



Unbill allenthalben: Rollenadäquate Umgangsformen suchen

Schauplätze und die Akteure unterscheiden

KONTROVERSEN UND KONFLIKTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN Systemische Ansätze gehen davon aus, dass komplexe Zusammenhänge bestehen. Keine Handlung bleibt ohne mehrfache Wirkung. Sich dessen bewusst zu sein, bedeutet zunächst, die berufliche und die private Sphäre zu trennen. Für beide Bereiche bieten sich Kommunikationsmuster an.

TONI C. PLONNER

Hätte mich zu meinen Studienzeiten jemand nach meiner Zugehörigkeit zum elterlichen Familienunternehmen gefragt, hätte ich gesagt: »Ich bereite mich noch auf die Nachfolge vor. Ich trete erst später ein.« Dass dieser Eintritt in das Familienunternehmen bereits »qua Geburt« erfolgt, war mir damals noch nicht klar.

Langjährige Mitarbeiter hatten demgegenüber ein sehr viel unverkrampfteres Verhältnis zur selben Frage. Sie sahen es pragmatisch nüchtern so: »Für uns Mitarbeiter war Ihre Geburt ein wichtiges Ereignis, denn nun gab es einen Nachfolger und die Zukunft der Firma war damit gesichert«. Überhaupt wurde es für mich in meiner späteren Praxis als Unternehmer

und heute als Unternehmerberater unerlässlich, meine Sicht für Familienunternehmen zu erweitern, und das einzelne Unternehmen als Subsystem, innerhalb des übergeordneten »Systems Familienunternehmen« zu verstehen.

Die Systemtheorie sagt, dass lebende Systeme sich aus ihren eigenen Kräften entwickeln und ihre grundsätzliche Aufgabe darin sehen, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen, um ihren eigenen Fortbestand zu sichern. Konflikte spielen in diesem Zusammenhang eine durchaus wichtige Rolle. Sie gehen oft notwendigen Veränderungen voraus. Sie zeigen an, dass über wichtige Weichenstellungen verhandelt werden muss. Ausgehend hiervon kann man Probleme als Folge unbearbeiteter Konflikte und als Blockade der natürlichen Fortentwicklungskräfte verstehen. Um Konflikte als positive Veränderungs-

energie zu nutzen, muss man sie freilich dort lösen, wo sie entstanden sind. Und genau dies gilt auch in jeder Beziehung für Familienunternehmen.

Zwei starke Partner Familienunternehmen sind eine Partnerschaft aus dem »System Familie« (als Lebens- und Liebesgemeinschaft) und aus dem »System Unternehmen«, das durch ökonomische Zielsetzungen definiert ist. Für den Erfolg dieser Verbindung ist die Wahrung der Unterschiedlichkeit entscheidend.

Bildhaft kann man sich Familienunternehmen wie ein großes Mobile vorstellen: Alles steht mit Allem in Verbindung. Bewegt sich nur ein Teil, kommt das Ganze in Bewegung. Entwicklungen und Veränderungen irgendwo im »Mobile Familienunternehmen« zeigen ihre Auswirkung jedoch an nicht vorhersehbarer Stelle. Ungelöste Konflikte in der Familie können sich sonstwo im Unternehmen als Symptome zeigen, wie z. B. als hohe Fluktuation bei Führungskräften, als Anstieg der Krankheitstage, aber auch als Zunahme von Reklamationen.

Zündstoff an vier Nahtstellen Familie und Unternehmen sind auf vier Ebenen miteinander verbunden. Wenn keine »Beziehungsklärung« erfolgt, kann jede Ebene für erheblichen Zündstoff sorgen:

► **Kapital** Kann und will die Familie das für die Entwicklung des Unternehmens nötige Eigenkapital zur Verfügung stellen? Stimmt auch die Kapitalverzinsung unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos? Wie in jeder guten Partnerschaft, müssen Geben und Nehmen langfristig einen guten Ausgleich finden. Ein Gesellschafter, der über einen langen Zeitraum hohe Gewinne entnehmen kann, wird, wenn er zum späteren Zeitpunkt nicht für geforderte Einlagen bereit ist, seine Beziehung zum Betrieb nachhaltig belasten. Die Menschen im Unternehmen vergessen diese Verweigerung nicht und werden, zeitlich und örtlich kaum vorhersehbar, Reaktion zeigen.

