

Konflikte zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaftern zählen zu den Klassikern in Familienunternehmen. Die Animositäten eskalieren um so mehr, je weniger Gesprächskultur und Vertrauen waltet. Bei ungutem Verlauf gerät der geschäftsführende Gesellschafter in die Schusslinie ohne dass es zur Thematisierung der zugrunde liegenden Zielvorstellungen und Erwartungen aneinander kommt. Echter Zusammenhalt braucht Offenheit.

Wohlfeile Vorwürfe und Unterstellungen

[Teil 6] ▶ Auf der Gesellschafterversammlung der Prokas GmbH & Co. KG, die in vierter Generation geführt wird, geht es lautstark zu. Der geschäftsführende Gesellschafter Peter Prokas, der den Betrieb seit fast 30 Jahren zusammen mit einem angestellten Geschäftsführer leitet, sieht sich mit massiven Vorwürfen mehrerer inaktiver Gesellschafter konfrontiert: Sein Cousin lärmt: »Seit Jahren dominierst Du die beiden anderen Familienstämme und duldest keinen von uns neben Dir. Du lässt niemanden in unserer Großfamilie wachsen, weder im Unternehmen noch in der Familie. Nicht einmal Deine Söhne machen es Dir Recht«. Einer seiner Neffen ergänzt: »Nur Deine Meinung gilt und die setzt Du durch, komme, was wolle«. Selbst seine jüngere Schwester moniert: »Die Gesellschafter lässt Du im Unklaren über Deine Geschäftspolitik, aber das war ja immer schon Dein Stil. Mich hast Du ja auch aus dem Unternehmen herausgedrängt«.

Dann kommt eine Juniorin zu Wort: »Ich nehme jetzt zum dritten Mal an diesem Treffen teil und sehe mich als Vertreterin der fünften Generation. Ich möchte, dass das Unternehmen auch künftig durch unsere Familie geführt wird. Euch allen will ich sagen, dass ich nicht verstehe, weshalb es nicht möglich sein sollte, sachlich und respektvoll über die Themen zu sprechen, die uns alle interessieren und natürlich auch emotional berühren. Aus welchen Gründen auch immer fühlt Ihr euch persönlich verletzt oder missachtet? Mein

Eindruck ist, dass keiner der Gesellschafter gelernt hat, seine Meinung hier offen auszusprechen und schon gar nicht, was und wie er sich dabei fühlt. Statt dessen ist es einfach zu sagen, Peter sei an allem Schuld. Was hat denn jeder von uns dazu beigetragen, dass es überhaupt zu so einer Situation im Gesellschafterkreis kommt?



Dr. Anna Meyer

Anna Meyer
Unternehmer-
Beratung GmbH,
Düsseldorf

Viele der sechzehn Anwesenden schauen verblüfft auf die junge Frau. Doch in diesem Moment fährt ein anderer Gesellschafter mit der Kritik an Peter Prokas fort, so, als hätte er die Worte seiner Vorrednerin gar nicht gehört: »Für alle, Peter, ist offensichtlich, dass Du Deinen Familienstamm bevorzugst und von den beiden anderen Stämmen gar nichts hältst. Entweder bevormundest oder ignorierst Du sie«.

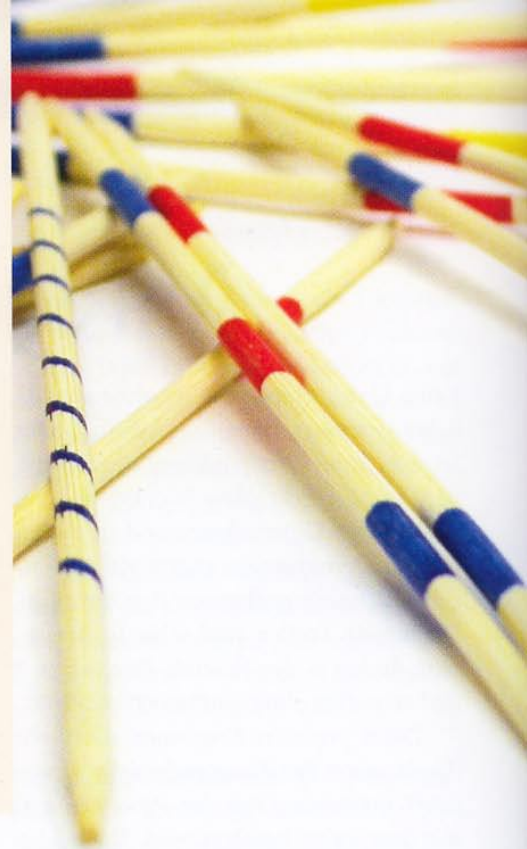
Die Vorwürfe gipfeln in der Rede der älteren Schwester von Peter Prokas: »Statt einer ordentlichen Gewinnausschüttung, ist es Dein ausschließliches Interesse, Gewinne ins Unternehmen zu reinvestieren. Was haben wir denn als Gesellschafter da-

von? Eigentum, mit dem wir nichts anfangen können. Am besten verkaufen wir den Betrieb. Dann kann wenigstens jeder Gesellschafter machen, was er will«.

