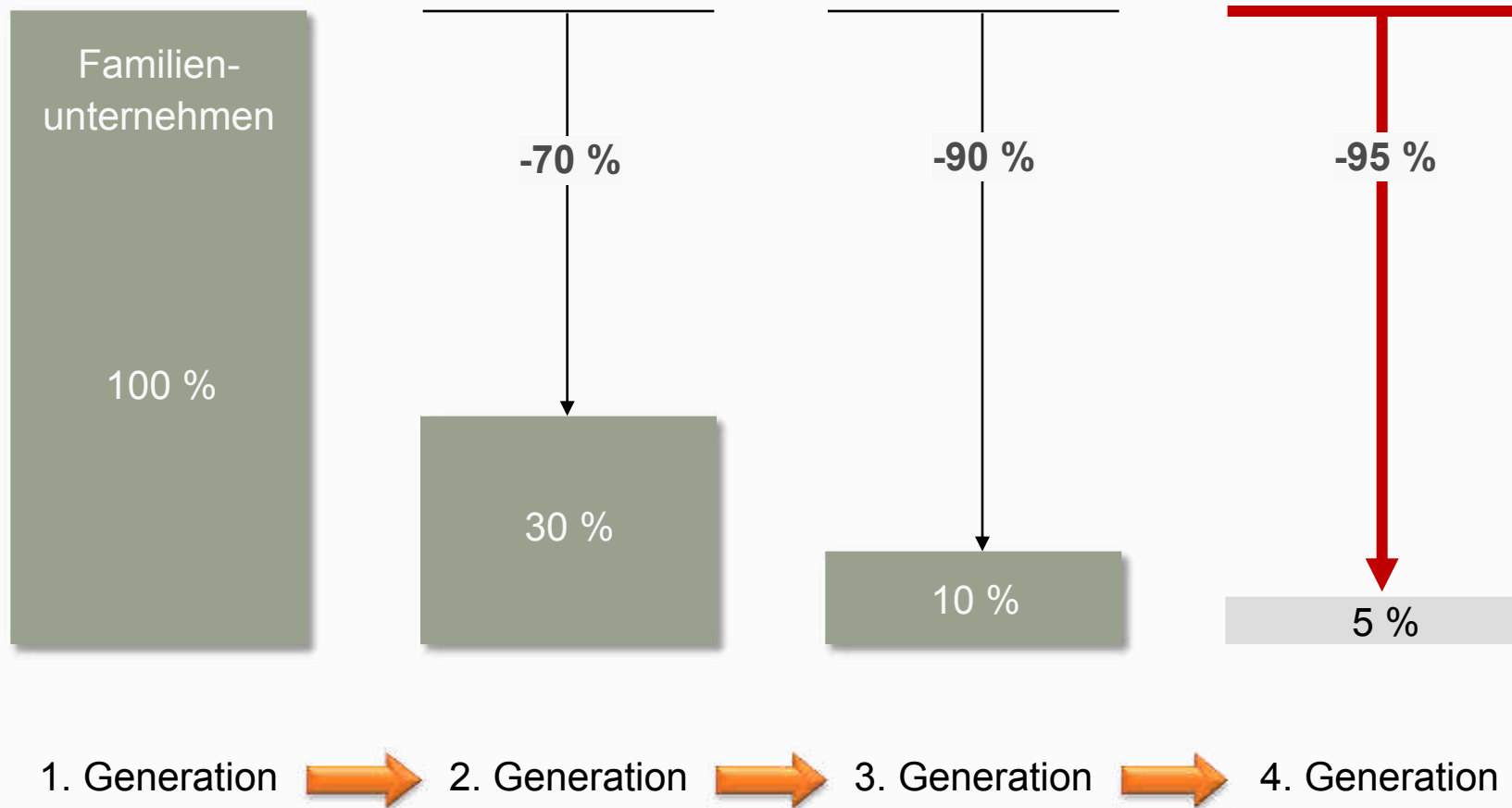
**Manager aus der  
Familie:  
32.000**

*Manager aus dem  
Unternehmen:  
11.000*

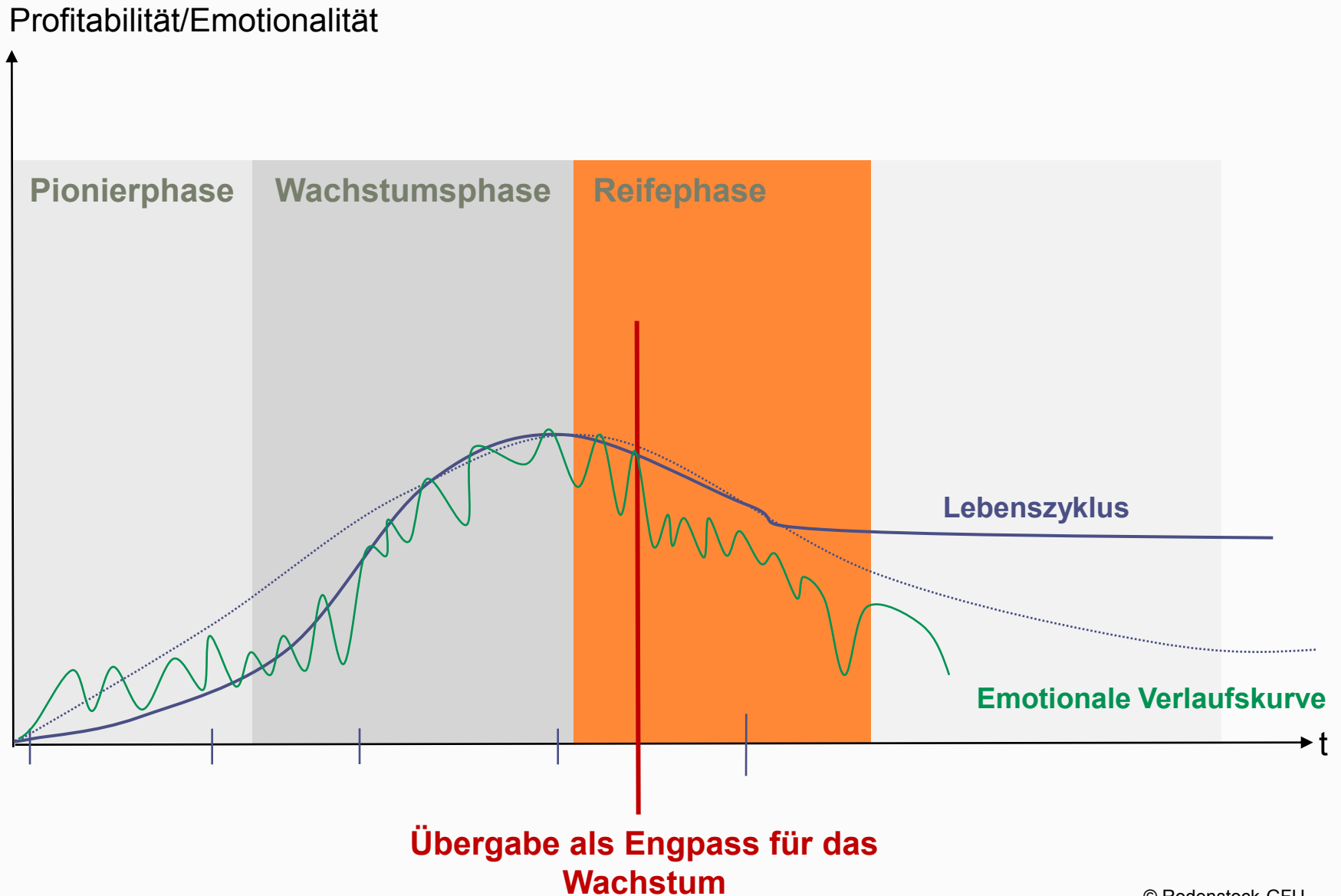
*Fremde Manager  
von außen:  
12.000*

**Nachfolge  
noch offen:  
20.000**

# Familienunternehmen im Generationswechsel II

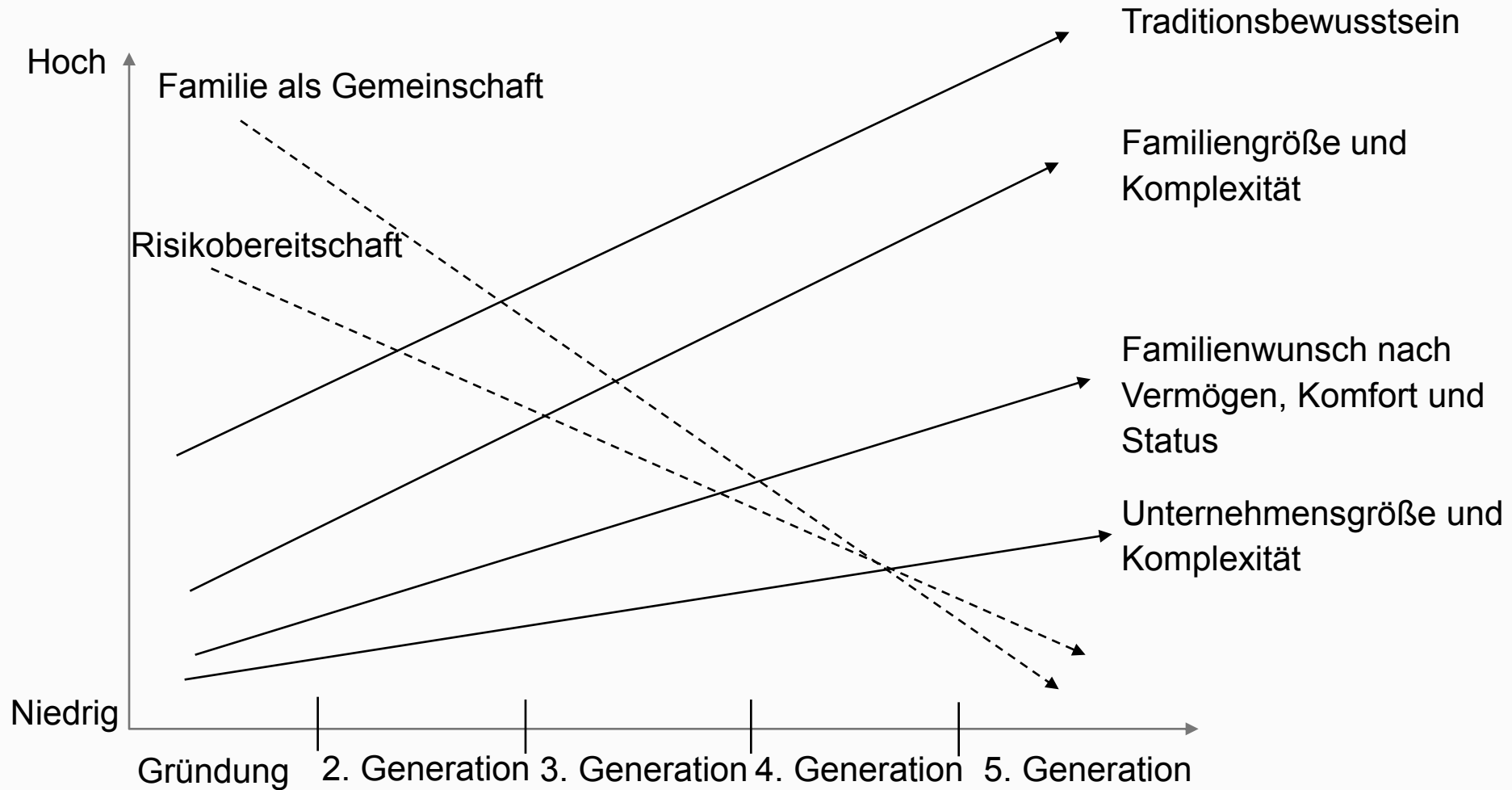


# Lebenszyklen von Familienunternehmen





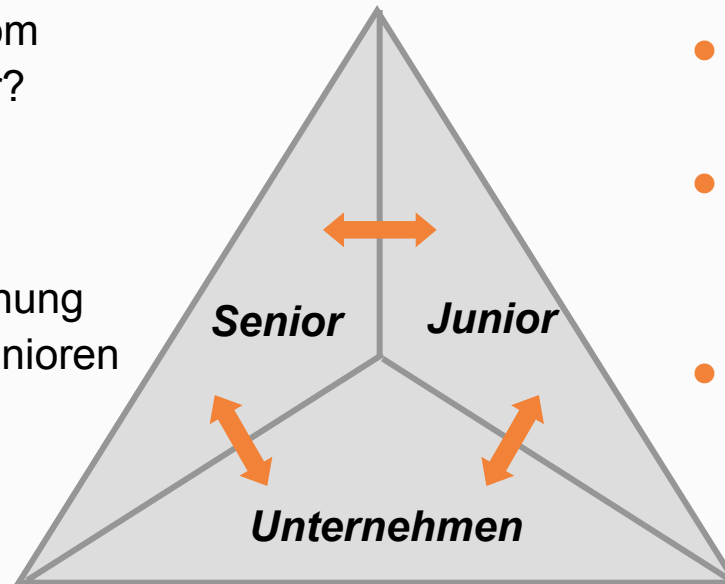
