

(Artikel für LNN, 3/1994)

## **Konfliktmanagement in Familienunternehmen**

"Der Mittelstand stirbt aus", diese Schlagzeile macht in letzter Zeit die Runde. Zerstörerische Konflikte zwischen der Familie und der Firma bzw. innerhalb der Familie sind oft der Hintergrund, wenn Familienbande zum Fallstrick der Familienunternehmen werden.

Hypnotisiert von den Problemen erleben sich die Betroffenen oft wie gelähmt und blind am Rande einer unbeleuchteten Strasse stehend, nicht in der Lage, Lösungswege zu sehen. Die vermeintliche Auswegslosigkeit führt in vielen Fällen zur Liquidation, Verkauf oder auch zum Konkurs. Wo liegen wichtige Klippen?

Die Konflikte werden meist als persönliche Konflikte zwischen Familienstämmen oder -mitgliedern erlebt und ausgetragen. Dabei sind sie in einem grösseren Zusammenhang zu sehen: erstens in einem gesellschaftlichen, und zweitens in der engen Verknüpfung zwischen Familie und Firma, die zu einer hohen Komplexität führt.

Die um individuelle Freiheit und Selbstverwirklichung kreisende Gesellschaft

Die "Individualisierung" macht weder vor den Türen der Familie noch vor den Unternehmen halt.

Bestimmte zum Beispiel früher die Familie den Werdegang ihrer Mitglieder, so gestalten heute die einzelnen ihr eigenes Leben selbst. So ist die Liebesheirat zur Basis der modernen Familie geworden. Ehe und Familie wird auf diese Weise von den Vergänglichkeiten der Leidenschaften abhängiger und ihre Stabilität verringert sich.

Die steigende Anzahl von Scheidungen und Wiederverheiratungen, unehelichen Kindern und "wilden" Ehen spiegelt dies wider.

Unternehmerfamilien sind wohl kaum eine Ausnahme in diesem Trend und Konfliktpotentiale in den Familien, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben steigen. "Wenn Du Dich scheiden lässt, dann werfe ich Dich hinaus!" drohte ein Unternehmer seinem schon als Nachfolger im Betrieb tätigen Sohn - das Unternehmen wurde nachfolgerlos

Der Individualisierungstrend äussert sich ebenfalls in der Berufs- und Arbeitsplatzwahl. Der Einstieg in das Management eines Familienunternehmens bringt Familienmitglieder oft in für sie vorhersehbare langwierige schwierige Situationen. Die Vorgänge bei Dornier, Sprüngli, oder Ringier sind nur die sichtbare Spitze des Eisbergs.

Bei diesen "Aussichten" gibt es heute viele "Einsichten" in Alternativen. Seitens der Familie sind Antritte des familiären Erbe nicht mehr selbstverständlich. Andererseits will das Management (nicht Familienmitglieder) oft selber an die Spitze und lässt sich immer weniger als inkompetent betrachtete Familienmitglieder einfach vor die Nase setzen und /oder akzeptiert deren Entscheide. "Unser grösstes Problem ist kompetente Führungskräfte zu bekommen bzw. zu behalten, da die meisten Schlüsselfunktionen bis auf weiteres in Familienhand sind - und auch bleiben" konstatiert ein Privatbankier.

Diese gesellschaftliche Entwicklung bringt Familienunternehmen in eine widersprüchliche Situation: für Unternehmen ist heute die Suche und Durchsetzung neuartiger kreativer eigener Entwürfe und Visionen notwendiger denn je um auf den Märkten das Überleben zu sichern, andererseits kann dieser selbe Drang die "Familie" und das Management im Unternehmen so verändern, dass es zu Konflikten kommt.

Darüber hinaus birgt die Verknüpfung der Familie mit dem Unternehmen konstruktionsbedingt zu Konflikten.

### Die Regierung und ihr Schattenkabinett

In Familienunternehmen kann zwischen einem formellen und ein informellen Bereich unterschieden werden. Beide versuchen das Familienunternehmen zu "comanagen". Alle Firmen operieren auf einer formellen und informellen Ebene. Der Unterschied im Familienunternehmen ist die in ihm de facto bestehende Interessensvertretung von Familienmitgliedern, die nicht im Unternehmen sind.

