

Familienangelegenheiten

Erfahrungen bei der Beratung von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen

Ulrich Königswieser und Renate Glaser

In der Regel finden Staffelübergaben in Familienunternehmen nicht von heute auf morgen statt, sondern sind oft über eine Generation hinweg vorbereitet. Mit welchen Dynamiken Beratende und Coachs rechnen müssen und welche Interventionen helfen können, zeigt dieser Beitrag.

«Die Unterschätzten» titelte das Handelsblatt vor ein paar Jahren zum Thema Familienunternehmen. In der Tat lässt sich die Bedeutung von eigentümergeführten und familienkontrollierten Unternehmen kaum hoch genug einschätzen. Längst haben viele Familienbetriebe Weltmarktstrukturen ausgebildet und beanspruchen Beratungs- und Coachingleistungen. Ein diesbezüglich zunehmend wichtiges Wirkungsfeld ist der Nachfolgeprozess: Geht man von einem Generationswechsel alle 25 Jahre aus, so wechseln in einem Fünf-Jahres-Zeitraum rechnerisch rund 20 Prozent aller Unternehmen den Besitzer innerhalb der Familie.

Besonderheiten von Familienunternehmen

In Familienunternehmen prallen gemeinhin zwei Systeme – und somit zwei Logiken – aufeinander, die permanent ausbalanciert werden müssen und sich auch in der Beratungssituation widerspiegeln: die der Organisation und die der Familie. Während in Organisationen das Leistungsprinzip gilt, so gehört man von Geburt an zur Familie und somit zum Unternehmen. Professionelle Beziehungen im Unternehmen lassen sich aufkündigen, die emotionalen im Familiensystem sind hingegen nicht auflösbar. Für die Übergabesituation bedeutet das: Während im «klassischen» Unternehmen auf der Basis einer impliziten effizienzbasierten und leistungsorientierten Sachlogik Managementwechsel oft sogar gewollt sind, sind Familienrollen häufig Lebensstellen vor dem Hintergrund einer gewachsenen, wertebasierten und verantwortungsorientierten Logik – jedoch inmitten eines volatilen Wirtschaftssystems, was zwangsläufig zu Widersprüchen führen kann (Wittener Institut für Familienunternehmen 2009, S. 4–5).

Dynamiken und Fallstricke im Übergabeprozess

Zuschreibungen der Organisation an den Nachfolger: Sie spielen eine große Rolle (etwa Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy 2007, S. 138–140). Wenn der Junior schon früh in die Firma mitgenommen wurde, sind das zwar – aus Sicht der Organisation – beste Voraussetzungen für den Junior, dennoch bleibt dieser oft nicht von den überzogenen Erwartungen vieler Mitarbeitenden verschont – etwa der, dass er schon mit Mitte zwanzig so sein sollte wie der Senior.

Beziehung zwischen übergebendem und übernehmendem Familienmitglied: Wie wir wissen, prägen die familiären Beziehungen grundlegend unsere Denk- und Handlungsmuster. Oft kommen spätestens in Übergabeprozessen bislang unbearbeitete Themen oder latente Konflikte an die Oberfläche. Wenn etwa der Vater einen Großteil an Zeit und Energie in die Firma investiert, damit seine Kinder einmal davon profitieren, aber kaum Zeit für die Familie hat, so kann der Sohn doch einen ganz anderen Lebensentwurf für sich haben. Oder der Vater ist sehr dominant, der Sohn hat sich damit arrangiert, doch dann gilt es, sich vom Vater zu emanzipieren, was ohne Konflikte nicht möglich ist.

Alt versus Neu: Im Übergabeprozess findet häufig nicht nur ein Generationenübergang im engeren Sinn statt – meist haben sich auch Märkte, Kunden, Technologien etc. weiterentwickelt, sodass die alten Paradigmen nicht mehr passen und folglich auch ein Kultur- und Wertewandel gestaltet werden muss. In vielen Fällen hält aber der Übergebende an den alten Prinzipien fest; dadurch entsteht ein Rückstau an notwendigen Anpassungen oder Änderungen, was für den Übernehmenden zusätzliche Erschwernisse bringt. Häufig werden dann die

gelebten Prinzipien an Vertretern der Familie festgemacht: Der Senior steht für die alten Werte, für Stabilität und Planbarkeit. Der Junior steht für Erneuerung, einen neuen Führungsstil und ein Infragestellen der gewohnten Sicherheiten.

Spiegelungsphänomene: Sehr oft bilden sich in ähnlicher Weise wie innerhalb der Familie auch in der Organisation Strömungen und Lager. So können z. B. neue Formen der Arbeit, Führungsgrundsätze oder Optionen für zukunftssträchtige Geschäftsmodelle sehr unterschiedlich bewertet werden. In hoch eskalierten Konflikten zwischen Familienmitgliedern spiegelt sich diese Art des «Umgangs» in der Organisation oft darin wider.

«Der Senior steht für alte Werte, Stabilität und Planbarkeit, der Junior für Erneuerung, neuen Führungsstil und Infragestellen gewohnter Sicherheiten.»