# Trends in Familiengesellschaften über die Generationen



Quelle: John A. Davis, Harvard Business School 2008

# Allgemeine Hürden des Generationswechsels GESELLSCHAFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

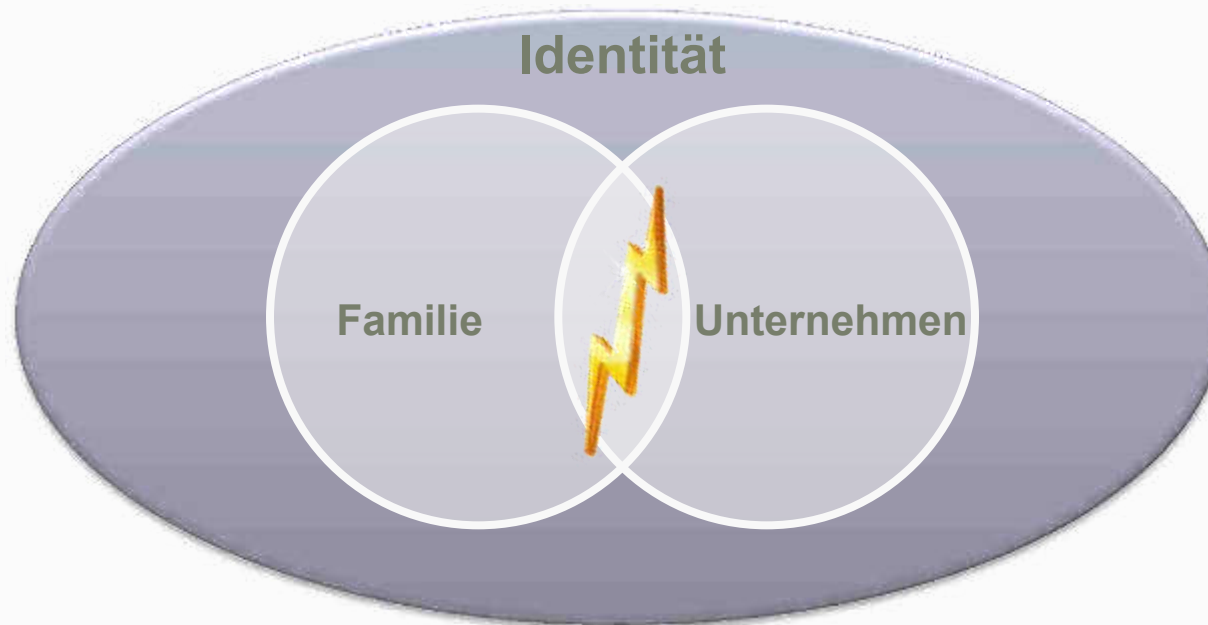
- Nicht Loslassen wollen: Vom Unternehmer zum Rentner?
- Falsche Vorstellung von Gerechtigkeit
- Unwissenheit über die Eignung und Lebensplanung der Junioren