Der formelle Bereich besteht aus den Mitgliedern der Familie in der Führung und dem Management der verschiedenen Stufen. Ihre Rollen sind definiert und für alle sichtbar. Parallel dazu besteht ein Netzwerk von ex- und impliziten Interessen und Erwartungen von Familienmitgliedern, die keine formelle Rolle im Unternehmen haben.

Mütter und Väter, Ehefrauen, nicht leibliche Kinder, Schwiegersöhne und -töchter, Geschwister, Onkels und Tanten etc, nicht zu vergessen die Mitglieder anderer Familienstämme, die geerbte Kapitalanteile halten. Vor allem ab der 3. Generation vertreten diese oft nur noch reine Vermögensinteressen, die im Gegensatz zu Unternehmenszielen stehen können.

"Jeder spielt seine Karte".

Sie wirken in Rollen wie des "cashorientierten Rentiers", des "Steigbügelhalters" für bevorzugte Nachfolger, des "Friedensstifters" oder "Vermittlerin" in Konfliktsituationen, des ewig "kritisierenden Besserwissers", als "Ratgeber/in beim Mittagstisch" oder durch "private" Aktivitäten (Sponsor, Playboy-existenz,) etc. in der Öffentlichkeit.

Sie beeinflussen unter anderem durch Diskussionen, Bettgespräche, Tränen oder Drohungen, und anderes, und sind für den Erfolg des Familienunternehmen oft genauso wichtig.

So verzichtete eine international tätige Firma auf ein Engagement in Südafrika trotz grossem Erfolgspotentials um die politische Karriere eines Familienmitgliedes nicht zu gefährden. Wer weiss, wie sich das Unternehmen entwickelt hätte, wenn es sich dort engagierte.

Die jeweiligen Interessen, Ziele, Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse der Familie und der Firma unterscheiden sich und manifestieren sich zeitweise als gegensätzlich. Regeln, Strukturen und Prozedere eines Unternehmens, deren Mitglieder eine temporäre Aufgabe haben, erscheinen nicht unbedingt kompatibel mit den Normen und Werten der Familie. Ihre

Mitglieder fühlen sich als Personen auf besondere Weise zusammengehörig und können nicht beliebig "gefeuert" werden. Das Familienleben orientiert sich nach anderen Kriterien als Unternehmen, die, um zu überleben, sich an Kriterien wie Rentabilität, Umsätze, Kosten orientieren. Familiäre personenorientierte Kommunikation, ihr Handeln und ihre Beziehungsdynamik sind anderer Natur als die einer Organisation der Wirtschaft .

Betriebsblindheit geht einher mit Familienblindheit

Darüber hinaus verkehren Familie und Firma auf der Basis gegenseitiger Intransparenz. Die gelebte Realität und die innere Logik des anderen Systems, ja selbst die Drehbücher der Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozesse des eigenen Systems werden in der Regel nicht erkannt. Die "Betriebsblindheit" geht einher mit einer "Familienblindheit". Konflikte sind daher eine natürliche "Ingredienz" des Prozesses.

Es entstehen Konflikte, die zwar zwischen Personen mit eigenen Interessen und Eigenschaften erlebt werden und eine beträchtliche Sogwirkung und Eskalationsgefahr entfalten, aber letztlich "nur" die Folge der Verknüpfung der verschiedenen Systeme, der Konstruktion von Familienunternehmen sind.

Gleichzeitig zeigt die Mehrheit der Familienunternehmen, dass diese Verknüpfung enorm fruchtbar und konstruktiv sein kann, wenn diese real existierende Komplexität "gemanagt" wird. Bloss darüber wird in der Presse kaum berichtet, denn es sorgt nicht für auflageträchtige Schlagzeilen.

Die spezifischen Konflikte können konstruktiv gelöst werden.

Konfliktmanagement in Familienunternehmen muss die Familiendynamik mit der Strategie und Struktur des Unternehmens koppeln. Dann, so zeigt die Praxis, sind nachhaltige Lösungen möglich, auch wenn die Situation im Moment als noch so "verfahren" erlebt wird.