

Drama der verstrickten Systeme

Haltung der Beteiligten macht den Unterschied

Zu einem Familienunternehmen gehören nun einmal die Familie und das Unternehmen. Doch je größer die Schnittmenge ist, desto mehr Reibungspunkte können sich ergeben. Im Bewusstsein der Agierenden muss eine Trennung erfolgen.

VON JUTTA KNAUER UND TOBIAS AUGSTEN

Die Ursache vieler Probleme bei der Nachfolge ist die Vermischung der beiden „Systeme“, des Familien- und des Unternehmenssystems. Während im System Familie Werte wie Solidarität und Harmonie dominieren, wird das System Unternehmen von den Werten Leistung und Qualität bestimmt. Kritisiert beispielsweise der Vater in der Rolle „Chef“ seinen Sohn für eine schlechte Leistung im Unternehmen, so kann es zu Missverständ-

nissen kommen, wenn der Sohn die Kritik dem System „Familie“ zuordnet und sich in der Rolle „Sohn“ angesprochen fühlt. Der Schlüssel zur Lösung der Probleme ist eine bewusste Kommunikation der „zwei Hüte“. Eltern und Kinder müssen lernen, je nach Thema zu kommunizieren, ob sie mit dem „Familienhut“ oder dem „Unternehmenshut“ sprechen. Sie müssen sich fragen: „Aus welcher Rolle heraus spreche ich?“ Der andere am Gespräch Beteiligte sollte wissen, unter welchem Hut man auftritt, vor allem wenn im Gespräch der Hut gewechselt wird, sollte der Grund benannt und der Sinn hierfür erkannt werden. Das erleichtert es dem anderen, zu verstehen. Diese Art der Kommunikation lässt sich am besten mit Hilfe eines Moderators lernen. Wird sie zur Routine, können die Beteiligten im Konfliktfall einen Schritt zurück-

treten, um zu überlegen, welchen Hut sie aufhaben. Es ist eine geniale Form der Kommunikation, produziert weniger Konflikte und verhindert, dass Gefühle wie Enttäuschung, Neid, Eifersucht und Missgunst die Oberhand gewinnen. Je früher die Familie diese Art der Kommunikation lernt und verinnerlicht, desto leichter lassen sich Sachfragen klären und Enttäuschungen vermeiden.

Die Verantwortung des Übergebers

Dem Übergeber kommt im Nachfolgeprozess eine besondere Verantwortung zu, denn er ist es, der die Verantwortung abgeben muss, seine potenziellen Nachfolger nicht unter Druck setzen darf und idealerweise noch dafür sorgen soll, dass die Nachfolge dem Junior erstrebenswert erscheint. Eltern, die nur über ihre Arbeit oder ihr Leben klagen, können nicht erwarten, dass die Kinder das Unternehmen als „Glücksraum“ erkennen. Übergeber, die davon ausgehen, dass der Nachfolger die gleichen Stärken haben muss wie sie selbst, bauen einen unausgesprochenen Erwartungsdruck auf, der den Junior hindert, seine eigenen Stärken zu entwickeln. Darüber hinaus vergessen manche Über-



Jutta Knauer ist als Gesellschafterin für die Marke „Gesellschafterkreis“ der Opath GmbH tätig. In dieser Rolle begleitet sie als Coach, Trainerin und Beraterin seit über 25 Jahren Unternehmerfamilien im Nachfolgeprozess, begleitet Nachfolger in der Ausbildung zum Unternehmer, unterstützt Familienunternehmen beim Aufbau von Management- und Führungskompetenz für unternehmerisches Denken und Handeln.

► www.juttaknauer.de
 ► www.gesellschafterkreis.de



Tobias Augsten ist als Gesellschafter für die Marke „Gesellschafterkreis“ der Opath GmbH tätig. Er hat über 70 Familienunternehmen in der Nachfolge begleitet und ist Experte für Familienverfassungen.

► www.gesellschafterkreis.de

Es ist selten, dass alle Kinder ins Unternehmen wollen. Bei jedem Kind, das diesen Wunsch äußert, sollte geklärt werden, welche Rolle es sich vorstellt und welche Kompetenzen es mitbringt. Kinder mit Spezialwissen wie IT oder Finanzen können möglicherweise auch als Mitarbeiter ins Unternehmen eintreten. Die Wünsche und Erwartungen der Kinder sowie ihre Unterschiedlichkeit dürfen nicht unter den Tisch fallen, sondern müssen in der Familie diskutiert werden mit dem Ziel, die beste Lösung für jedes Kind und das Unternehmen zu finden. Dabei sollte die Familie bedenken, dass die nicht im Unternehmen engagierten Kinder irgendwann eventuell passive Gesellschafter werden, die für das Wohlergehen des Unternehmens durchaus hinderlich sein können. Wenn passive Gesellschafter kein Interesse am Wohl des Unternehmens haben, werden sie nur ihr eigenes Interesse verfolgen und das bedeutet dann meistens Geld. Deshalb muss man frühzeitig regeln, wie die Familie, die Gesellschafter mit dem Unternehmen umgehen. Das be-

deutet Sicherheit für die Familie, das Unternehmen und die Mitarbeiter.

Was ist gut für das Unternehmen?

Für solche Regeln eignet sich eine Familienverfassung, die in Zusammenarbeit mit einem externen Berater erstellt wird. Darin lassen sich auch die Fragen klären, die für den Nachfolgeprozess relevant sind. Dazu gehört beispielsweise die Frage, wie viele aktive Gesellschafter das Unternehmen verkraften kann. Drei aus der Familie in der Geschäftsführung sind kritisch zu sehen, denn das bedeutet im Falle strittiger Entscheidungen zwei gegen einen. Auch wenn zwei Geschwister das Unternehmen gemeinsam führen, muss einer die Entscheidungsmehrheit haben, sonst kann es leicht zum Streit kommen und das bedeutet für das Unternehmen Stillstand. Eine weitere Frage ist die nach der fachlichen und persönlichen Qualifikation des Nachfolgers. Blut ist keine Berechtigung für die Nachfolge. Soll der Nachfolger vor oder während des Nachfolgeprozesses zusätzlich zur Basisausbildung eine unternehmerische Ausbildung absolvieren, zum Beispiel in Unternehmensführung, Mitarbeiterführung, Selbstführung? Soll der Nachfolger vorher Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln? Soll er für eine Übergangszeit die Geschäfte gemeinsam mit dem Übergeber führen und wenn ja, für wie lange? Oder wird ihm ein Fremdgeschäftsführer zur Seite gestellt? Welche Rolle übernimmt der Senior? Die Nachfolge ist ein anspruchsvoller Veränderungsprozess für das Unternehmen und die Familie. Regeln für die Familie und das Unternehmen vermindern das Konfliktpotenzial. Die Familie muss sich darüber klar sein, was das Unternehmen aktuell und für die Zukunft braucht. ■