► **Unternehmensleitung** Der Betrieb definiert die Anforderung an die Qualifikation des Managements. Kann die Familie die Leitung selbst stellen oder wäre es nur eine »Berufung kraft Geburt«? Ist eine über Ge-

nerationen entstandene Gesellschafterstruktur noch mehrheitsfähig und können Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens getroffen werden?

► **Kultur** Passen Unternehmens- und Familienkultur noch zusammen? Ein Gesellschafterkreis, bestehend aus Ärzten, Musikern und Schauspielern, wird sich möglicherweise schwer tun mit den Geschäftsführern der vom Vater ererbten Baufirma. Vorzüglich nachzulesen ist dieses Auseinanderdriften von Familie und Unternehmen in den »Buddenbrooks« von Thomas Mann.

► **Verträge** Fäden und Stäbe verbinden die Einzelteile im Mobile. Verträge verbinden Familie und Unternehmen. Alte und morsche Verbindungen können jedes Mobile bei zu großer Belastung zerstören. In Familienunternehmen gibt es dagegen so etwas wie einen »Vertragstod«. Ein Gründer wollte die Bindung des Unternehmens an die Familie für immer sichern und schloss im Gesellschaftsvertrag die Beteiligung von Nichtnachkömmlingen am Unternehmen aus. Zwei Generationen später zeigt sich die fatale Wirkung. Die Familie konnte die Un-

ternehmensleitung nicht mehr selbst wahrnehmen und suchte nun Mitunternehmer. Der Gesellschaftsvertrag schloss dies aber aus, während eine mehrheitsfähige Änderung des Gesellschaftsvertrages inzwischen aufgrund der entstandenen Struktur mit vier Familienstämmen nicht mehr möglich war. Folge: die dringend benötigten neuen Mitunternehmer blieben draußen und die Firma bekam erhebliche Probleme.

Integrierte Strategieentwicklung Jährliche Klausuren und regelmäßige Strategie-Workshops sind heute obligatorische Bestandteile unternehmerischer Führungskultur. Wie sieht es demgegenüber mit »professionellem Familienmanagement« aus? Unternehmerfamilien benötigen Strategien, auch für die private Vermögensentwicklung, die künftige Wahrnehmung der Unternehmensleitung und anderes mehr. Nur dann, wenn sich Familie und Unternehmen jeweils über ihre eigenen Ziele und Strategien einig sind, kann im zweiten Schritt eine erfolgreiche »systemische« Gesamtstrategie vereinbart werden.

Zwei Herzen in einer Brust Inhalte des Unternehmensalltags dominieren naturgemäß oft das Leben der Unternehmerfamilie. Besonders dann, wenn mehr als nur ein Familienmitglied im Unternehmen tätig ist. Geschäftliche Themen werden dann am Mittagstisch besprochen: Konträre Standpunkte, etwa über die Einstellung eines neu-



Toni C. Plonner

en Mitarbeiters oder die Anschaffung einer neuen Computergeneration in Anwesenheit der Kinder erörtert. Am Tisch sitzen dann nicht die Ehepartner, sondern es tagt die Geschäftsleitung. Andererseits können konträre Auffassungen über die Kindererziehung, die am Abend konfliktbeladenes Diskussionsthema zwischen den Partnern waren, am nächsten Morgen an der Bürotür nicht einfach abgeschüttelt werden. Die »Auswüchse« dieser Konfliktübertragungen von Familie auf Unternehmen sind ein sehr beliebtes Thema in der Öffentlichkeit: der »Rosenkrieg«, der zur Fastpleite des Unternehmens führt, der »Geschwisterzwist« der mitunter zur Spaltung ganzer Familienkonzerne führt, der Generationenkonflikt, der vor Gericht endet, um die Machtfrage final zu klären. Eher unspektakulär, weil verborgen, werden geschäftliche Probleme und Konflikte in die Familien übertragen. Sie können sich dort auch als Überforderungssymptome in Form von Suchtphänomenen oder psychosomatischer Krankheit zeigen.