Peter Prokas ist fassungslos. Eine Entwicklung im Gesellschafterkreis, von der er aus anderen Familiengesellschaften gehört, die er für sich selbst und seine Familie aber stets von sich gewiesen hatte. Wie konnte es dazu kommen? Was hatte er übersehen oder verdrängt, weil er es nicht wahrhaben wollte? Im Moment aber war er nur überfordert. Er fühlte sich ungerecht behandelt und persönlich attackiert. Schließlich hatte man ihm seit Jahren die Verantwortung überlassen und alle schienen zufrieden. Er fragte sich, wie er diese Situation hätte verhindern können. Vor allem aber wollte er eine Lösung finden, die den Familienfrieden wiederherstellte und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherte. Die Worte der jüngsten Gesellschafterin imponierten ihm. Er fand sie ziemlich mutig.

Wie lässt sich die Vertrauenskrise verstehen? Welche Lösungen sind möglich? ▶

Konfliktpotentiale zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaftern nehmen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen aus zwei Gründen zu: Mit der wachsenden Zahl der Köpfe wird die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen schwieriger. Der Erfahrungsaustausch lässt nach. Dadurch wird die Gruppenbildung unfreiwillig gefördert. Diese beschränkt sich dann nicht selten auf den jeweiligen Stamm, dem sich die Famili-





enmitglieder emotional noch am ehesten verpflichtet fühlen. Die Gefahr wechselseitiger Entfremdung der Stämme wächst, allein schon, weil man sich seltener sieht, weniger miteinander macht und zunehmend Gemeinsamkeiten verliert.

Außerdem ist für die Gesellschafter und ihre Familienangehörigen, die nicht aktiv im Unternehmen tätig sind, ab der dritten Generation oft keine unmittelbare Erfahrung mehr mit dem Betrieb gegeben. Demgegenüber kennen die Kinder des Gründers das Unternehmen meist sehr gut. Sie wachsen mit ihm oder in ihm auf. Das ist in späteren Generationen nur noch für aktiv tätige Gesellschafter und ihre Nachkommen gegeben. Inaktive Gesellschafter gehen eigenen beruflichen Tätigkeiten nach, auch weit entfernt vom Stammsitz des Unternehmens. Die geografische Distanz drückt in aller Regel auch emotionale Distanz aus.

Die Themen, die in der Unternehmerfamilie zu latenten oder offenen Konflikten zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaf-

tern führen, beziehen sich auf mehrere Bereiche. Bevorzugtes Thema ist der Umgang mit Eigentum.

Die verschiedenen Lebenssituationen der aktiven und der inaktiven Gesellschafter fordern Interessenkonflikte heraus, die sich gern an der Verwendung der Gewinne und an der Höhe der Ausschüttung entzünden. Im Zentrum steht hier die Klärung des dauerhaften Erhalts des Eigentums für die Familie oder des Verkaufs des Betriebs.

Daher sind die Qualität der Kommunikation und der Kooperation zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaftern von großer Bedeutung. Im Mittelpunkt des hier zitierten Gesellschaftertreffens stehen jedoch Monologe und Schuldzuweisungen. Jeder äußert seinen Unmut, keiner geht auf den anderen ein. Bis auf das jüngste Mitglied im Gesellschafterkreis fokussieren sich alle auf Peter Prokas. Er scheint »das Problem« und »die Ursache« des Konflikts zu sein. Die Anteile der übrigen Gesellschafter an der Genese bestimmter Familien- und Unternehmenssituationen gerät völlig aus dem Blick.

Statt der falschen Personalisierung des Konflikts bestünde die Chance, Person und Problem bzw. Person und Verhalten zu trennen, um die Themen offen zu benennen, bei denen es wirklich verschiedene Interessen, Ziele und Handlungen gibt. Die

Gesellschafter könnten so gemeinsam ihr Selbstverständnis klären. Diese Fragen wären zielführend: Will ich überhaupt Gesellschafter oder Gesellschafterin sein? Was erwarte ich als Gesellschafter/in vom Unternehmen? Was darf der Betrieb von mir als Gesellschafter/in erwarten? Soll das Unternehmen auch künftig durch die Familie geführt werden? Wer soll, kann und darf Nachfolger in der Geschäftsleitung werden?

In diesem Zusammenhang sind auch die Unterschiede in der Übernahme von Verantwortung und Aufgaben im Unternehmen sowie in der Familie zu klären. Gerade bei »inaktiven« Gesellschaftern treten Missverständnisse, Unklarheiten, Irrtümer, falsche Erwartungen und obsoletere Wertungen auf. Daraus entstehen Verwerfungen, weil man sich nicht richtig informiert fühlt oder gar nur als »Abnicker« von Entscheidungen versteht, die bereits gefällt wurden.

Letztlich geht es immer darum, wie aktive und inaktive Gesellschafter miteinander umgehen. Ob sie zu Wertschätzung füreinander in der Lage sind, auch zu Respekt, und ob sie die verschiedenen menschlichen Züge der Gesellschafter ertragen und akzeptieren, um sich als Teil der Unternehmerfamilie zu empfinden. Alles, was hier in der Vergangenheit hakt, muss in der Gegenwart geklärt werden, da es sonst keine gemeinsame konstruktive Zukunft gibt. ■

Fortsetzung in UMAG 10/2006