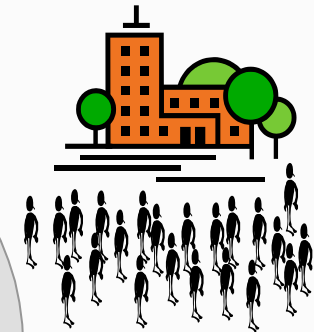
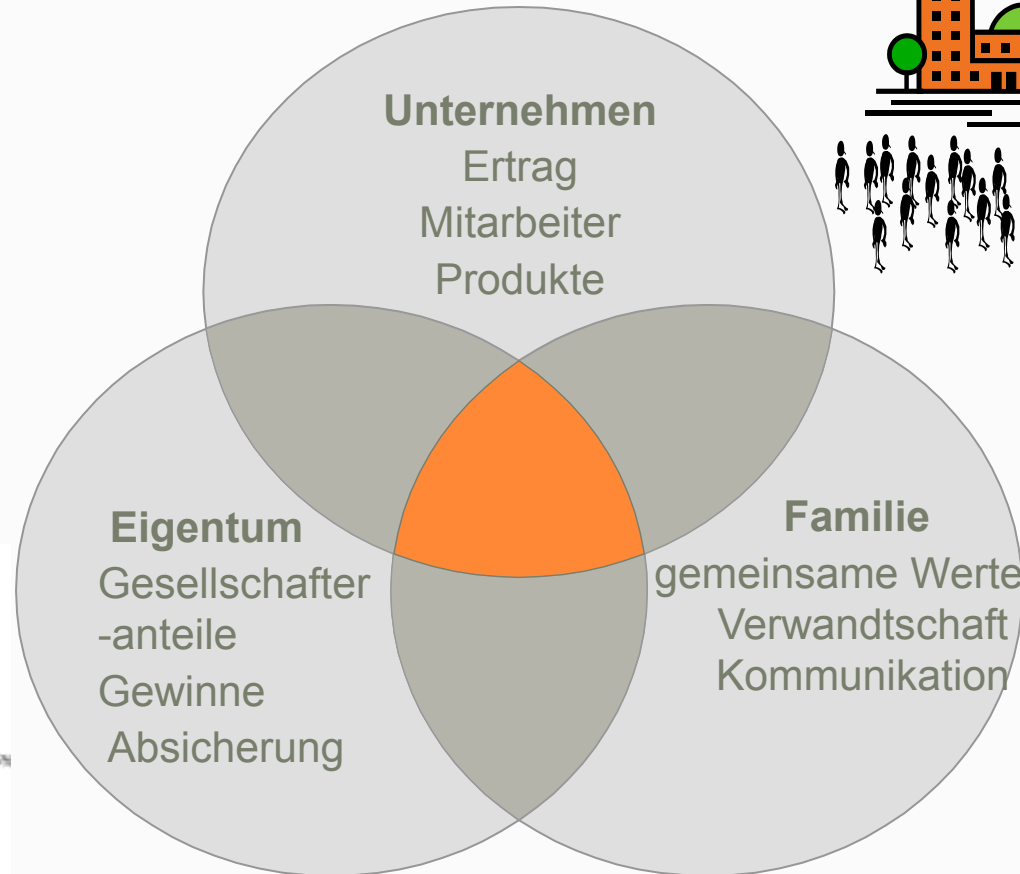
- Unsicherheit über eigene Stärken und Schwächen
- Der Erfolg des Seniors als Messlatte für Juniors Entscheidungen
- Geborene Nachfolger

- Veränderungsprozess
- Fehlende zweite Managementebene
- Liquiditätsabfluss (Abfindungsansprüche, Erbschaftssteuer, Entnahmen)

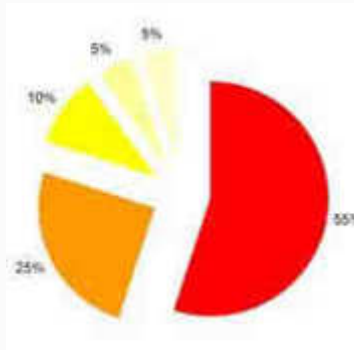
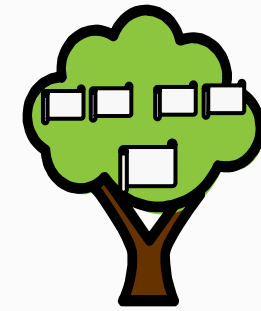
Familienunternehmen sind etwas Besonderes, da die Bereiche Familie und Unternehmen gegenseitig Identität stiften und so voneinander abhängen.

