

Streit kommt nicht nur in den besten Familien vor, sondern auch in den besten Familienbetrieben. Zwei Expertinnen verraten, wie man mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Generationen, Geschwistern oder Ehepartnern umgeht und wann man sich Unterstützung von außen holen sollte.



KRACH im Familienbetrieb – was tun?

Text: Ursula Horvath | Fotos: iofoto, Kaarsten/Fotolia.com, beige stellt

Zuerst die gute Nachricht: „Familiengeführte Unternehmen haben ein großes Potenzial. Denn sie orientieren sich nicht am Shareholder Value, sondern an ihren Kunden. Sie treffen ihre Entscheidung nicht anhand von Zwischenbilanzen, sondern denken an die langfristige Erhaltung ihres Unternehmens. Sie haben schlanke Strukturen und ein Gespür für den Markt“, sagt Kommunikations- und Persönlichkeitstrainerin Susanna Fink (www.susanna-fink.at). Daher haben auch viele Familienbetriebe die Krise wesentlich besser überstanden als andere Unternehmen.

Kriseln kann es trotzdem hin und wieder – gerade weil es Familienmitglieder sind, die hier miteinander arbeiten. Es ist schließlich nicht so einfach, wenn die Mutter die Chefin, der Bruder der Kollege oder der Ehemann der

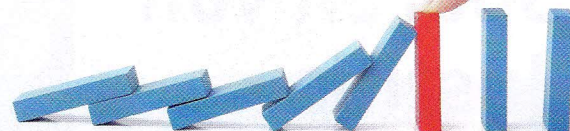
Co-Geschäftsführer ist. „Spannungsfelder ergeben sich, wenn keine adäquate Grenze zwischen der emotionalen Familiensphäre und dem Unternehmensalltag geschaffen wird“, erklärt Anna Sommer, Unternehmensberaterin und Wirtschaftsmediatorin (www.sommer-wirtschaftsmidiation.at).

Wenn sich also Konflikte innerhalb der Familie auf den Arbeitsalltag auswirken, wird es schwierig. Um Streit zu vermeiden, empfiehlt Sommer: „Machen Sie regelmäßige Treffen aller Familienmitglieder, die im Unternehmen mitarbeiten, um relevante Themen zu besprechen, Pläne zu schmieden und Entscheidungen zu treffen. Machen Sie eine Tagesordnung für diese Familiensitzungen. Gestalten Sie die Entscheidungsprozesse transparent und achten Sie auch auf die Umsetzung und Evaluierung der getroffenen Entscheidungen.“

So gelingt die Übergabe

Konflikte gibt es in Familienbetrieben immer wieder, besonders häufig sind jedoch Diskussionen zwischen den Generationen. Vor allem eine gelungene Übergabe des Familienbetriebs scheitert oft an den unterschiedlichen Vorstellungen von Jung und Alt. Geht es bei einem Streit um betriebswirtschaftliche Angelegenheiten, sollte man bereits bei der Planung einer Übergabe einen betriebswirtschaftlichen Berater hinzuziehen. Ein außenstehender Dritter kann die wirtschaftliche Situation objektiver darstellen und die Stärken und Schwächen des Unternehmens besser analysieren.

Doch bei einer Übergabe geht es nicht nur um betriebswirtschaftliche Differenzen. Viel schwieriger zu lösen sind die emotionalen Probleme. Denn für viele Seniorchefs ist das



Unternehmen ihr Lebenswerk – sie haben es aufgebaut, viel Zeit und Geld investiert. Bei manchen kommt dazu noch die Angst, nicht mehr gebraucht zu werden, plötzlich alt zu sein. In dieser Situation kann eine Übergangszeit helfen, in der die Eltern noch gewisse Aufgaben im Betrieb erfüllen können. Als beratende Gesprächspartner haben sie dann nicht das Gefühl, verdrängt worden zu sein. Und für die Kinder können die Erfahrungen der älteren Generation interessant und hilfreich sein.

