

- Dann hast du Teile in der Hand, fehlt leider nur das geistig Band (Goethe).

Familienunternehmen existieren in vielen unterschiedlichen Größen und Organisationsformen – vom kleinen mittelständischen Betrieb bis hin zum multinationalen Konzern. Erfolg oder Misserfolg hängt, unabhängig von der Größe, vom Zusammenwirken zweier sehr unterschiedlicher Institutionen ab: der Familie und dem Unternehmen. In der Abb. 2.1 überschneiden sich die beiden Begriffe „Familie“ und „Unternehmen“. So kommen zwei Systeme zusammen, deren Verbindung die große Stärke des Familienunternehmens ausmacht und die gleichzeitig dessen große Schwäche sein kann. Im Idealfall unterstützt jeweils ein System das andere. Falls diese gegenseitige Unterstützung nicht gelingt, entstehen Probleme. In einer „normalen“ Familie sind die Angehörigen durch ein Liebesband miteinander verbunden. Wenn dieses Band nicht mehr hält, kommt es meist zur Trennung. Beim Familienbetrieb existiert noch ein weiteres Band, das die Familienmitglieder zusammenhält, unter Umständen auch zusammenkettet: das gemeinsame Unternehmen.

Allen Beschreibungen des Familienunternehmens ist gemeinsam, dass die Verbindung beider Systeme Vor- und Nachteile mit sich bringt. Die heiße Mischung unterschiedlicher Interessen und Herzensneigungen wird selten als Rohstoff und Grundlage für wissenschaftliche Arbeiten verwendet. Vielmehr sind die Vorgänge in Familienunternehmen Gegenstand von Veröffentlichungen bzw. Enthüllungen in der Boulevardpresse. Die Berichterstattung bewegt sich auf der Bandbreite von objektiver Information und organisierter Neugierde. Diverse Management- und Nachrichtenmagazine bieten ihren Lesern immer wieder gerne Berichte von internen Vorgängen in Familienunternehmen an. In früheren TV-Serien wie *Denver-Clan*, *Dallas* oder später *„Reich und Schön“* sowie in vielen Krimis benützen Drehbuchautoren gerne die Plattform „Familienunternehmen“, auf der die handelnden Personen in irgendeiner Form in Machtspielen verstrickt sind. Damit dienen Geschichten von Familienunternehmen durch die Mixtur von Intrige, Liebe und Hass breiten Gesellschaftsschichten als Projektionsfläche. Ähnlich wie die europäische Adelswelt in diversen Blättern der Boulevardpresse die Projektionen ihrer Leserschaft herausfordert,

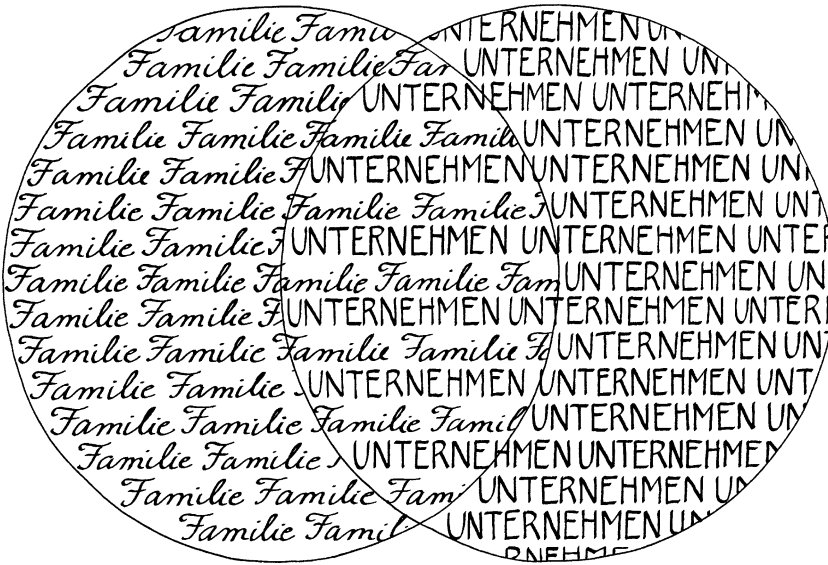


Abb. 2.1 Überschneidung von Familie und Unternehmen

werden auch prominente Familienunternehmer als Projektionsschirm herangezogen und können sich kaum dagegen wehren. In Publikationen wie z. B. Wirtschaftsmagazinen werden Familienunternehmen gerne aufs Korn genommen. Wenn es beispielsweise in einer Überschrift heißt: „Die 3. Generation schießt hauptsächlich Böcke“, wird sowohl auf die hauseigene Jagd Bezug genommen als auch die Kompetenz der Nachfolger infrage gestellt. Selbst seriöse Blätter finden mit anzüglichen Überschriften offenbar mehr Leser. Mit ein paar Klischees und Vorurteilen macht so die bunte Presse ihr zweifelhaftes Geschäft.