Mitglieder von Unternehmerfamilien leben demnach mehr oder weniger konsequent zwei Beziehungen, die familiäre und die geschäftliche. Sie begegnen sich als Ehepartner, Eltern/Kind und Geschwister, aber auch als Gesellschafter, Führungskräfte, Vorgesetzte und Kollegen. Beide Beziehungen müssen klar unterschieden werden. Gerade im Unternehmensalltag ist die Gefahr groß, dass man sich irgendwann nur noch »geschäftlich« begegnet. Ein schönes Beispiel für das frühe Erlernen der

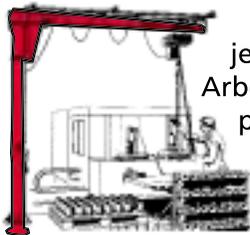
unterschiedlichen Begegnungen war ein Unternehmerehepaar, das mit den Töchtern und Söhnen schon zu deren Schulzeit jährlich »geschäftlich konferierte«. Diese Konferenzen wurden »professionell« vorbereitet. Es gab eine offizielle Einladung, Tagesordnungspunkte und Vorlagen für jedes Familienmitglied. An diesen Treffen im Sitzungsraum der Firma nahmen auch Führungskräfte aus dem Unternehmen teil. Die Kinder erlebten ihre Eltern somit von klein auf in zwei verschiedenen Rollen und lernten zwischen Vater/Mutter sowie Chef/Chefin zu unterscheiden.

Unterscheidung durch Rituale Hilfreich für die Trennung der familiären von der geschäftlichen Beziehung ist, verschiedene »Bühnen« zu schaffen, so dass die Unterscheidung auch an äußeren Umständen abzulesen ist. Die schriftliche Einladung zur Konferenz macht deutlich: Hier lädt der geschäftsführende Gesellschafter zum Meeting ein, und nicht der Vater »ruft zum Mittagessen«. Der Konferenzraum macht den Unterschied zum heimischen Esszimmer ganz offensichtlich. Die Tagesordnungspunkte geben eine inhaltliche und zeitliche Struktur im Gegensatz zum lockeren Gespräch am Mittagstisch über Schule und Garten vor. Ebenso helfen kleine Rituale. Die Einleitung eines Satzes mit »als Geschäftsführer bin ich der Meinung...« oder »als dein Mann sehe ich die Dinge so«, macht deutlich, auf welcher Beziehungsebene man sich befindet. Konflikte können auf dem Spielfeld ausgetragen werden, wo sie hingehören. Nur dort findet sich übrigens auch die Lösung.

Unternehmer kennen das Geschäftsmodell ihrer Organisation in- und auswendig. Sie haben es schließlich meist selbst entwickelt. Und trotzdem, vielleicht auch deshalb, kennt jeder Probleme und Konflikte im Unternehmen, für die er keine Erklärung findet. Spätestens, wenn mehrere Lösungsversuche nicht erfolgreich waren, wäre es ratsam, das Gesamtsystem Familienunternehmen aus einer erweiterten Perspektive zu betrachten. So manches »Aha-Erlebnis« war da schon der erste Schritt zur Lösung heftigster Kontroversen. ■

Toni C. Plonner,
Systemischer Berater
und ehem. Familienunternehmer,
Unternehmer PLAN, Pullach bei München

VETTER-Schwenkkrane



an
jeden
Arbeits-
platz



Bitte besuchen Sie uns auf der EMO
Halle 13 Stand A 87

VETTER Fördertechnik GmbH

Postfach 31 03 43 • 57046 Siegen
Tel. 02 71/35 02-0 • Fax 02 71/35 02 860

>> VETTER im Internet: <<
<http://www.arve-vetter.com>