Unbearbeitete Konflikte aus der Vergangenheit: Viele, oft lang zurückliegende, Verletzungen und Enttäuschungen schlummern, solange sich alle der «Herrschaft» eines Patriarchen fügen, und treten in der Übergabesituation erstmals zutage. Konkurrenz, Neid und Eifersucht zwischen Familienmitgliedern können zu schwerwiegenden Eskalationen führen, sobald es um die Nachfolgefrage und somit um Machtverteilung geht (zu dieser und weiteren Dynamiken s. von Schlippe, Groth & Rösen 2012).

Innerhalb der Familie tradierte Rollenbilder: Nach wie vor beeinflussen sie die Verteilung bestimmter Positionen. Der extrovertierte Sohn übernimmt vielleicht die Rolle des CEO, die introvertierte Tochter begnügt sich mit einer Funktion in der Verwaltung. Per se ist das weder gut noch schlecht zu bewerten, es kann jedoch sein, dass aus Vorsicht oder Rücksicht gegenüber anderen Familienmitgliedern die «alte» Rolle eingenommen wird, obwohl die Person mittlerweile für eine andere – für die Organisation wertvollere – Aufgabe qualifiziert wäre.

Machterhalt: Wenn z. B. die sich aus dem operativen Geschäft zurückziehende Mutter dem Sohn, der die Geschäftsführung bereits übernommen hat, in der Rolle der Miteigentümerin oder des Aufsichtsratsmitglieds inoffiziell Ratschläge oder sogar Anweisungen erteilt, ist dies ein Zeichen dafür, dass sie nicht loslassen kann und weiterhin Macht ausüben möchte. Auch dann sind Konflikte meist unausweichlich.

Zeitpunkt der Übergabe: Eine sehr riskante Situation kann eintreten, wenn die Position des Nachfolgers zu früh besetzt wird oder ungeeignete Rahmenbedingungen herrschen. Auch wenn die Zeit drängt, weil sich etwa die Eltern früher zurückziehen möchten oder die Kinder nach Abschluss ihrer Ausbildung schnell einsteigen sollen, muss sichergestellt sein, dass deren Qualifikation den für eine bestimmte Position erforder-

lichen Ansprüchen entspricht. Auch Eigentumsverhältnisse oder Bestimmungen, die eine klare Entscheidungsfindung verunmöglichen, können die Folgegeneration in Schwierigkeiten bringen.

Themenspezifische Herausforderungen in der Beratungs- und Coachingarbeit

Aufbau einer Beziehung zur Familie: Beratung in Familienunternehmen ist – im Vergleich zu anderen Unternehmen – ein viel heikleres Thema. In der Organisation steht die Funktion im Vordergrund, in der Familie die individuelle Persönlichkeit. Da Familien- und Unternehmenssystem einander überlappen, sind diese Familien besonders verschlossen, was interne Angelegenheiten betrifft. Beratern oder Coachs werden zunächst kaum oder nur zaghaft Einblicke in die Dynamiken gewährt (Wittener Institut für Familienunternehmen 2009, S. 18-19). Diskretion spielt folglich eine zentrale Rolle im Beratungsmandat.

Beratung und Coaching erfordern seitens der Familie immer großes Vertrauen. Meist bestehen schon zuvor Kontakte aus Seminaren, dem Freundeskreis oder anderen Beratungsaufträgen. Jenseits der sachlich-professionellen Anforderungen verhilft das Vertrauen zwischen Berater und Familie oft überhaupt erst zum Einstieg in ein solches Mandat und ist den gesamten Prozess hindurch von zentraler Bedeutung. Oft geht es im ersten Schritt um das Erkennen und Anerkennen der individuellen Interessen und erst im zweiten um die Zusammenführung der Perspektiven aller Familienmitglieder.

Coachingprozesse in Familienunternehmen sind selten ein- oder zweidimensional. Häufig umfassen sie mehrere Coachingbeziehungen oder Beratungsmandate in unterschiedlichen Konstellationen. Dabei ist, insbesondere wenn mehrere Berater beteiligt sind, das Beratersystem nicht davor gefeit, Dynamiken des Kunden- bzw. des Familiensystems zu übernehmen. Diese Übertragung ist zunächst nicht vermeidbar, weshalb es einer bewussten und kontinuierlichen Reflexion der Resonanzphänomene im Beratersystem bedarf, um zu verhindern, dass die Berater in den Mustern des Klienten gefangen bleiben und keine neuen Lösungen außerhalb des «Spiels» finden.

Wahrung der Neutralität gegenüber dem Unternehmenssystem: Innerhalb der vertrauensbasierten Beziehung zum Familiensystem entsteht meist die implizite Erwartung an das Beratersystem, dass es das Unternehmen in gleicher Weise würdigt wie der Familienvertreter und sich mit dessen Enthusiasmus, Verantwortungs- und Traditionsbewusstsein identifiziert.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann bestellen Sie [hier](#) die gesamte Ausgabe im Gratis-Paket.