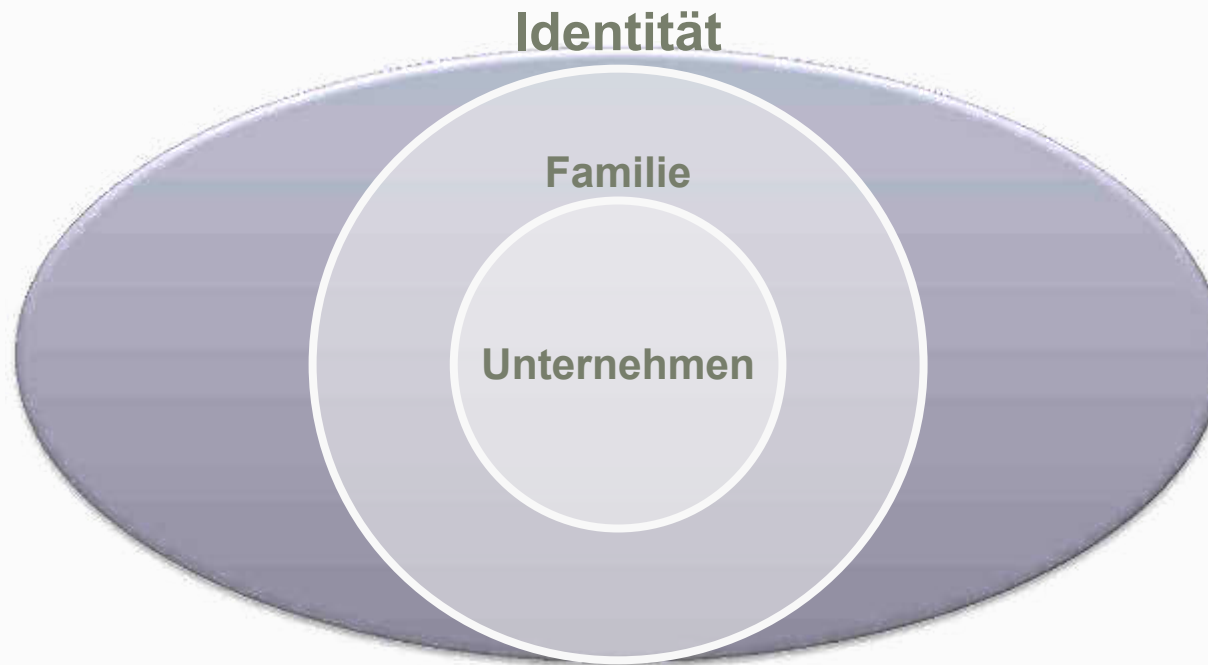


# System-Logiken



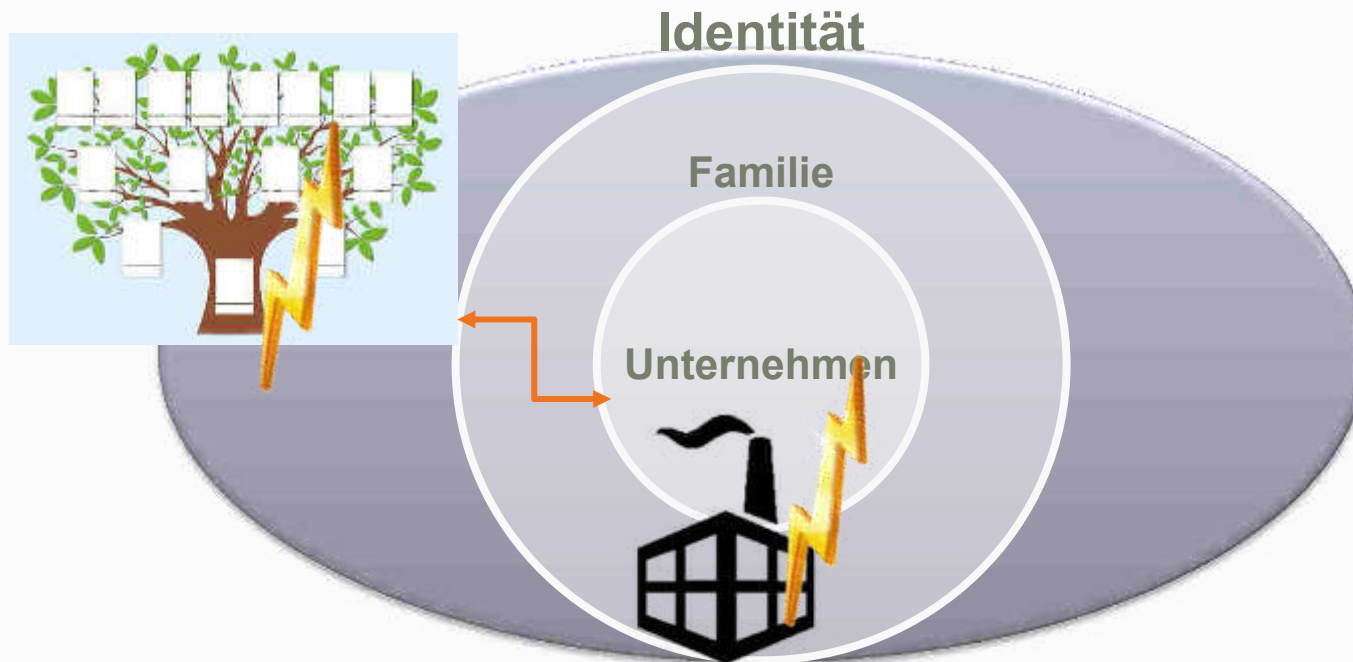
Xxx





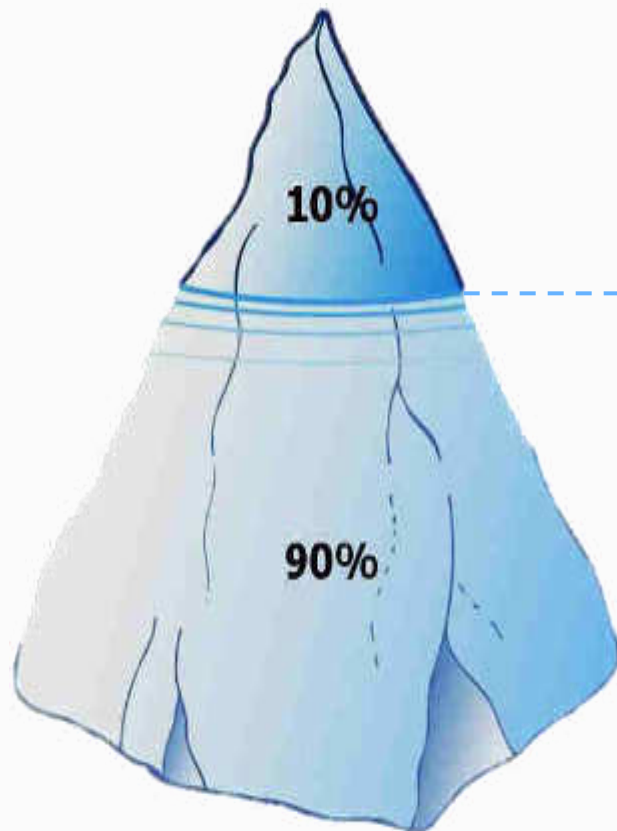
# Kritische Ereignisse

**Kritische Ereignisse finden immer in beiden Systemen ihre Auswirkung**



# Zwei Ebenen der Nachfolge

Die Übergabeprinzipien folgen dem Eisberg-Prinzip:  
Der Prozess der Nachfolge, speziell innerhalb der Familie, ist sowohl eine rationale als auch eine emotionale Angelegenheit



## Rationale Ebene:

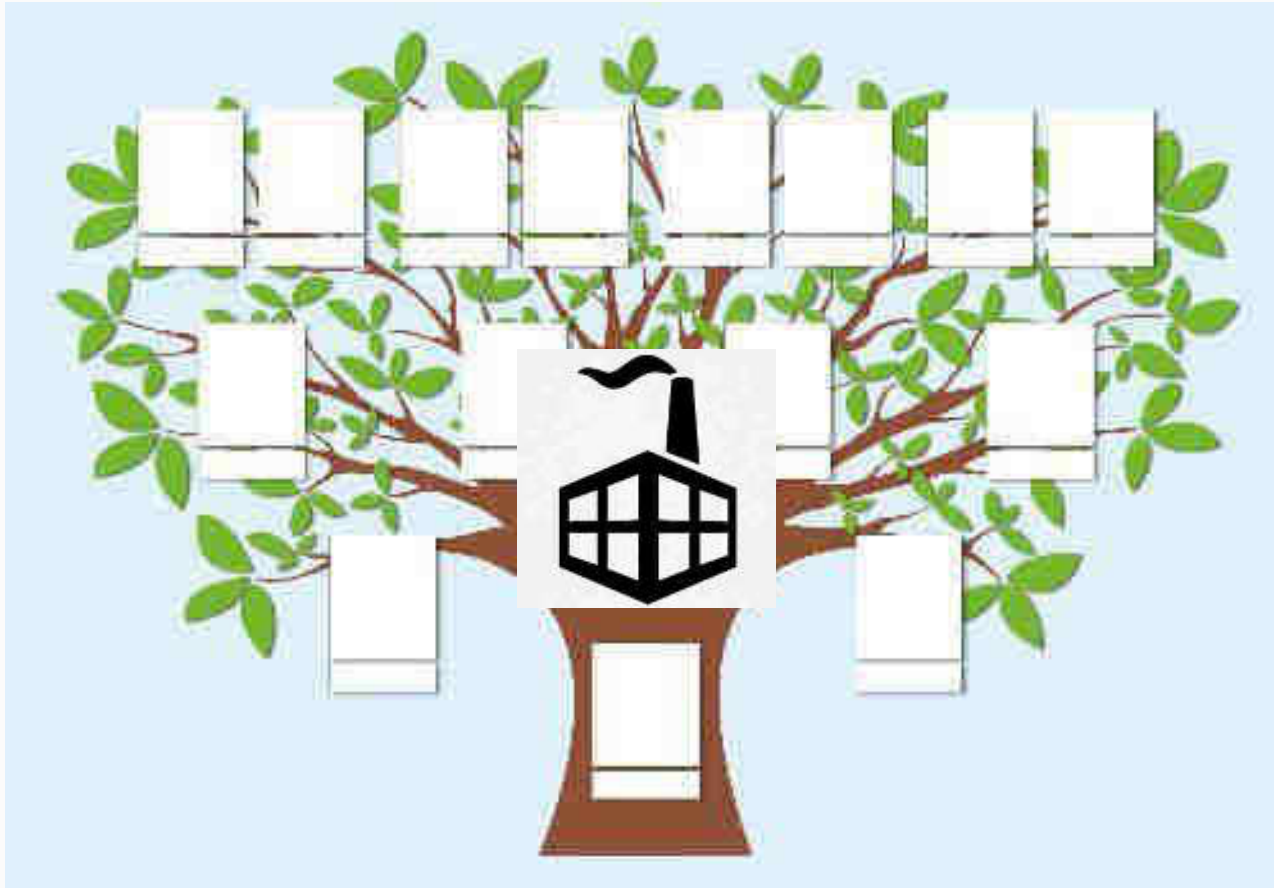
- Strategie
- Finanzen
- Vermögen
- Verträge

**Gesamtstrategie**

## Emotionale Ebene:

- Vermischung der Rollen zwischen :
- Familie – Unternehmen – Vermögen - Management/Führung
- Gefühle sind maßgeblich: Persönliche Ängste (was kann im schlimmsten Fall passieren?), Bedürfnisse, Verletzungen, Anerkennung, Kränkung, ..