2.1 Dominanz des Materiellen über das Immaterielle

- The Tao that can be spoken of, is not the everlasting Tao (The Tao Te Ching).

Der Ausdruck „Familien-Unternehmen“ besteht aus zwei Begriffen, die hier unter folgendem Gesichtspunkt gegenübergestellt werden: Das Unternehmen ist eine mehr oder weniger materielle Angelegenheit, dessen Existenz unbestreitbar ist. In der Familie dagegen wirken immaterielle Werte, die nicht unmittelbar sichtbar oder greifbar sind. Dazu gehören die zwischenmenschlichen Beziehungen der Familienmitglieder untereinander, die Liebe, die sie füreinander hegen, und die menschliche Wärme und Geborgenheit, die sie sich gegenseitig geben und die sie gemeinsam erfahren.

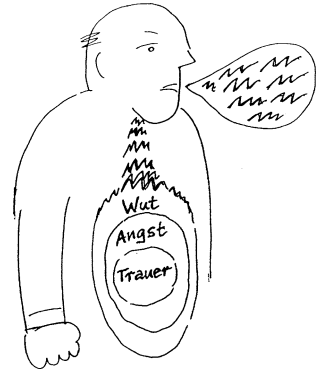
Grenzen der Sprache für das Immaterielle Bei dem Unterfangen, die Psychologie des Familienunternehmens zu beschreiben, stoße ich an natürliche Grenzen der Sprache. Die materielle Seite dieser Organisationsform kann noch recht gut in Sprache gefasst werden, denn das materielle Unternehmen mit seinen konkreten Produkten ist in Worten beschreibbar. Jedoch auch da kommt man an sprachliche Grenzen, z. B. wenn es um Dienstleistungen geht, bei denen immaterielle Aspekte eine starke Rolle spielen (wie z. B. Stimmungen in der Modebranche oder der Verkauf von Identitäten bei trendigen Markenartikelherstellern). Die Einschränkungen der Sprache wirken sich aber noch viel mehr aus, wenn es um die immateriellen Werte der Familie und der einzelnen Individuen geht; dies ist nur sehr unzureichend in Worte zu fassen. Bessere Ausdrucksmittel bietet die Methode der Familienaufstellung, wie sie im Abschn. 7.5.2 beschrieben wird. Eine Aufstellung zeigt in durch Sinne wahrnehmbarer Weise mit wenigen Worten sowohl die aktuellen Probleme als auch die Lösungsansätze einer Familienkonstellation auf.

In einer Familie findet im Idealfall das Phänomen Liebe statt – zwischen Ehepartnern, zwischen Eltern und Kindern, zwischen Geschwistern und anderen Familienmitgliedern. Die Psychologie dieser Liebe ist per se nicht in Sprache zu fassen, weil die Psyche nichts Materielles ist. In der chinesischen Tradition ist „Tao“ die unsichtbare formlose Energie, in unserem Kulturkreis sprechen wir von „Geist“ und „Seele“. Unternehme ich in diesem Buch dennoch den Versuch, diese feinere Ebene zu beschreiben, sind die Worte lediglich Hinweisschilder. Die eigentlichen Aussagen sind dann nicht unbedingt an einzelnen Worten fest zu machen, sondern eher zwischen den Worten. Ich kenne einige Unternehmer, die mit Humor und Witz das Unsagbare rüberbringen, und so auch schwierige Situationen auflockern und in gute Bahnen bringen. Am besten gelingt es begnadeten Dichtern, Denkern und Künstlern, diese seelische Ebene in produktiver Weise zum Ausdruck zu bringen. Deshalb wird z. B. in diesem Buch Thomas Mann mit den Buddenbrooks als Gewährsmann und Goethes Faust als Impulsgeber zitiert.

