

Generationenwechsel in Familienunternehmen

1. Ausgangssituation

Der Generationenwechsel in Familienunternehmen ist ein ebenso anspruchsvoller wie heikler Prozess, da in Familienunternehmen drei in sich höchst komplexe Systeme zusammenspielen, das System Familie, das System Unternehmen und das System der Eigentümer bzw. die Gruppe der Eigentümer. Um der Dynamik und Komplexität von Familienunternehmen gerecht zu werden, ist es hilfreich diese drei sozialen Systeme aus einer systemtheoretischen Perspektive zu betrachten, die sich an den Regeln der Interaktion und Kommunikation orientiert.

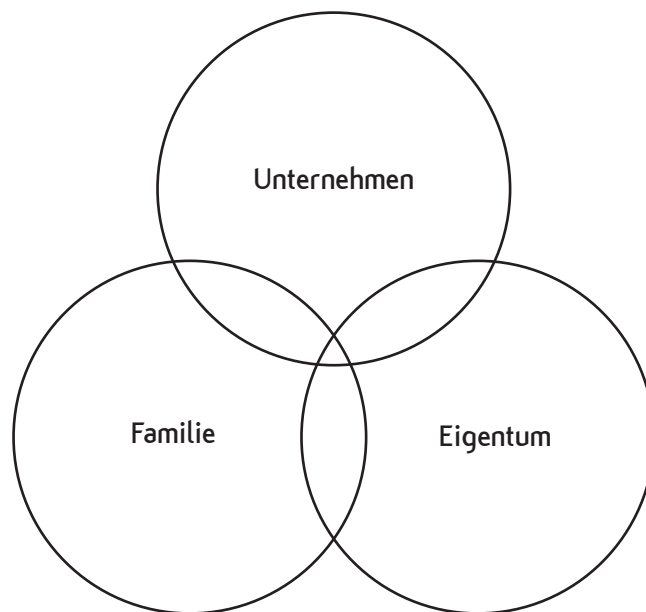


Abbildung 1: 3-Kreise-Modell des Familienunternehmens¹

Die drei sich überschneidenden Kreise symbolisieren die Besonderheit von Familienunternehmen. Durch die Unterscheidung der drei Dimensionen ‚Eigentümer‘, ‚Familie‘ und ‚Unternehmen‘ lassen sich die unterschiedlichen Logiken dieser Systeme klarer gegeneinander abgrenzen und ihre Wechselbeziehungen zueinander besser erfassen. Da jedes dieser sozialen Gebilde seine charakteristische Eigendynamik besitzt, ist das Zusammenwirken dieser Systeme nur dann zu verstehen, wenn sie zunächst in ihrer Unterschiedlichkeit betrachtet werden.

¹ Simon, F.B. et al. (2005), Mehr-Generationen-Familienunternehmen

Generationenwechsel in Familienunternehmen

Jedes der drei Systeme hat seine eigenen Probleme, Bedürfnisse, Ressourcen und Lebenszyklen und jedes System ist in Teilbereichen, wohl oder übel, von den anderen beiden Systemen abhängig. Daraus lassen sich verschiedene Thesen ableiten:

- Jedes System geht unterschiedlich mit Veränderungen um. So kann, beispielsweise, das familiäre System jegliches Risiko und jegliche Veränderung ablehnen. Für das Unternehmens- und Eigentümersystem hingegen ist Veränderung eine konstante Größe. Beide Systeme müssen täglich, kalkulierte Risiken auf sich nehmen, damit das Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt behält.
- Jedes System geht von unterschiedlichen Annahmen aus. So kann eine Familie von der seit Generationen herrschenden Annahme ausgehen, dass das älteste männliche Familienmitglied das Unternehmen leiten soll. Doch diese Person muss nicht unbedingt die besten Qualitäten dafür mitbringen.
- Jede Beeinträchtigung in einem dieser Kreise zieht die beiden anderen unweigerlich in Mitleidenschaft.²

Die eng gekoppelten Systeme des Familienunternehmens machen neben dieser systemtheoretischen Perspektive auch die Spannung im Alltag deutlich, die sich in der Interaktion und Kommunikation im Unternehmen und in der Familie entfalten kann. Da in jedem der drei Systeme oder ‚Spielfelder‘ unterschiedliche ‚Spielregeln‘ gelten, haben die Personen unterschiedliche Rollen inne, agieren in jedem Feld nach dessen Gegebenheiten und sehen sich unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt.

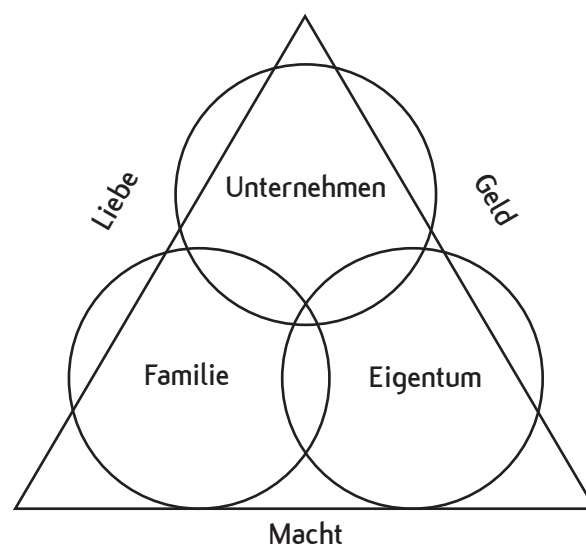


Abbildung 2: Rollen in Familienunternehmen nach Davis³

² Vgl. Brown in Organisationsentwicklung (1999), Spezial 3 – Familienunternehmen

³ Vgl. Gersick, Davis, Hampton a. Lansberg (1997), Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business

