

Wirken Familienmitglieder aus der Eltern- und aus der Kindergeneration im Betrieb zusammen, bringen alle ihre langjährigen gemeinsamen Sozialisationserfahrungen mit. Eifersucht im Geschwisterkreis, zumal wenn jüngere Kinder wegen ihres kaufmännischen Talents vorgezogen werden, kann ein gutes Miteinander in der Geschäftsleitung stark und dauerhaft beeinträchtigen. Die beiden Sphären sind strikt zu trennen.

Pragmatismus statt bloß beste Absichten

[Teil 12] Die Beyer GmbH & Co. KG wird seit vier Generationen erfolgreich in Familienhand geführt. Dabei galt für die Nachfolge stets die Regel, dass das Unternehmen und dessen Führung an den ältesten Sohn übertragen wurden, selbst wenn das erstgeborene Kind eine Tochter war. Mit dieser Regelung wollte der Unternehmensgründer vermeiden, dass Familienmitglieder im Unternehmen um die Führung streiten, wobei die Firma Schaden erleiden könnte.

Hubert Beyer, seit über dreißig Jahren geschäftsführender Gesellschafter, bricht nun mit dieser Tradition. Er und seine Frau Marianne sind der Auffassung, dass Gerechtigkeit und Gleichbehandlung herrschen sollen. Deshalb wollen beide auch jedem ihrer drei inzwischen erwachsenen Kinder die Möglichkeit geben, ihren Fähigkeiten entsprechend im Unternehmen zu arbeiten.

Das ist inzwischen auch der Fall: Der älteste Sohn, Thomas, ist seit fast zehn Jahren für Technik und Produktion verantwortlich. Petra, die zweitälteste, leitet seit einigen Jahren das Finanz- und Rechnungswesen und Jürgen, der jüngste Spross, wird nach erfolgreicher Tätigkeit in einem anderen Betrieb, seit zwei Jahren als Assistent des geschäftsführenden Gesellschafters als künftiger Nachfolger aufgebaut. In den Augen des Vaters war Jürgen immer schon das unternehmerisch talentierteste Kind.

Anders als der älteste Sohn, mit dem er von klein auf eher distanziert umgegangen war, zumal er stets die Nähe und den Schutz der Mutter suchte, war der Jüngste von Kin-

desbeinen an oft mit dem Vater unterwegs. Daraus erwuchs eine innige Beziehung. Der Vater war stolz auf den aufgeweckten Sohn, der Sohn stolz auf den erfolgreichen Vater. Bei Freunden und Geschäftspartnern erhielten sie oft das Feedback, aus gleichem Holz zu sein. Jürgen war wortgewandt, extrovertiert und ähnelte dem Vater im Wesen, vor-



Dr. Anna Meyer

Anna Meyer
Unternehmer-
Beratung GmbH,
Düsseldorf

allem aber auch bezogen auf die fachlichen und persönlichen Neigungen. Beide hatten profunde kaufmännische Kompetenz sowie starkes Marketing- und Vertriebstalent.

Die beiden älteren Geschwister erlebten diese Situation von jeher mit ambivalenten Gefühlen, und zwar sowohl im Zusammenwirken der Unternehmerfamilie

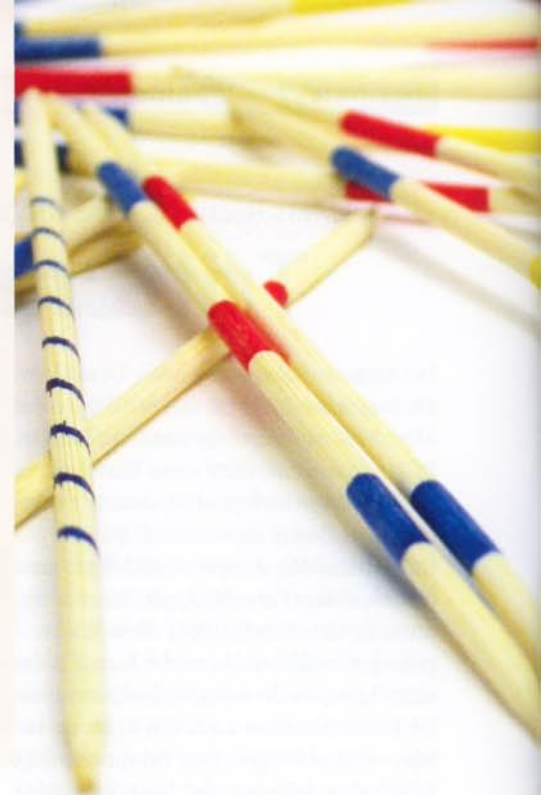
als auch in der Zusammenarbeit im Unternehmen. Dabei waren die Geschwister inzwischen alle verheiratet und hatten selbst bereits Kinder. Unabhängig davon wirkten bei den Mahlzeiten, die sie mittags gemeinsam im Unternehmen einnahmen, die alte Familienhierarchie und auch die Rollenteilung fort, die sie immer schon untereinander praktizierten. Alle drei buhlten um die Anerkennung und das Lob des Vaters. Sie rivalisierten um dessen Zuwendung und um dessen Aufmerksamkeit.

Die beiden Älteren waren eifersüchtig auf den Jüngsten. Sie fühlten sich benachteiligt und neideten ihm, dass ihm alle Rechte und Freiheiten nur so zufielen, um die sie früher teilweise so erbittert kämpfen mussten. Dieses Empfinden, vom Vater ungerecht behandelt und gar nicht wahrgenommen zu werden, ihre Resignation und ihre gelinde Wut machten sie am Bruder fest. Infolgedessen boykottierten sie die Zusammenarbeit mit ihm im Unternehmen subtil, teilweise allerdings auch offen.