Die Besonderheit eines Familienunternehmens ist es, nicht nur das physische, materielle Überleben durch den Betrieb zu sichern, sondern auch das Erleben immaterieller Werte, nicht nur die bereits erwähnte Liebe in der Familie, sondern auch die gemeinsamen Erlebnisse und Entwicklungen, welche die Einzelnen erfahren. Da ein Unternehmen jedoch eine so starke Realität darstellt und seine Rechte fordert, besteht die Gefahr, dass die Belange der Familie zu kurz kommen. Die Nachkommen sollen dann „Diener“ des Betriebes sein. Das wird von ihnen – ob ausgesprochen oder nicht – meist erwartet. Genau das gilt es zu hinterfragen.

Menschwerdung oder Werdung eines Unternehmers Die Ökonomisierung des Seelischen ist eine spezielle Gefahr im Familienunternehmen. Die Kinder erleben in ihrer Kindheit und Jugend häufig, dass die Belange des Unternehmens wichtiger sind als sie selbst. Das Unternehmen wirkt so in die subtile Ebene der Familie hinein. Söhne und Töchter von Familienunternehmern bekommen vieles auf materieller Ebene, vom frühen Porsche bis zur späten Villa, doch auf seelischer Ebene bekommen sie oft das Elementarste nicht. Insbesondere nicht die eigene Wahlfreiheit, ihr Leben zu gestalten. Dazu gehört

Abb. 2.2 Unter der Wut ist Angst und Trauer

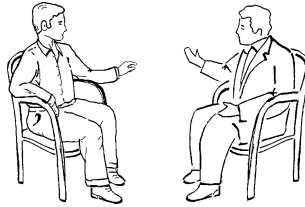


die Entscheidung, ob sie überhaupt im Familienunternehmen tätig werden wollen und wenn ja in welcher Form. Die fehlende Wahlfreiheit wird manchen Junioren bewusst und sie empfinden deshalb die ganzen materiellen Güter als Bestechungsversuche. Die Eltern wiederum haben keine schlechte Absicht, sondern sie wollen den Kindern nur etwas Gutes tun.

Eine subtile Form der Beeinflussung kann in der „guten Ausbildung“ liegen, vor allem, wenn sie für die Branche des Unternehmens „zufällig“ relevant ist. In solchen Fällen wird die Ausbildung von den Eltern als eine Art „Investition“ in das Kind gesehen, wobei das Unternehmen und eine gesicherte Nachfolge das eigentliche elterliche Motiv sind. Obwohl das nicht so bewusst ausgesprochen wird, wird auf diese subtile Weise das Seelische dem Materiellen untergeordnet. Die seelischen Güter – z. B. das hohe Gut der menschlichen Wahlfreiheit – werden so nicht genügend bewertet. Ein Vater kann unter Umständen die persönliche Freiheit seines Kindes deshalb nicht genügend würdigen, weil er selbst – als junger Mann und Nachfolger seines Vaters – diese Freiheit auch nie besaß und sie so als Wert nicht erleben konnte. Besonders die Kriegsgeneration konnte als Väter für ihre Kinder nicht wirklich emotional ansprechbar sein, was sich heute auch auf die Enkelgeneration auswirkt (Alberti 2010).

Bevor ein solch Betroffener emotionale Werte wie Freiheit als solche erkennen kann, käme bei ihm erst die Trauer darüber, diese Freiheit selbst nie gehabt zu haben. Sollten die Kinder sich dann ihre Freiheit nehmen, konfrontiert das den Vater zuerst mit seiner eigenen Trauer. Solche Gefühle kann er jedoch nicht offen zeigen, denn ein trauernder Familienunternehmer ist in unserer Gesellschaft nicht vorgesehen. So kommt lediglich die Wut darüber zum Ausdruck, dass sich „die Jungen“ ihre Freiheit nehmen. Die Wut ist dadurch eine Kaschierung und Verdrängung der Trauer, Trauer über die selbst nicht erlebte Freiheit. Dazwischen ist noch ein anderes Gefühl, nämlich die Angst, den Sohn als Nachfolger zu verlieren. Können diese psychologischen Zusammenhänge von beiden Beteiligten so gesehen werden, haben künftige Auseinandersetzungen bessere Chancen einer produktiven Lösung. Die drei Gefühlsstimmungen und deren mögliche Bewusstwerdung zeigt Abb. 2.2 auf.