# Familienthemen sind Unternehmensthemen



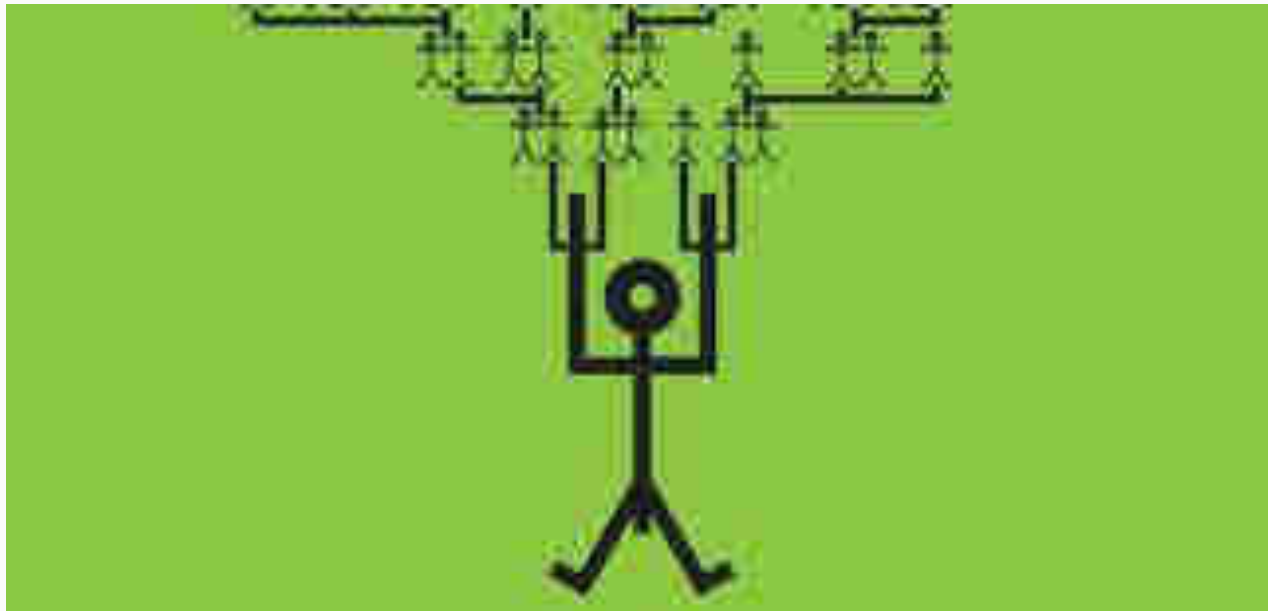
**Um die wahren „Konflikte“, Blockaden, Ressourcen und Verhaltensweisen erklären zu können, lohnt es sich die Familienthemen in Bezug auf das Unternehmen in den vorherigen Generationen anzusehen.**



## Frage 2

---

2. Inwiefern kann Biographik, bzw. auch Genogrammarbeit, als ein Hebel dabei helfen?



# Familien Biographik – Thesen I

---

## Schicksalsbindungen: **Thesen zu einer phänomenologischen Familienbiographik nach Rainer Adamaszek**

1. Wenn man Familiengeschichten anschaut, sieht man, dass es so was wie „unerledigte Geschäfte“ früherer Generationen gibt und dass diese als **fortgetragene Verantwortlichkeiten** in den nachfolgenden Generationen **unbewusst** zur Geltung gebracht werden.
- Kinder sind Ausdruck der verbliebenen Sehnsüchte und unverwirklichten Aufgaben der Eltern (bzw. Großeltern).

## Familien Biographik – Thesen II

---

2. Das Leben der Nachfahren vollzieht sich der Form und dem Inhalt nach als eine stellvertretende *Ausgleichsbewegung* in Bezug auf das ungelebte Leben der Vorfahren.
- ➔ Diese stattfindende Bewegung entspricht der einem Kind angeborenen oder später übertragenen Aufgabe, seine Eltern zu ersetzen, was diesen im Leben fehlt. Es geht dabei um
  - das verlorene oder gefährdete Leben anderer Familienmitglieder,
  - um die vermisste Verantwortlichkeit dieser Familienmitglieder.

# Familien Biographik – Thesen III

---

3. Die Probleme der kindlichen Dienstbarkeit in den folgenden Generationen zeigt, dass die Menschen in ihrem Lebenslauf allgemeinen Ordnungen des Stellvertretertums folgen.
  - ➔ Kinder leiden an der Unerfüllbarkeit von Aufgaben, die ihnen ihre Eltern unbewusst auferlegt haben. Sie müssen als Stellvertreter für diejenigen Personen dienen, die die Eltern verloren haben und sie müssen ausgleichen, was im Verhältnis zwischen den Eltern und diesen Vergangenen unausgeglichen geblieben ist.
  