Noch komplizierter wird es, wenn die Seniorchefs das Zepter nicht aus der Hand geben wollen, weil sie der „Besserwisser“ im Kopf daran hindert, Verantwortung abzugeben und zu delegieren. „In diesem Fall braucht die nächste Generation mehr Durchhaltevermögen und eine gesunde Portion Selbstvertrauen“, sagt Fink. Am besten werden Aufgaben und Kompetenzen Schritt für Schritt an die Kinder abgegeben. Ein gewisses Maß an Zuversicht müssen die Eltern jedoch aufbringen: „Das Vertrauen der Eltern gibt der nächsten Generation die Kraft, die unternehmerische Verantwortung zu übernehmen“, appelliert Sommer an die ältere Generation.

Streit zwischen Geschwistern

Auffassungsunterschiede über die Führung des Unternehmens kann es aber auch zwischen Ehepartnern oder Geschwistern geben. Rivalität gibt es häufig, wenn es um die Übernahme der Geschäftsführung und der Unternehmensanteile geht. Grundsätzlich un-

> Kann ein Problem nicht für alle Familienmitglieder befriedigend aufgearbeitet werden, sollte man sich Unterstützung von außen holen, denn werden persönliche Konflikte unter den Teppich gekehrt, führt das im schlimmsten Fall zum Zerfall des Unternehmens.<

Susanna Fink, Kommunikations- und Persönlichkeitstrainerin



Foto: Susanna Fink

terscheidet sich das Konfliktverhalten zwischen Geschwistern oder Paaren aber nicht wesentlich von Streitigkeiten zwischen Generationen. „Auch hier gilt: Je besser das fachliche Know-how und die kommunikative Kompetenz, umso besser gelingen die Gespräche. Wer die Grundregeln der Kommunikation beherrscht, kann sie da wie dort anwenden“, so Fink.

Geschwister und Paare haben unterschiedliche Stärken und Fähigkeiten, die berücksichtigt und genutzt werden sollten. „Können wir unsere Talente beruflich einsetzen und ausleben, ist das enorm erfolgversprechend und wesentlich zielführender als eine Halbe-Halbe Kompetenzaufteilung auf dem Papier“, betont Fink.

Bei schwerwiegenden Konflikten zwischen Geschwistern rät Sommer zu externer Unterstützung: „Ein/e MediatorIn kann den Diskussions- und Lösungsprozess wirkungsvoll gestalten, so dass beide Familienmitglieder zu einer gemeinsamen Sichtweise gelangen.“ Gerade eine klare Zielformulierung auf Geschäftsführungsebene ist eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg.

Hilfe in Anspruch nehmen

Egal ob Geschwister, Paare oder Generationen: Kann ein Problem nicht für alle Familienmitglieder befriedigend aufgearbeitet werden, sollte man Unterstützung von außen holen. Spätestens, wenn die Konflikte ins Persönliche abgleiten, sollten Kommunikationsexperten, Coaches oder Mediatoren hinzugezogen werden. Denn meist geht es weniger um die betrieblichen Situationen sondern vielmehr um zwischenmenschliche Probleme. „Werden persönliche Konflikte unter den Teppich gekehrt, führt das später im schlimmsten Fall sogar zum Zerfall des Unternehmens“, warnt Fink. Das Bundesministeriums für Justiz führt eine Liste mit MediatorInnen: www.mediatorenliste.justiz.gv.at. Einen Überblick über MediatorInnen, die sich auf Wirtschaftsthemen spezialisiert haben, gibt es auf www.wirtschaftsmidiation.cc.

Ist die Luft rein, kann man bei Bedarf andere Experten wie Steuerberater, Versicherungsexperte, Rechtsanwalt oder Wirtschaftsanwalt beiziehen. Hilfe anzunehmen fällt vielen sehr schwer. Doch gerade bei einer Unternehmensübergabe kann ein Berater gute Dienste leisten. Schließlich machen UnternehmerInnen für gewöhnlich nur eine Übergabe im Leben, während Experten viele Übergaben durchgeführt haben. Diese Erfahrung und dieses Wissen sollte man nutzen. Die Entscheidungen muss man ohnehin selbst treffen.

→ www.susanna-fink.at
www.sommer-wirtschaftsmidiation.at
www.gruenderservice.at/nachfolge

> Machen Sie regelmäßige Treffen aller Familienmitglieder, die im Unternehmen mitarbeiten, um relevante Themen zu besprechen, Pläne zu schmieden und Entscheidungen zu treffen. Achten Sie auch auf die Umsetzung und Evaluierung der getroffenen Entscheidungen.<

Anna Sommer, Unternehmensberaterin und Wirtschaftsmediatorin