2.1.1 Gesprächsthema: Familienunternehmen in der Presse



Friedrich *In deinem Buch kommen ja auch konkrete Familienunternehmen vor. Du zitierst Unternehmer, die sich über ihren Betrieb äußern oder greifst Dinge auf, die man aus der Presse kennt. Ist da bei dir nicht auch etwas Sensationslust dabei?*

Bernd *Menschliche Vorgänge, gekoppelt mit Geld und Macht, sind auch für mich faszinierend. Mir geht es jedoch nicht um die Oberfläche, wo die Mehrheit lediglich das Drama der anderen als eine unbewusste Spiegelung der eigenen Psyche verwendet und wovon die Boulevardpresse lebt. Wenn ich einige Fälle aufgreife, die schon durch die Presse bekannt geworden sind, möchte ich damit etwas aufzeigen und bewusst machen. Die Beispiele sind sozusagen Lehrbeispiele, an denen andere etwas lernen können. Ohne Beispiele würde das Buch sehr schnell abstrakt werden.*

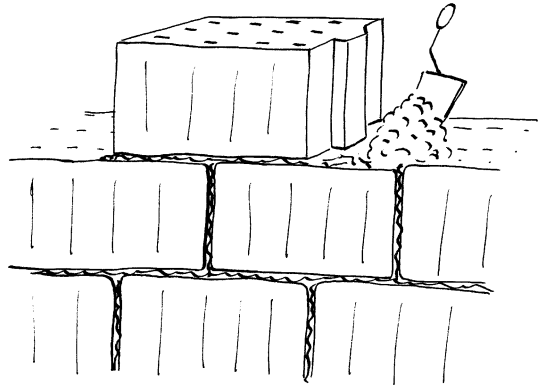
Friedrich *Ich werde dich vielleicht darauf noch einmal ansprechen, wenn du weitere Fälle schilderst. Dann nehme ich dich beim Wort. Du weißt, ich bin selbst Familienunternehmer und ich bin da einfach empfindlich, wenn ich mich – mehr oder weniger verzerrt – in der Zeitung oder in einem Magazin wiederfinde. Ich werde dann von Kunden, Mitarbeitern und anderen darauf angesprochen und soll mich womöglich rechtfertigen. Das ist mir leider schon mehrfach passiert.*

Bernd *Natürlich basieren meine Gedanken, Überlegungen und Schlussfolgerungen auf konkreten betrieblichen Erfahrungen. Die einzelnen Beratungsfälle, in denen ich diese Erfahrungen gemacht habe, werde ich jedoch so darstellen, dass der Bezug nicht erkennbar ist.*

2.2 Zwei Komponenten des Familienunternehmens

Das schon ausgeführte Modell mit den zwei Kreisen kann mit einem anderen Bild angereichert werden. Demnach sind es zwei Komponenten, die ein Familienunternehmen ausmachen: Ziegelsteine und Mörtel. Die Ziegel symbolisieren die technischen Möglichkeiten, die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, das Produkt-Know-how, das Produktionsverfahren, kurz: die „Hardware“ des Familienunternehmens. Der Mörtel symbolisiert dagegen die „Software“ und stellt die Bindung zwischen den Ziegeln her. Der Mörtel ist vor allem für die emotionalen Bindungen innerhalb der Unternehmerfamilie wichtig, aber auch für

Abb. 2.3 Mauer aus Steinen und Mörtel



die Bindungen zu den Mitarbeitern, den Kunden und den anderen möglichen Systempartnern. Zu der Software gehören auch die Ideenkraft der Eigentümer, der Ausbildungsstand der Mitarbeiter und deren Motivation.