4. Abgeleitete These: es geht auch um alle Ereignisse oder Handlungen im Zusammenhang mit dem Familienunternehmen

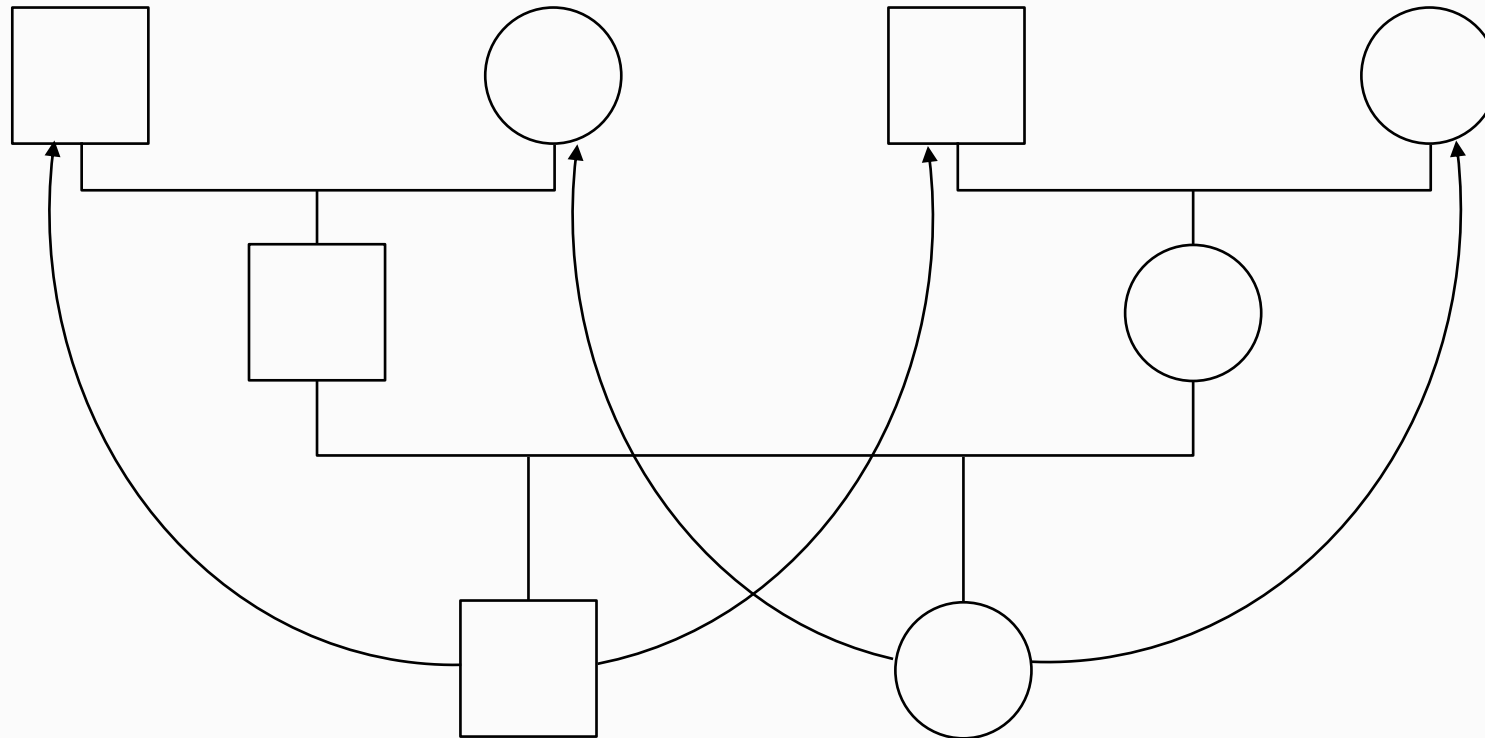
# Heuristische Annahmen

---

## Gesetzmässigkeiten in familienbiographische Beziehungen: Stellvertreterordnung

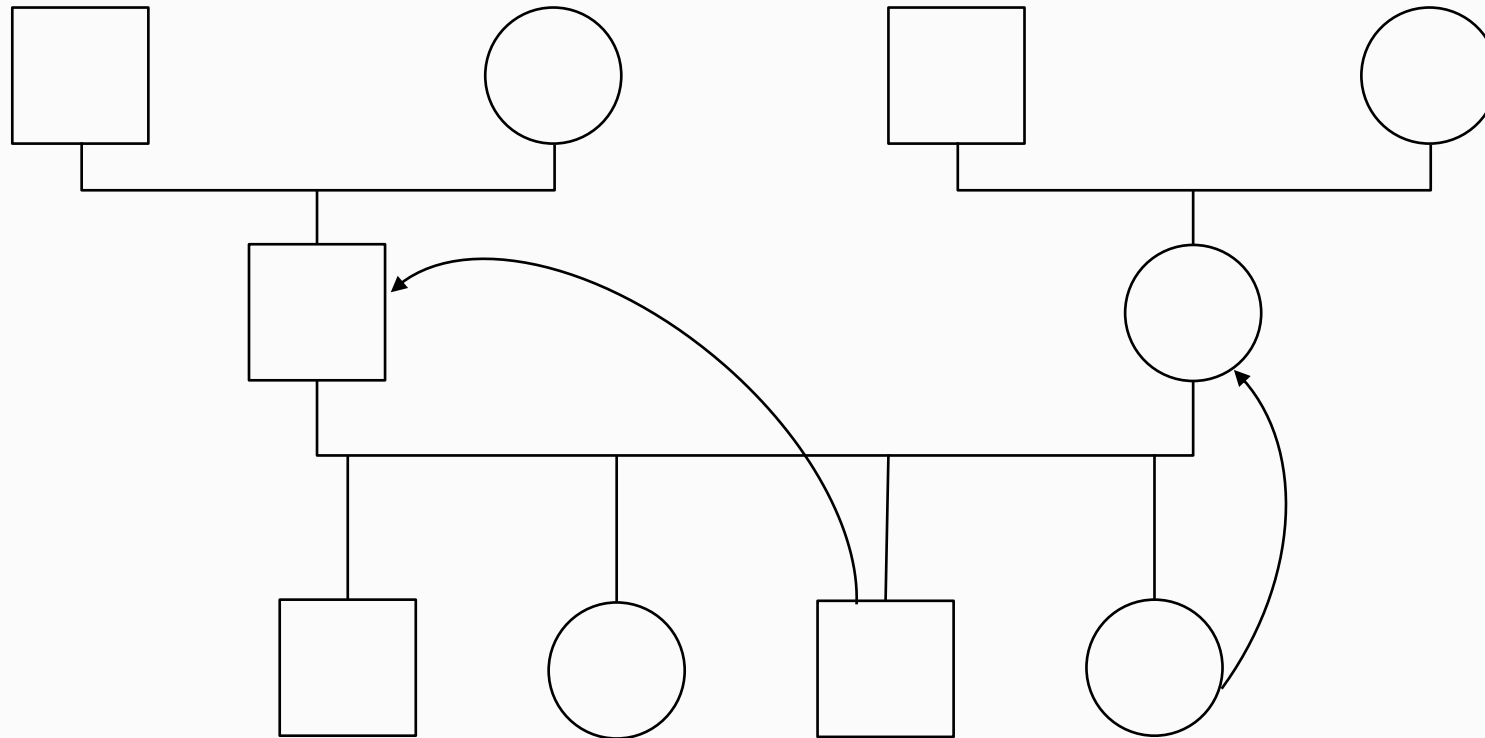
- Dem ersten Sohn ( mit Geschwister/n) obliegt es, *mit seinen Eltern auszutragen, was diese mit ihren Vätern nicht haben austragen können. Insbesondere muss er ihnen geben, was sie von ihren Vätern nicht bekommen haben.* In jedem Falle vertritt er seine beiden Großväter.
- Für die erste Tochter gilt dasselbe: Sie ist *Repräsentantin der Mütter ihrer Eltern.* Die erste Tochter steht immer für ihre beiden Großmütter und setzt ihr Leben für das ein, was die Großmütter den Eltern der ersten Tochter nach deren Gefühl schuldig geblieben sind.
- Sowohl dem ersten Sohn als auch der ersten Tochter kommt eine *Elternfunktion gegenüber ihren jüngeren Geschwistern zu.*

# Der erste Sohn und die erste Tochter



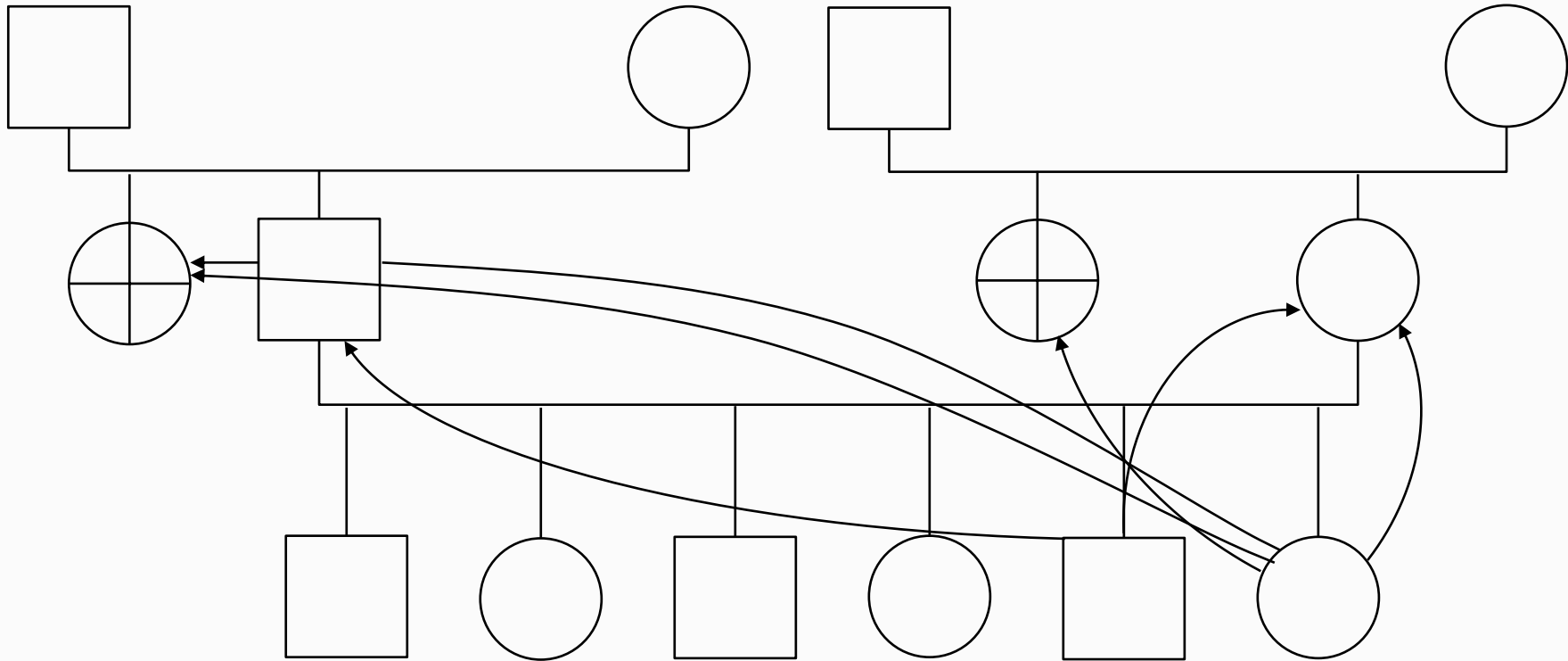
Das erste Kind repräsentiert die Priorität, die den Großeltern für die Eltern zukommt.