Generationenwechsel in Familienunternehmen

Abbildung 2 illustriert diese drei ‚Bühnen‘ mit sieben verschiedenen Rollen. Daraus wird deutlich, dass Einzelpersonen je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder allen drei Systemen einen anderen Status und andere Beziehungen zueinander haben. Somit ergeben sich vollkommen unterschiedliche und sich zum Teil widersprechende Rollen-Anforderungen:

- Nur Familienmitglied (1)
- Tätiges Familienmitglied ohne Beteiligung (2)
- Familienmitglied und inaktiver Gesellschafter (3)
- Nur Fremdgesellschafter (4)
- Tätiger Fremdgesellschafter (5)
- Nur im Unternehmen tätig (6)
- Familienmitglied und geschäftsführender Gesellschafter (7)

Wenn man sich klar macht, dass Familienmitglieder in unterschiedlichen Systemen unterschiedliche Rollen übernehmen und damit unterschiedliche Erwartungen erfüllen müssen, wird verständlich, welche ungeheure Komplexität sie zu bewältigen haben und in welche Konflikte sie sich verstricken können. Aus dieser Komplexität resultieren zum einen die spezifischen psychischen Anforderungen an ein Familienmitglied und zum anderen die Risiken, die generell mit dem Unternehmenstyp ‚Familienunternehmen‘ verbunden sind.

2. Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

Die spezifische Kopplung von unterschiedlichen Interessen in Familienunternehmen ist immer eine Herausforderung, da Familien- und Eigentümerinteressen nie eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens aufgehen. Im Zeitverlauf sind weniger Übereinstimmungen, sondern eher Konflikte innerhalb und zwischen den drei Systemen zu erwarten. Ein massiver Konflikt in der Familie hat in der Regel Auswirkungen im Unternehmen, gleiches gilt zum Beispiel auch für die Veränderung der Besitzverhältnisse. Ohne ein aktives Management dieser zu erwartenden Entwicklungskrisen in der Familie, unter den Eigentümern oder im Unternehmen ist das Ende des Unternehmens als Familienunternehmen wahrscheinlich. Basieren einer Studie der Uni Witten/Herdecke⁴ wird im Folgenden gezeigt, wie es langlebigen Familienunternehmen gelungen ist, die Paradoxien und Konflikte zu meistern, die aus dem Zusammenwirken von Familie und Unternehmen entstehen, und sie in Erfolgsfaktoren umzuwandeln.

⁴ Wimmer, R. /Groth, T. / Simon, F.B. / (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft 2.

Generationenwechsel in Familienunternehmen

3. Wichtige Säulen einer tragfähigen Nachfolgeberatung

So ist es eine besondere Herausforderung in der Beratung von Familienunternehmen, den gesamten Beratungsprozess so zu gestalten, dass den beteiligten Systemen mit ihren unterschiedlichen Logiken und daraus resultierenden Bedürfnissen Rechnung getragen wird. In der Familie geht es darum, den Arbeitsprozess in die Erarbeitung der Eigentumsstrategie und in das Finden einer gemeinsam getragenen Familienstrategie zu gliedern. Neben diesen familienbezogenen Entwicklungsprozessen (Familie und Eigentum), empfiehlt sich in einer dritten Beratungsebene die strategische Grundausrichtung für die Zukunft des Unternehmens zu erarbeiten. Hilfreich dabei ist das Modell der Entwicklungsphasen nach Lievegoed, da dies das Verständnis für auftretende Symptome im Unternehmen vertieft und Handlungsspielräume erweitert.

4. Weiterführende Perspektiven

Der hier dargestellte Beratungsansatz berücksichtigt die Dimensionen Familie, Eigentum, Unternehmen und Führung, indem die beteiligten Systeme genau analysiert und sich gegenübergestellt werden. Spezifische Konfliktfelder werden dadurch ersichtlich. Dies ermöglicht eine sorgfältige Situationsanalyse, die alle beteiligten Systeme berücksichtigt.

Der Generationenwechsel in Familienunternehmen stellt eine der riskantesten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens dar. Er erfordert von allen beteiligten Systemen (Familie, Eigentum und Unternehmen) eine bewusste Vorsorge, die in den wenigsten Fällen geleistet wird. Meistens fehlt ein ganzheitliches Konzept. Der dargestellte Fall in der Broschüre „Generationenwechsel in Familienunternehmen“ zeigt, wie Familien ihre Aktivitäten koordinieren und ihr Unternehmen zukunftsfähig ausrichten, in einem ganzheitlichen Prozess, der den unterschiedlichen Logiken Rechnung trägt.

Ildigo Juhasz

Die Beraterin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Kontakt

Schachtstraße 1
83435 Bad Reichenhall

fon 086 51 / 98 59 04 0
fax 086 51 / 98 59 04 1

juhasz@die-beraterin.de
www.die-beraterin.de



Gerne begleite und unterstütze ich Sie auf Ihrem Weg, damit
der Generationenwechsel in Ihrem Familienunternehmen gelingt.

Mein Leistungsangebot:

- Nachfolgevereinbarungen und Übergabe
- Strategische Ausrichtung – Familie
- Strategische Ausrichtung – Unternehmen
- Mediation und Konfliktlösung in Familienunternehmen
- Familienkonferenzen
- Inhaberberatung
- Nachfolgerberatung