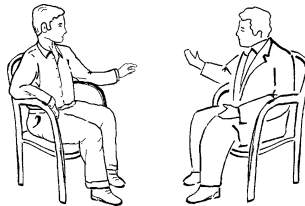
Die Bausteine in der Abb. 2.3 stehen für unternehmerisches Denken und Handeln, der Mörtel stellt die emotionalen Bindungen dar. Da der Mörtel auf den ersten Blick nicht sichtbar ist, besteht die Gefahr, ihn zu vernachlässigen. Darauf will dieses Buch hinweisen. Es ist sozusagen ein Buch für Mörtelfragen, als Gegengewicht zu den vielen Büchern, die lediglich die Stein-Elemente der Mauer behandeln. Wenn die Mauer instabil wird – also ein Familienunternehmen in der Krise –, sind dann nicht primär die Steine, sondern vor allem der löchrige Mörtel zu bearbeiten. Bei Ausbesserungsarbeiten ist die eigentliche Kunst die Mörtelarbeit, die die Steine fugendicht zusammenhält; das kann ihnen jeder Maurer bestätigen. Da solche Arbeiten mühsam sind, wollen manche Sanierer gleich alles abreißen und von den Grundmauern aus neu aufbauen. Im Familienunternehmen finden solche Sanierer kaum Gehör. Denn Abreißen grenzt an ein Tabu, vor allem, wenn die Mauern vom Großvater erstellt wurden. Deshalb gilt im Familienunternehmen das Wort vom „Erhalten“. „Anbauen“ ist jedoch öfters erwünscht. Sollte es also unumgänglich sein, dass etwas abgerissen werden muss, so stellen geschickte Architekten den Sachverhalt so dar, dass der Mauerabriss für den Aus- und Anbau notwendig ist.

Zurück zum Grundbild: Die Steine bilden den Aufbau und der Mörtel verbindet die Steine miteinander. In der ersten Generation geschieht in der Regel der Aufbau ganz fachmännisch durch ein ausgewogenes Verhältnis von Steinen und Mörtel. Jene Unternehmensgründer, die ihr Unternehmen aufbauen, indem sie nur Steine aufeinanderstapeln, ohne sie gut mit Mörtel zu verbinden, erleben in der Regel noch in ihrer eigenen Generation den Zusammenbruch. Unternehmen, die ein, zwei oder drei Generationen erleben, hatten einen weitsichtigeren Unternehmensgründer. Und doch nagt der Zahn der Zeit am Mauerwerk. Der vielleicht bedenkliche Zustand des Mörtels wird vielfach übersehen, weil er bereits mit zwei, drei Schichten überputzt wurde. So kommt es, dass manche Unternehmen der 3. Generation mehr schlecht als recht vom Putz zusammengehalten werden. Kommen Erschütterungen, sei es von der Familie oder vom Markt ausgehend, droht der

Zusammenbruch. Um dies zu verhindern, ist eine enge Zusammenarbeit von Mörtelspezialisten und Steinhauern gefragt. Einige Fachberater beschäftigen sich leider nur mit den Steinen. Verständlich, denn dabei macht man sich nicht so schmutzig. Es ist einfacher, Bausteine zu liefern. Beim Abladen entsteht zwar Staub, der sich aber abschütteln lässt. Die Steine, deren Konturen schön klar sind, hinterlassen auf dem Fabrikschhof, ordentlich gestapelt, einen guten Eindruck. Der Unternehmer kann sich dabei schon etwas vorstellen, die Bausteine lassen gedankliche Konstruktionen zu. Doch Baumeisterarbeiten im Kopf sind eine Sache, die widrige Realität eine andere. Wind und Wetter wirken ein und die Steine halten nur, wenn sie gut mit Mörtel verbunden sind. Das ist eine Arbeit, bei der die Kleidung schmutzig werden kann. Die Berater im blauen Anzug sind in der Regel keine „Blue-collar workers“. Sie sind längst weg vom Fabrikschhof und laden gerade woanders schöne Bausteine ab.

In diesem Gleichnis stehen die losen Steine für die farbigen Konzeptfolien und die Planungen, in denen Verheißungen von Aufbau und Erfolg stehen. Die Arbeit auf der emotionalen Ebene, versinnbildlicht durch den Mörtel, ist etwas schwieriger. Denn die Welt der Emotionen hat ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten, die erst seit rund 100 Jahren erforscht werden. Die besondere Stärke der Organisationsform „Familienunternehmen“ liegt in der Möglichkeit, den Emotionen auch im Wirtschaftskontext einen angemessenen Platz zu geben.