# Zweiter Sohn und zweite Tochter



Zweiter Sohn ist oft Rivale seines Vaters um die Gunst der Mutter, dritter Sohn hat ein kameradschaftlicheres Verhältnis zu Vater.

# Dritter Sohn und dritte Tochter





Annahmen des Autors gehen von zwei Gesichtspunkten aus:



## Komplementarität und Relationalität des biographischen Geschehens

- Welche Ausgleichsbewegung erfolgt bei welcher Person in welchem Alter? (z.B. Alter der Person als der Verlust eintrat?)

# Beispiel Ausgleichsbewegung

---

- Ausgleichsbewegung ist eine „reale“ oder „symbolhafte“ Umkehrung des damaligen Geschehens
  - Beispiel: Großvater ist mit 30 Jahren im Zweiten Weltkrieg gefallen, dann erwartet man für dessen Stellvertreter unter den Enkeln ein Ereignis, das jenem vergangenen entgegengesetzt ist:
    - Der Enkel heiratet mit 30 Jahren: Er nimmt eine Frau statt sie zu verlassen
    - Der Enkel bekommt mit seiner Partnerin ein Kind: er bringt mit dem Kind neues Leben hervor, anstatt dass es genommen wird
    - Der Enkel wird von Partnerin verlassen: er erleidet die Trennung, statt dass die Partnerin des Großvaters die Trennung erleiden muss
- ➔ Dies sind unbewusst inszenierte Dynamiken

# These

---

- Stellvertretung in Familien ist an sich schon nichts harmloses
- Stellvertreterordnung in Familien und damit in Unternehmerfamilien ist von hoher Brisanz
- Sie kann die Herkunft emotionaler Dynamik in Familien und damit in Unternehmen sichtbar machen und erklären und ggfs. Ansätze liefern Konflikte zu lösen oder Ressourcen besser einzusetzen.

- Frage 3: Was können die wesentlichen Phänomene/Dynamiken sein, die eine Nachfolge beeinflussen?

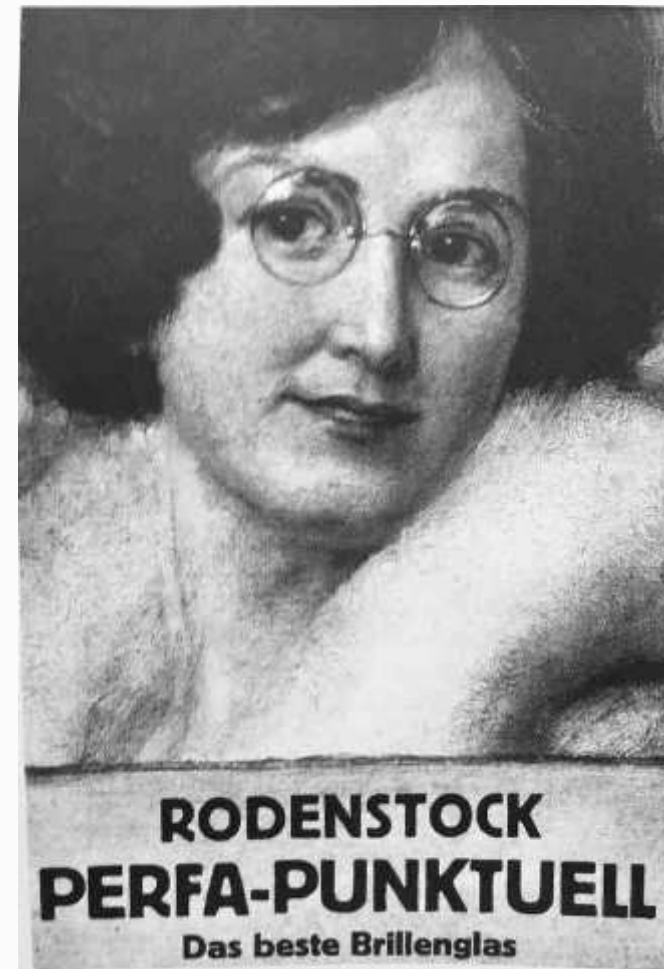


# Phänomene

---

- Je nach Stellung und Rolle des Unternehmens: Vorherrschaft/Priorität
  - Konkurrenz: Kränkung => Ablehnung in Form der Verweigerung der Übernahme oder Kampf bis in den Ruin
  - Symbiose: Einssein, Verherrlichung, Selbstaufgabe => sich Selbst, Familie, kein objektiver Fokus auf Unternehmen („Elfenbeinturm“)
- Je nach Historie und Ereignissen rund um das Unternehmen
  - Familiengeheimnisse: z.B. 3. Reich => Vertuschung oder Aufarbeitung
  - Lasten: Verschuldung
  - (Arbeits-)Aufträge: Rettung der Mitarbeiter
- „Familienfedern“/Familiendynamiken übertragen sich ins Unternehmen
  - Brüder haben schon immer um Aufmerksamkeit des Vaters gekämpft => Kampf um die Macht im Unternehmen, weil Vater = Firma

