

Wenn UnternehmerInnen ihre Identifikation verlieren

ENTREPRENEUR ERGO SUM Wolfgang Grupp ist deutscher Unternehmer, der mit seiner Textilfirma Trigema bekannt wurde. Trigema produziert ausschliesslich in Deutschland und ist sehr erfolgreich. Laut Aussagen von Wolfgang Grupp hat Trigema eine Eigenkapitalquote von 100 Prozent. Zudem ist Grupp bekannt für seine öffentlichen Auftritte, in denen er die persönliche Vollhaftung der Geschäftsführer und Eigentümer der Unternehmen fordert. Mitte Juli hat er seinen Suizid-Versuch bekanntgemacht. Anlass zur Reflektion.

AUTOR MARKUS WEISHAAPT

Ich habe Wolfgang Grupp, der als Inhaber in vierter Generation sein Unternehmen Trigema zu grossem Erfolg führte und kürzlich die Nachfolge regelte, nie persönlich kennengelernt. Nicht einmal live gesehen. Ich kann über ihn und seine Person nichts berichten, was nicht indirekt aufgewärmt oder interpretiert wäre. Darum habe ich zu Herrn Grupp nichts zu sagen. Die Bekanntmachung seines Suizidversuchs Mitte Juli 2025 aufgrund einer Altersdepression ist wertvoll für die Gesellschaft, vor allem für unsere alternde Gesellschaft, in der wir leben und für die Familienunternehmer sowieso. Ob sie auch für Herrn Grupp hilfreich ist, wird er mittlerweile wissen. Ich wünsche es ihm sehr. Für mich, in meinem Beruf als Berater für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, drängt sich die Erörterung zum Thema «Loslassen & Altern» auf. Schliesslich betrifft dies alle UnternehmerInnen, sofern sie das Glück haben, das Alter zu erreichen. Ich habe im Folgenden keine Tipps für die Allgemeinheit der UnternehmerInnen, die unweigerlich ihre erfolgreichen Unternehmen nicht überleben werden, sofern eine «Longevity-Sekte» nicht einen Wundertrank entwickeln wird. Überlegungen, Denkanstösse möchte ich geben, die als Samen eingepflanzt in jedem Betroffenen spriessen dürfen ... oder auch nicht.

LOSLASSEN UND ANNEHMEN

Ich erlebe das Loslassen, das in Familienunternehmen so erfolgskritisch sei, in der Rea-

lität der Unternehmerfamilien nicht. Loslassen scheint nicht die Königsdisziplin der Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen zu sein, zumindest nicht das völlige Loslassen. Es geht vielmehr um die Fähigkeit, neue Rollen einzunehmen und diese auch einzuhalten – immer und gerade dann, wenn es um operative, unternehmerische Angelegenheiten geht, macht der genetische Tatendrang der Entrepreneure das Innehalten schwierig. UnternehmerInnen üben keinen Beruf aus, gehen auch nicht einer Berufung nach. UnternehmerInnen SIND. Es ist die völlige Identifikation. Nicht Rene Descartes' «cogito ergo sum», sondern «Entrepreneur ergo sum» ist das Unternehmer-Mantra. Deshalb ist die Akzeptanz einer neuen Rolle so schwierig, egal wie wichtig sie auch ist, als Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Beirat, Sparringspartner für JuniorInnen, Leiter strategisch relevanter Projekte. Darum: Loslassen heisst faktisch nicht Laissez-faire, andere gänzlich machen lassen, sondern lediglich die Unternehmerrolle loslassen, aber gleichzeitig neue, wichtige Rollen annehmen.

SINN: VOM UNTERNEHMER ZUM UNTERLASSER

«Entrepreneur ergo sum» ist Ausdruck völliger Sinnerfüllung, die sich laut Studien (siehe Tatjana Schnell, sinndeslebens24.de) in vier Dimensionen entwickelt:

1. Bedeutsamkeit
2. Zugehörigkeit
3. Orientierung
4. Kohärenz

**«LOSLASSEN HEISST
FAKTISCH NICHT
LAISSEZ-FAIRE, ANDERE
GÄNZLICH MACHEN
LASSEN, SONDERN LEDIGLICH DIE UNTERNEHMERROLLE
LOSLASSEN, ABER GLEICHZEITIG
NEUE, WICHTIGE ROLLEN
ANZUNEHMEN.»**

Alle vier Dimensionen werden als UnternehmerInnen bespielt, zumindest als erfolgreiche Unternehmer. Unternehmer sein ist bedeutsam, gibt dem Leben Sinn, Orientierung und Zugehörigkeit zur elitären Gruppe der Entrepreneure, jener die etwas Schaffen, Aufbauen, Erreichen will, und Zugehörigkeit zu einer entsprechenden Sozial- und Wohlstandsklasse. Auch die Kohärenz zwischen Sein und entsprechendem unternehmerischen Tun ist ein verbreitetes Merkmal des Unternehmers. Als «Nicht-mehr-Unternehmer» geraten alle vier Sinn-Bausteine ins Wanken.

