

# Familienunternehmen

## Durch Einklang aller Ebenen gestärkt in die nächste Generation

Seit 32 Jahren führt das Ehepaar nun den von ihrem Vater vererbten Betrieb in zweiter Generation. Nach einem arbeitsreichen Berufsleben und der Erziehung der drei inzwischen erwachsenen Kinder haben die Gedanken an den Ruhestand und die Nachfolge dahin geführt, dass die jüngste, gut ausgebildete Tochter das Unternehmen übernehmen soll.

Die Tochter ihrerseits ist voller Freude bereit, in die elterliche Firma als Nachfolgerin einzusteigen und ein gemeinsames Jahr zur Übergabe soll Einstieg und Ausstieg für alle leichter machen. Während die Tochter innovative Strategien ausfeilt, um das Unternehmen für die nächste Generation fit zu machen, geht es den Senioren um das Weitergeben und Bewahren von Bewährtem. Die Tochter plant, einen Assistenten einzustellen, der sie zukünftig in der Geschäftsführung unterstützen soll. Die Eltern sind vehement dagegen, einen Familienexternen in die Betriebsleitung zu integrieren. Je weiter das Jahr voranschreitet, desto mehr Konflikte entstehen.

### Die Situation spitzt sich zu

Dazu kommt noch, dass sich die beiden älteren Geschwister übergangen und ungerecht behandelt fühlen. Als Gesellschafter haben sie zwar ein Stimmrecht, durch ihre Minderheitenanteile können sie jedoch keinerlei Einfluss nehmen. Sobald sich die Familie in der Freizeit trifft, herrscht erst bedrückte, später eisige Stimmung. Alltags im Betrieb prallen sehr unterschiedliche Denkmodelle aufeinander. Die Situation spitzt sich zu. Die vielen unausgesprochenen Erwartungen und Konflikte liegen den Eltern wie auch der Tochter schwer im Magen. Ärger, Wut, gegenseitiges Misstrauen stauen sich auf. Den Beteiligten fällt es immer schwerer, den beruflichen wie privaten Alltag konfliktfrei zu bewältigen.

Während die ältere Generation ihre Existenz und das des Unternehmens gefährdet sieht und bereits an der Richtigkeit ihrer Entscheidung zweifelt, leidet die Tochter darunter, dass ihre neue, zukunftsweisende Ausrichtung keine Anerkennung findet. Jeder der Beteiligten beharrt auf seinen Denk- und Handlungsmustern, die Fronten verhärten sich. Und das, obwohl ja alle nur

das Beste wollen! Diese lähmende Situation spüren auch die Kunden, die Umsätze brechen ein.

Am obigen Beispiel aus meiner langjährigen Praxis als Coach für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien kann man sehr gut sehen, dass in einem Familienunternehmen drei Ebenen – Unternehmen, Familie und Eigentum – existieren, die sich in ihrer Logik einander teilweise erheblich widersprechen.

### Personenbezogen und emotional

So ist die Kommunikation in Familien personenbezogen und emotional. Unternehmen dagegen funktionieren langfristig nur, wenn die Kommunikation schwerpunktmäßig sachbezogen und rational ist. Unter den Eigentümern wird in der Regel sehr formal und schriftlich kommuniziert.

Gerechtigkeit in der Familie beruht auf der Erwartung, dass alle gleich und gerecht behandelt werden. Im Unternehmen gilt das Leistungsprinzip und die Erwartung, dass dieses gerecht entlohnt wird. Unter den Eigentümern gilt das Stimmrecht.

Familien hängen an Traditionen als verbindendes Element und haben tendenziell eine Vergangenheitsorientierung. Unternehmen hingegen müssen offen sein für Innovationen und Veränderung und strategisch planen.

Und Familien versuchen, die Grenzen gegenüber der Umwelt geschlossen zu halten und verlassen sich eher auf die eigenen Kompetenzen. Ein Unternehmen muss aber offen sein gegenüber der Außenwelt und externem Know-how sowie Wissensträger integrieren, um die Existenz und Wettbewerbsvorteile zu sichern und die eigenen Chancen zu nutzen.

### Gleichklang erreichen

Diese geschilderten Paradoxien aufzulösen, ist unmöglich, es gibt keine übergeordnete Rationalität. Was innerhalb der Familienebene als angemessen und gerecht gilt, ist auf Unternehmensebene nicht nachvollziehbar und ungerecht. Unternehmerfamilien, die sich dieser Paradoxien bewusst sind und in Klarheit und Eindeutigkeit miteinander kommunizieren, können einen Gleichklang zwischen Fami-

lien- und Unternehmenszielen erreichen und mit Nachhaltigkeit im Sinne einer generationsübergreifenden Fortführung des Unternehmens in die Zukunft gehen.

Viele Betroffene, wie im oben genannten Beispiel, holen sich in einer solch verfahrenen Situation Rat, z. B. bei ihrer Hausbank, ihrem Steuerberater, ihrem Rechtsanwalt oder Unternehmensberater, um das Unternehmen zu retten. Oft wird dabei übersehen, dass die Unternehmenskrise von der Problematik in der Familie genährt wird, und die vermeintlich lösungsorientierten Ansätze führen zu einer Verschlimmerung der Situation. Die Beratung eines Coaches für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien leistet hier sinnvoll Abhilfe.

### Der Mensch im Mittelpunkt

Mit meiner ganzheitlichen Dienstleistung richte ich mich an alle, die in ein Familienunternehmen eingebunden sind. Niemals gibt es ein Rezept oder eine Patentlösung, aber immer steht der Mensch im Mittelpunkt. Idealerweise ist es die gemeinsame Arbeit mit allen Beteiligten, um die drei oben beschriebenen Ebenen wieder in Einklang zu bringen. Also nicht nur nach individuellen Lösungen für die unternehmerischen und renditerelevanten Probleme zu suchen,

sondern gerade den emotionalen und zwischenmenschlichen Bereich mit allen Beteiligten zu harmonisieren.

Es geht um kreative Lösungsansätze, um das gemeinsame Entwickeln von Alternativen, die einen Ausweg aus den typischen Entweder-oder-Situationen heraus ermöglichen. Dabei gilt es, die jedem Unternehmen eigene Dynamik zu erkennen, die persönlichen und finanziellen Interessenlagen aller Beteiligten zu berücksichtigen und so gestärkt durch eine gemeinsame Kommunikation eine richtungsweisende Strategie zu entwickeln.

Wenn die Betroffenen dann ihre bestehenden Probleme und Widersprüche (an-)erkennen und angemessen damit umgehen können, ist ein erster Schritt in die Richtung einer gemeinsamen Veränderung der Situation getan. ■

*Susanne Dabacke,  
Diplom-Kauffrau,  
Ahrensburg/Altenburg*

### Tipps zum Thema:

*Die Autorin bietet im Sommer den Workshop „Spannungsfeld Familie und Betrieb – so passt das!“ in Münsterstadt an. Mehr dazu finden Sie auf der nächsten Seite.*