Wenn er Daten anforderte, die er in seinem Bereich brauchte, sei es aus der Produktion oder aus dem Finanz- und Rechnungswesen, ließen sie ihn warten oder gaben ihm oft nur Teilinformationen. Daraufhin kam es bisweilen zu Fehlentscheidungen, worüber sie sich insgeheim freuten. Denn nun war er endlich nicht mehr der perfekte, tolle kleine Bruder. Außerdem stellten sie Entscheidungen, die Jürgen in Abwesenheit des Vaters traf, in Frage und bewerteten seine Fehler übertrieben kritisch.

Literatur

Dr. Anna Meyer »**Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen**« • Gabler Verlag • Wiesbaden 2007
199 S. • 39,90 € • ISBN: 978-3-8349-0340-2





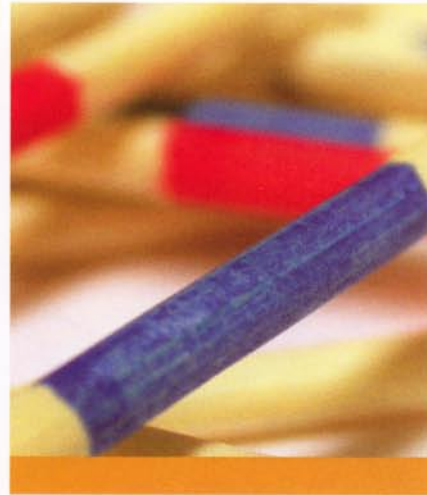
Jürgen fühlte sich in Anbetracht der Koalition der Geschwister ohnmächtig. Da er von seinem Vater immer beschützt worden war, beschwerte er sich bei ihm über deren Verhalten. Hubert Beyer sprach dann zwar ein Machtwort, was dem Jüngsten wohl eine Atempause, aber keine Akzeptanz verschaffte, und die Konfliktspirale in der Familie in Gang hielt.

Da sich die Streitereien der Geschwister negativ auf die Qualität ihrer Arbeit im Unternehmen auswirkten und auch die Produktivität der anderen Führungskräfte und Mitarbeiter beeinträchtigt wurde, regten sich bei Hubert Beyer Zweifel, ob er mit seiner Idee von Gerechtigkeit in der Unternehmerfamilie nicht eine Illusion geboren hatte, die sich in der Unternehmens- und Familienwirklichkeit schlicht als Wunschvorstellung und Irrtum entpuppte.

Tipps zum Umgang mit dieser Situation

- ▶ Basis jeder erfolgreichen Zusammenarbeit von Familienmitgliedern im eigenen Betrieb sind wechselseitige Wertschätzung, Respekt und Achtung der verschiedenen Fähigkeiten sowie die Bereitschaft und die Begabung zu konstruktiver Kritik und Kooperation.
- ▶ Gibt es Vorbehalte, Animositäten, Ablehnung oder gar Streit auf persönlicher Ebene zwischen Mitgliedern der Familie, sollte der Dissens intern und nicht im Unternehmen ausgetragen werden. Auf ein Zusammenwirken dort sollte verzichtet werden, um die Konflikte nicht weiter zu eskalieren.
- ▶ Die Mitglieder der Unternehmerfamilie sollten sich ihre Rollenbilder, in der Familie als Bruder, Schwester oder Vater, im Unternehmen Juniorchef(in) und Seniorchef, bewusst machen. Vor allem im Unternehmen müssen die Rollen eindeutig geklärt sein. Wer arbeitet als geschäftsführender Gesellschafter? Wer ist in leitender Funktion und

▶ Fortsetzung auf Seite 60



▶ Fortsetzung von Seite 59

Gesellschafter, nicht aber Geschäftsführer? Welche Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse resultieren aus der Wahrnehmung der verschiedenen Rollen? Achten Sie darauf, familiäre und berufliche Rollen klar zu trennen. Sprechen Sie als Leiter der Produktion und Technik mit dem Geschäftsführer, also als Führungskraft mit Ihrem Vorgesetzten, aber nicht als Sohn zu Ihrem Vater.

- ▶ Überlegen Sie in markanten Situationen, welche Anforderungen aus der jeweiligen Rolle resultieren und was ein professionelles Verhalten ausmachen würde.
- ▶ Klären Sie Konflikte auf der Ebene, auf der sie entstehen und verschieben Sie sie nicht auf andere Schauplätze: Wenn Probleme aus dem familiären Umgang miteinander erwachsen, werden Sie sie nicht durch konstruierte Streitereien im Unternehmen lösen, sondern nur durch einen neuen wertschätzenden, zugewandten Familienton. Besteht der Streit in divergierenden Zielen, die sich auf die künftige Ausrichtung des Betriebs beziehen, tragen sie den Zielkonflikt auf dieser Sachebene aus. Sie brauchen sich weder persönlich beleidigt noch angegriffen zu fühlen oder in Ihrem unternehmerischen Engagement gering geschätzt. Lernen sie, zwischen Mensch und Problem bzw. zwischen Mensch und Verhalten zu trennen.
- ▶ Sprechen Sie miteinander und nicht übereinander. Lassen Sie Schuldvorwürfe und die Vergangenheit außen vor. Historisches lässt sich nicht ändern. Statt dessen können heute Lösungen gefunden werden. Worin könnten Ansätze liegen, die für alle Beteiligten eine tragfähige Perspektive haben? ■

Fortsetzung in UMAG 6/2007