Coaching + Mediation für Familienunternehmen

Bis zum Jahr 2022 stehen rund 500.000 der kleinen und mittleren Betriebe zur Übergabe an, so die Zahlen des Nachfolgemonitorings der KfW. Die Nachfolge ist eines der tiefgreifendsten Ereignisse für ein Familienunternehmen. Das gelingt manchmal gut und oft weniger gut. Was macht Nachfolge denn eigentlich so schwierig?

Wenn Familie und Unternehmen aufeinander treffen entstehen Konflikte, denn beide Systeme spielen nach unterschiedlichen Regeln. Während zum Beispiel in der Familie die Kommunikation auf Bindung abzielt, orientiert sie sich im Unternehmen nach Selektion. Wenig formalisierte, mündliche Kommunikationswege stehen formalisierten, schriftlichen Wegen gegenüber. Gerechtigkeit wird in der Familie durch Gleichheit geschaffen, im Unternehmen dagegen durch Ungleichheit, hier schaffen Position und Gehalt nach Leistung Gerechtigkeit. Die unterschiedlichen Logiken sind permanent da und führen zu paradoxen Entscheidungssituationen. Was in der einen Logik als richtig erscheint, führt in der anderen Logik zu Problemen. Entscheidungen nach richtig oder falsch zu fällen, so wie wir es gewohnt sind, wird nahezu unmöglich.

Konflikteskalation in der Nachfolge

In der Nachfolge ist die Eskalation greifbar, denn jetzt müssen Entscheidungen getroffen werden. Geht es beispielsweise darum, welches der Kinder in die Fußstapfen des Seniors tritt, kann das aus Unternehmens- und Leistungssicht eindeutig sein, aber familiär ist es dann doch nicht so klar. Denn kann es gerecht sein, dass der Bruder, der schon seit zehn Jahren im Unternehmen ist, zugunsten der vielleicht leistungsfähigeren, aber erst seit einem Jahr im Betrieb aktiven Schwester an die zweite Stelle zurücktreten muss? Gerechtigkeit ist ein großes Thema im Familienunternehmen. Oft gibt es hier (unausgesprochene) Erwartungen. Werden diese enttäuscht, dann entstehen Verletzungen und wir agieren schnell irrational. Im angeführten Beispiel könnte der Junior anfangen, Prozesse zu blockieren, im Unternehmen Koalitionen zu bilden und seiner Schwester das Arbeiten schwer zu machen. Eine typische Reaktion ist dann, nichts zu machen und das Thema auszublenden oder den Streit offen auszutragen. Keine der Lösungen erscheint sinnvoll. Und das Thema Gerechtigkeit ist nur eines von zahlreichen Streitpotenzialen im Familienunternehmen. Irrationales Handeln und ungelöste Konflikte können ein Unternehmen konsequent in die Lähmung führen und machen nicht halt vor den Mitarbeitern und letztendlich auch den Kunden.

Was also tun?

Im Grunde geht es um die Grundlagen guter Kommunikation, nämlich reden und aktiv zuhören. Das klingt einfach, ist es aber in der Realität keineswegs. Oft müssen zunächst Hindernisse aus dem Weg geräumt, Missverständnisse aufgeklärt oder Erwartungen ausgesprochen werden, damit Kommunikation gelingen kann. Verständnis und Vertrauen wollen errungen und permanent gefestigt werden. Ohne neutrale Begleitung ist das schwierig. Dafür gibt es Unternehmen wie uns, die Unternehmerfamilien unterstützen, um vom Gegeneinander wieder ins Miteinander zu kommen. Es steht einiges auf dem Spiel - nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie.

Autorin: Brigitte Santo

Unsere Partnerin Brigitte Santo hat das Thema hautnah in ihrem eigenen Familienunternehmen erlebt und unterstützt heute Unternehmerfamilien darin, die schwierige Dynamik eines Familienunternehmens zu verstehen und mit Kommunikation und Bewusstheit eine zukunftssichernde Basis für Unternehmen und Familie zu schaffen.

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Unterstützung wünschen oder sich informieren wollen, telefonisch unter +49 (0)89 1222372-69 oder per E-Mail an info@ponschab-partner.com.