Nichts vom sinnhaften Sein bleibt erhalten. Aus dem Ist wird das «War-einmal». Wenn diese vier Dimensionen nicht neue Inhalte bekom-



Das Unternehmen würdevoll den Nachfolgenden überlassen ist nicht einfach.

Foto: Natalia/stock.adobe.com

men, neue Schwerpunkte, ist der Sinn im Leben der Entrepreneure in Gefahr. Reisen, Grosselternschaft, Charity und Ehrenmitgliedschaft in Verbänden als wirkliche Alternative für ein sinnhaftes Dasein? Für viele undenkbar. Dabei hätten die Übergeber immer so viel mehr zu übergeben als ihr Unternehmen und ihr Unternehmertum. Ihre Erfahrungen teilen im und ausserhalb des Familienunternehmens, als Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat, als Beirat, Speaker, Autor, Startup-Sparringspartner, an Fachhochschulen und Universitäten, an Ober-, Mittel- und Grundschulen oder als Projektleiter für Projekte, in denen etwas aufgebaut und vielleicht gleichzeitig zurückgegeben wird, an Menschen, die es notwendig hätten. Nach dem Unternehmerleben

gibt es so viele unternehmerische Tätigkeiten, so vieles, was die Welt bräuchte und nicht erhält, weil die erfahrenen UnternehmerInnen sich von der restriktiven Interpretation ihres «Entrepreneur ergo sum» nicht ausreichend lösen können. So besteht die Gefahr, dass Unternehmer in ihren besten Jahren nach der Übergabe zu Unterlassern werden, weil sie ihr Unternehmertum lediglich eindimensional sehen. Fokussiert auf DAS, auf IHR Unternehmen, das, ihr einziges Lebenswerk. Schade.

BEZIEHUNGEN UND TRAUERBEWÄLTIGUNG

UnternehmerInnen erleben die Nachfolge im Familienunternehmen selten als Berei-

cherung ihres Lebens; vielfach ambivalent, als schmerzlich, nicht vermeidbarer Schritt einerseits und als Genugtuung, das Familienunternehmen in die nächste Generation zu bringen, andererseits. Ein häufiges Gefühl, das sich einstellt, ist Verlust. Aufgrund der starken Identifikation der Unternehmerpersönlichkeit mit dem Lebenswerk könnte es Parallelen zur Trauerbewältigung geben. Darin geht es unter anderem auch darum, eine neue Beziehung einzugehen und diese zu pflegen, zu stärken, mit dem geliebten Verstorbenen. Der Vergleich mag weit hergeholt klingen. Und doch, was, wenn die Entrepreneure zu ihren Unternehmen in eine neue Beziehung kämen, es schaffen würden, die Beziehung neu zu definieren und die alte als unwiederbringlich anzuerkennen? Wenn die Endgültigkeit der Ist-Situation angenommen würde, bleibt das Alltägliche dennoch schwer, aber zusehends gut lebbar. Das Unternehmen bleibt ein wichtiger Teil, vielleicht sogar der Kern des eigenen Seins, aber die Interaktion, die Beziehung wird zusehends weniger und unidirektional, der neuen Rolle entsprechend. Nicht nur die Beziehung zum Unternehmen, auch die Beziehung zu Nachfolgern ändert sich, muss sich ändern. Von Sohn und Tochter zu Inhabern und Geschäftsführerinnen, von Nachfolgenden zu gestalterischen Leitern, zu Vorgängerinnen. Selbst wird man vom Entscheider zum Beobachter, eventuell zur Beraterin oder Mitentscheiderin innerhalb eines Gremiums.

WÜRDE - VON INNEN HERAUS.

