

# DOS UND DON'TS IN FAMILIENUNTERNEHMEN: REGELN FÜR DEN GUTEN UMGANG MITEINANDER IN INHABERFAMILIEN

VON KARIN MAY

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass Familienmitglieder, die gemeinsam Inhaber eines Unternehmens sind, gut miteinander umgehen. In der Realität kann die gemeinsame Inhaberschaft aber schnell zu Konflikten führen. Jede Inhaberfamilie sollte sich dieser Problematik aktiv stellen und gemeinsam Regeln für den Umgang miteinander definieren. Die nachfolgend aufgeführten Punkte basieren auf unseren Erfahrungen aus der Arbeit mit Inhaberfamilien und sollen Ihnen einige Anhaltspunkte für die Diskussion in Ihrer Familie geben.

Den Dos and Don'ts liegt eine Prämisse zugrunde: Inhaberfamilien sind in erster Linie professionelle Inhaber des Familienunternehmens. Eine große familiäre Nähe, wie sie in einer Familie zwischen Eltern und Kindern oder zwischen Geschwistern untereinander herrscht, ist für diese Inhaberrolle nicht erforderlich. Manchmal hilft ein größerer Abstand zwischen den Familienmitgliedern sogar, das emotionale Verletzungsrisiko im komplexen System von Familie und Unternehmen zu minimieren. Stehen sich die Familienmitglieder sehr nahe, sind Regeln für den Umgang umso wichtiger.

**1.** Von grundlegender Bedeutung ist ein **respektvoller Umgang** der Familienmitglieder miteinander, auch im Sinne des Respekts vor dem Anders-Sein. Wie wichtig dies ist, wird spätestens dann deutlich, wenn die unterschiedlich begabten Familienmitglieder unterschiedliche Rollen im Unternehmen wahrnehmen. Der Respekt sollte dann dem Geschäftsführenden Gesellschafter genauso gelten wie dem Familienmitglied, das als Gesellschafter dem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellt oder der Gesellschafterin, die die Familieninteressen im Beirat vertritt.

**2.** Die Inhaberfamilie lebt immer im Spannungsverhältnis von Familie und Unternehmen. Und die Familienmitglieder haben nicht selten **verschiedene „Hüte“** gleichzeitig auf. So sind Mitgesellschafter in der Regel auch Brüder und Schwestern oder Cousins und Cousinen. Es hilft, sich dies bewusst zu machen. Für sich selbst, aber auch in der Kommunikation miteinander. Ich kann zum Beispiel ein Verhalten aus der Rolle der Schwester heraus verstehen, aus der Rolle der Mitge-

sellschafterin heraus finde ich es aber inakzeptabel. Das Bewusst-Sein dieser Rollen reduziert das Verletzungsrisiko im Umgang miteinander.

**3.** Während in der Familie im Idealfall das Prinzip der **bedingungslosen Liebe** gilt, herrscht im Familienunternehmen heute der Gedanke des **Leistungsprinzips** vor. In der Familie nehmen wir Rücksicht auf die Schwächeren, das Unternehmen kann sich dies im internationalen Wettbewerb nicht leisten. Inhaberfamilien, die nicht lernen, die Sphären klar zu trennen und deutlich zu kommunizieren, laufen Gefahr, falsche Erwartungen zu wecken und diese dann zu enttäuschen.

**4.** Wenn sich alle Beteiligten ihrer Rollen und der damit einhergehenden Blickwinkel bewusst sind, hilft es im nächsten Schritt, sich immer wieder **auf den Stuhl des anderen zu setzen** und dessen Perspektive einzunehmen. Positiv ist nicht nur, dass der andere sich verstanden fühlt – der Perspektivwechsel verbessert oft auch das Ergebnis der Diskussion.

**5.** Der Austausch unterschiedlicher Argumente gelingt umso besser, je weniger eine Familie im Rahmen ihrer Inhaberschaft Harmonie einfordert. Im Gegenteil: Familien brauchen unserer Erfahrung nach eine **Diskussions-, wenn nicht sogar Streitkultur**, um den besten Input aller Beteiligten zu bekommen und sich so den Herausforderungen in Unternehmen und Markt stellen zu können.

**6.** Zum Thema Diskussionen im Gesellschafterkreis gilt es, einen weiteren Punkt zu beachten: Sie sollten auf der **Sachebene** stattfinden, um die inhaltlich besten Ergebnisse zu erzielen. Aber wie geht man mit den **Emotionen** um? Gerade dieses Thema sollte jede Familie besprechen und für sie passende Regeln festlegen. Es gibt Familien, die sehr offen und vertrauensvoll mit ihren (auch negativen) Emotionen umgehen können. Das ist aber eine hohe Kunst. Oft hilft es, die schwierigen Themen zu besprechen, wenn Dritte – wie etwa externe Beiräte – dabei sind.

**7.** Insgesamt helfen **Regeln für einen guten Umgang, eine bewusste Kommunikation und für Konflikte**. So banal es klingt – sie sollten nicht

nur schriftlich festgelegt, sondern dann auch eingehalten werden. Manchmal macht es Sinn, gemeinsam ein Kommunikationstraining zu absolvieren, um die teilweise als artifiziell empfundenen Regeln einzuüben. Jedenfalls empfehlen wir dringend, für den Konfliktfall ein Deeskalationsmodell zu entwickeln, in dem am Ende jeder die Möglichkeit haben sollte, einen externen Moderator hinzuzuziehen.

**8.** Eine wichtige Regel fällt Familien oft schwer: Das Besprochene muss **vertraulich** behandelt werden. Denn wie kann ich in einer Runde offen meine Meinung sagen – und Offenheit sowie Vertrauen finden die meisten Inhaberfamilien wichtig – wenn ich nicht sicher sein kann, dass dies nicht nach außen getragen wird? Der Grundsatz der Vertraulichkeit wird meiner Einschätzung nach oft unterschätzt. Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist der Appell, nicht übereinander, sondern miteinander zu reden.

**9.** Um zu einer Entscheidung zu kommen, bedarf es in der Regel einer gewissen **Kompromissfähigkeit**. Während der Gründer noch seinen Willen durchsetzen konnte, müssen die Gesellschafter der nächsten Generation ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten, das in der Regel auf Kompromissen beruht. Dies sollten sich alle Beteiligten bewusst machen. Es geht dann auch nicht mehr ums Recht haben, sondern um ein für alle Betroffenen tragfähiges Ergebnis.

**10.** Ein guter Umgang miteinander ist am Ende nicht nur eine Grundlage dafür, dass die Mitglieder der Inhaberfamilie jeweils ihre Rolle positiv sehen und leben können. Er ist auch eine Basis dafür, die **nächste Generation** heranzuführen und zu begeistern. Gute Vorbilder finden auch Nachfolger.

*Karin May ist Partnerin der PETER MAY Family Business Consulting. Dieser Beitrag wurde veröffentlicht im Newsletter der PETER MAY Family Business Consulting: INSIGHT – Neues aus der Welt der Familienunternehmen, Ausgabe 07\_08/2019.*