# Beispiel Rodenstock

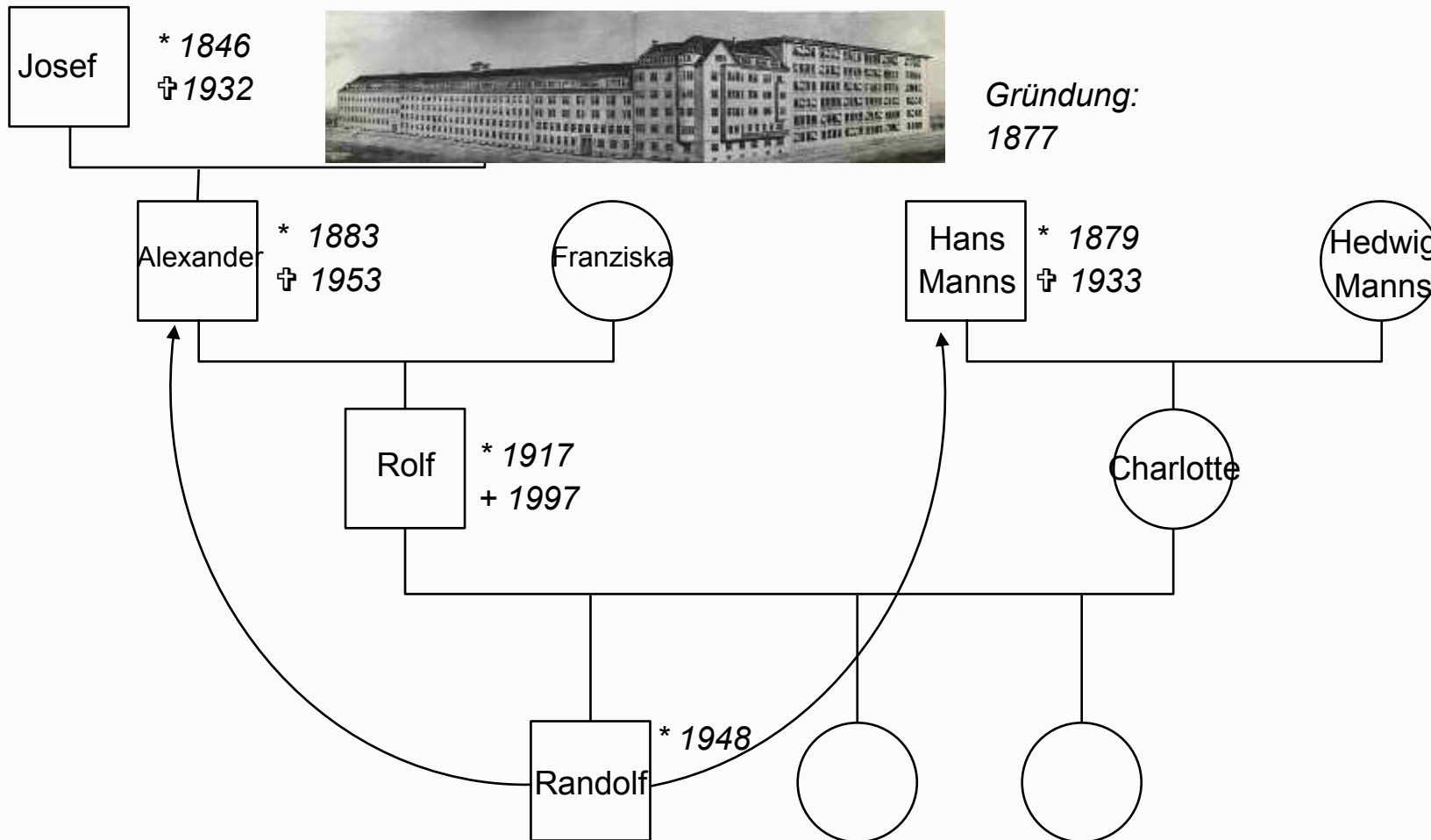


# Historie „Die Firma“

---



# Der erste Sohn Randolph



Das erste Kind Randolph repräsentiert die Priorität, die den Großvätern Alexander und Hans für die Eltern zukommt.



# Alexander und Stellvertreter Randolf

---

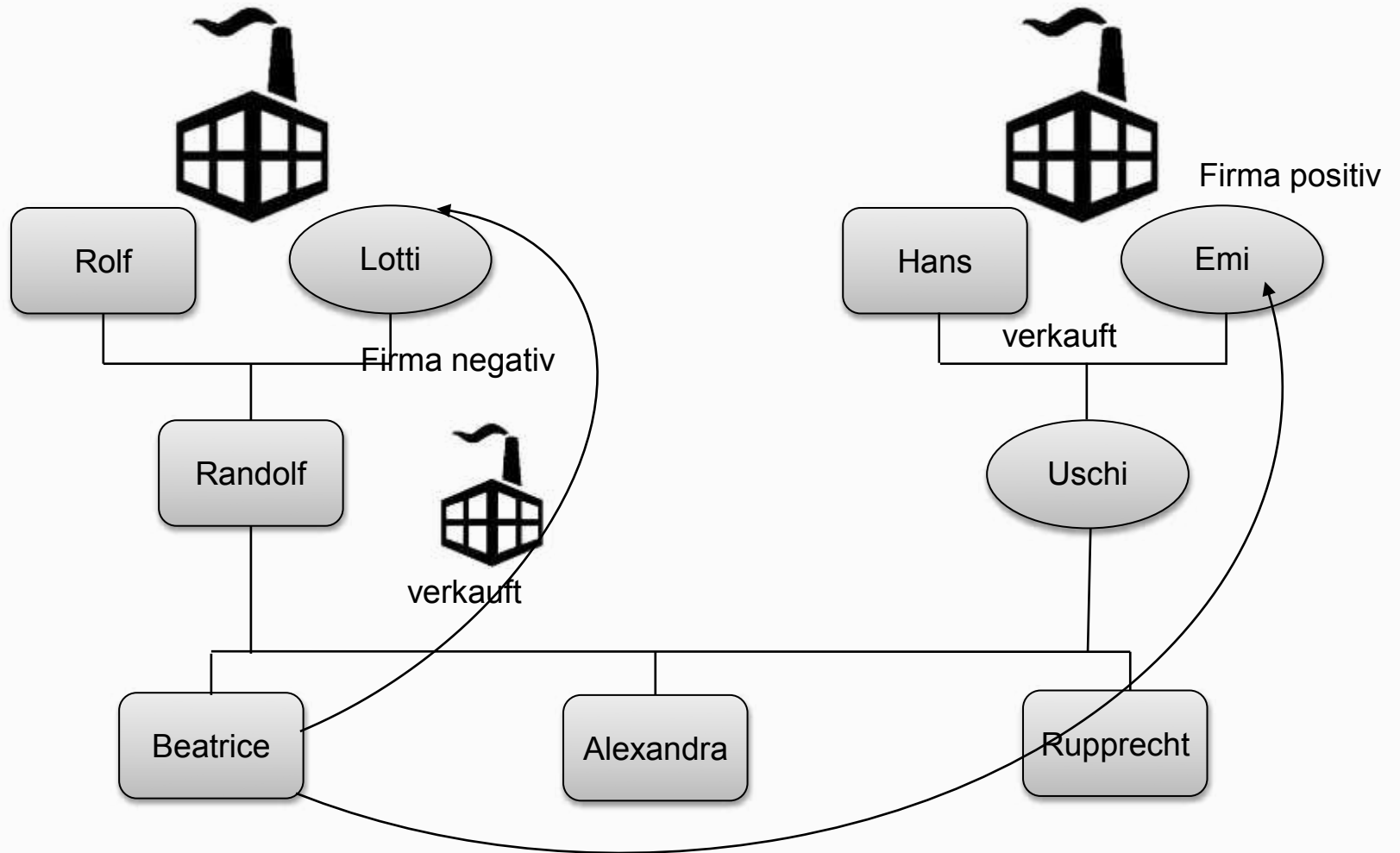


Alexander Rodenstock



Randolf Rodenstock

# Stellvertretung Beatrice



# Fragestellungen I

---

1. In der wievielten Generation befindet sich das Unternehmen?
  
2. Welche Rolle spielt das Unternehmen/die Firma in und für die Familie?
  1. übergeordnete Rolle
  2. untergeordnete Rolle
  
3. Wer von der Familie besitzt das Unternehmen?
  
4. Wer ist aktiv im Unternehmen tätig?

## Fragestellungen II

---

1. Wie würden Sie die Stellvertretung für diese Person (erstgeborener Sohn/Tochter, etc.) bestimmen?
2. Welche einschneidenden Ereignisse (positiv/negativ) hat es gegeben?
3. Welche **Glaubenssätze, impliziten Werte und regeln oder innere Leitbilder** herrschen in der Familie bezogen auf das Unternehmen?

# Foto-Protokolle des Workshops

## Ablauf: )

1. Kurze Vorstellungsrunde (Tätigkeit, Interesse)
2. Hintergrundinformation Biographie und Familienunternehmen
3. Arbeitsgruppen

## ① Positives für die nächsten Generation weitergeben:

- Wissen in die nächste Generation tragen
  - Fachwissen verbunden mit dem Unternehmen (Käse, Blic schaffen...)
  - unternehmerisch Sein, selbständig
    - > Wesensmerkmal
    - > Sozialverhalten
  - Familienwissen (Ahnentafel)
- Freiheit
- Selbstverständnis als Unternehmer  
Schaffenskraft

②

- Begegnung ↔ Beziehung
- Sedimentierte Kompetenzen  
Mehrgenerationen
  - Übergabewissen positiv weitergeben
  - Identität
    - ↳ aus dem Unternehmen durch den Verkauf
  - Typologien herausarbeiten als Aufgabe für den Beruf des Coaches/Beirats  
„vom Freiberufler zum Unternehmer“
  - Werte, vor allem die positiven weitertragen



## **Rodenstock- Gesellschaft für Familienunternehmen**

Odeonsplatz 18  
80539 München

T: +49 89 28673-106

F: +49 89 28673-016

E: [br@rodenstock-gfu.de](mailto:br@rodenstock-gfu.de)

I: [www.rodenstock-gfu.de](http://www.rodenstock-gfu.de)