Würde ist der innerliche, unveräusserliche Wert eines Menschen. Die Würde müsse unantastbar sein, sagt das deutsche Grundgesetz. Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der UNO 1948 lautet: «Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Recht geboren». Von Dritten ist die Würde also nicht zu verletzen. Doch auch von Innen, durch sich selbst, sollte die Würde nicht verletzt werden. Jeder ist so viel mehr als sein Beruf, als seine Berufung, als seine Tätigkeiten, sein Tun. Das würdevolle Verhalten vieler Familienunternehmer – nicht aller, wohlgemerkt – in ihren aktiven Jahren verliert zu oft an Glanz, gerade in Nachfolgeprozessen, wenn sich Senior-Innen in ihren Ambiguitäten verheddern. Abgeben, ohne abzugeben. Übertragen, ohne zu übertragen. Junioren und Juniorinnen als Geschäftsführer einsetzen, aber die Übergeschäftsführungsrolle beibehalten. Würdevolles Verhalten beginnt dort, wo Klarheit herrscht. Und endet nicht beim Wissen, sondern beim Handeln im Einklang mit gemeinsam anerkannten Regeln. Gerade auch im Nachfolge-



DER AUTOR

Markus Weishaupt, Prof. (FH) Dott., ist Beratungsexperte für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Inhaber von Weishaupt Consulting, Buchautor u. a. «Erfolgreich trotz Familie» und «Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen», Keynote Speaker, Gastprofessor an der FH Kufstein-University of Applied Sciences und Seminarleiter u. a. bei weka.

weishauptconsulting.com
weka.ch

prozess. Niemand sollte das Loslassen erwarten, niemand das Übergeben. Das kann nur der Unternehmer, die Unternehmerin selbst von sich erwarten, falls ernsthaft gewollt. Solange die Nachfolge nicht gewünscht ist, wäre es darum wohl besser dazu zu stehen. Niemand kann sie verordnen. Keine Berater, keine Familienmitglieder, keine Gremienräte. Und ja, natürlich kann das Konsequenzen haben, die man zu tragen hat. Somit lautet die Frage: Welche Konsequenzen sind besser, einfacher zu tragen? Jene des Festhaltens oder jene des Übergebens. Für Hybris ist kein Platz. Ausser das würdevolle Altern als Entrepreneur ist von untergeordneter Wichtigkeit.

ZEIT - ZU GESTALTEN

«De Brevitate Vitae» von Seneca lehrt in unvergleichlicher Klarheit seit fast 2000 Jahren:

1. Das Leben ist nicht zu kurz. Wir verschwenden es nur in Trivialitäten, Eitelkeiten, sinnlosen Beschäftigungen.
2. Wer für andere lebt, lebt nicht für sich selbst.

Nicht die Gesellschaft soll unser Leben bestimmen, sondern wir selbst.

3. Wer Zeit für die kontinuierliche Entwicklung von Wissen und Selbstkompetenz investiert, gewinnt Klarheit, Ruhe und Kontrolle über sich und sein Leben.
4. Zukunft und Vergangenheit rauben die Gegenwart. «Sie leben, als würden sie ewig leben und verlieren den Augenblick.»
5. Zeit ist kostbarer als Geld und Besitz. Menschen sind geizig mit Geld und zu grosszügig mit ihrer Zeit.

Zeit ist nicht managebar. Sie vergeht, unaufhaltsam, und ist endlich, auch für Entrepreneur. Was wir mit der Zeit tun, die wir haben, das macht den Unterschied. Vielleicht gilt es mit den Jahren auch die Schwerpunkte des eigenen Lebens, der verbleibenden Zeit immer wieder zu hinterfragen und zu priorisieren. Weitsichtige Entrepreneur ordnen ihre Prioritäten im Nachfolgeprozess sehr bewusst neu und nehmen von ihren eigenen unternehmerischen Erfolgsmustern Abstand, wenn auch

schwerlich. Sie interferieren nicht unaufgefordert in eine sich neu entwickelnde Unternehmensrealität mit neuen Führungsstilen, Strategien und kulturellen Eigenheiten, ansonsten geraten sie in schwer aushaltbare und lösbare Konfliktkonstellationen mit ihren NachfolgerInnen.

Mögen diese Zeilen dem einen oder anderen Unternehmer helfen, ihre Zeit bewusster zu gestalten, sinnhaft und würdevoll als Entrepreneur zu altern, imstande zu sein, alte Beziehungen neu zu interpretieren. Der Schatz jahrzehntelanger unternehmerischer Erfahrungen, das Wissen und die Fähigkeiten werden in so vielen Bereichen der Gesellschaft gebraucht. Ich wünsche den UnternehmerInnen, die im Nachfolgeprozess Sinnlosigkeit verspüren, dass sie ihre typisch positive Energie in neue, wichtige Themen ausserhalb ihres Unternehmens einbringen und weiterhin das tun, was sie ihr ganzes Leben bewiesen haben: Gestalten. ■