2.2.1 Gesprächsthema: Zum Begriff Familienunternehmen



Friedrich *Was für eine Vorstellung hast du eigentlich, wenn du von Familienunternehmen sprichst? Es gibt doch heute viele junge Menschen, die Firmen gründen oder welche übernehmen und selbst noch keine Familie haben. Sind die in deinem Sinne auch Familienunternehmer?*

Bernd *Streng genommen sind das Eigentümerunternehmer bzw. inhabergeführte Unternehmen. Häufig wird in der Literatur das Familienunternehmen als eine Organisation definiert, die mindestens einen Generationswechsel hinter sich und damit sehr spezifische Erfahrungen mit dieser Organisationsform gemacht hat. Nach einem erfolgreichen Generationswechsel*

bleibt das Unternehmen mit der Familie verbunden und wird dadurch erst ein richtiges Familienunternehmen. Denn der Prozess des Generationenwechsels ist für beide Systeme eine große Herausforderung und es zeigt sich dabei besonders die Funktionsfähigkeit der beiden Systeme.

Friedrich Ich habe einmal nachgeschaut und fand zum Begriff Familienunternehmen keine gesetzliche Definition. In Gablers Wirtschaftslexikon (2012) werden Familiengesellschaften definiert als Personengesellschaften, bei denen zwischen den Gesellschaftern verwandtschaftliche Beziehungen bestehen. In dieser Definition sind die inhabergeführten Unternehmen der 1. Generation enthalten.

Bernd Ich spreche von Familienunternehmen, wenn „Eigentum und Führung“ in der Hand einer Familie ist. Die inhabergeführten Betriebe sind in diesem Sinne auf dem Weg, ein Familienunternehmen zu werden und sind gut beraten, sich frühzeitig darauf einzustellen.

Friedrich Das Besondere eines Familienunternehmens liegt für mich in einem spezifischen Verantwortungsgefühl, das viele Familienunternehmer auszeichnet. Für mich jedenfalls macht es einen großen Unterschied, ob ich mit meinem eigenen Geld bzw. dem Vermögen meiner Familie arbeite oder ein angestellter Manager mein Geld vermehrt oder sogar Verluste macht.

Bernd Deswegen gehört zu meinem Begriffsverständnis, dass die Eigentümerfamilie auf die Geschicke des Unternehmens – durch die Vorgabe von Zielen und Strategien – deutlichen Einfluss nimmt. Dies unabhängig davon, ob Familienmitglieder im Unternehmen operativ tätig sind oder in bestimmten Gremien eng mit Fremdmanagern hinsichtlich der Strategien zusammenarbeiten.

Friedrich Dies gilt wohl für große Industriebetriebe wie Henkel, Haniel oder Claas, die von Familien geführt werden, auch wenn diese nach außen wenig in Erscheinung treten, da die Geschäftsführung aus einem professionellen Fremdmanagement besteht.

Bernd Genauer betrachtet üben die Anteilseigner großen Einfluss auf die Zielrichtung des Unternehmens aus. Es gibt Unternehmen, die eine reine Gesellschaftergeschäftsführung haben, andere haben eine gemischte Geschäftsführung, mit dem Ziel einer Gleichrangigkeit von Familiengeschäftsführern und Fremdgeschäftsführern. Eine reine Fremdgeschäftsführung, bei der die Gesellschafter lediglich über die Gesellschafterversammlung, einen Aufsichtsrat oder ein sonstiges Gremium Einfluss nehmen, besteht zum Beispiel beim Getränkekonzern Eckes oder bei Claas. Bei Henkel erscheint mir die Struktur der Zusammenarbeit von Eigentümerfamilie und der externen Geschäftsführung vorbildhaft gelöst zu sein. Die Regelung und ihre geschichtliche Entwicklung ist bei Schwass (1999, S. 7) beschrieben.

2.3 Systemische Aspekte der Verbindung von Familie und Unternehmen

- Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

In der Praxis ergibt die Verbindung von Familie und Unternehmen eine recht dynamische Wechselwirkung, die am besten mit einer systemischen Denkweise erfasst wird. In den 1970er Jahren konnte sich dieses Paradigma durchsetzen und dazu beitragen, das mechanistische Weltbild zu überwinden. Vorläufer der systemischen Denkweise waren z. B. Forschungsrichtungen der Kybernetik, in der auf die Wechselwirkungen mit Begriffen wie „Rückkopplung“ hingewiesen wird. Während in der Psychologie lange Jahre eine Reiz-Reaktions-Denkweise gepflegt wurde, setzte sich in der neueren Zeit das Prinzip der Zirkularität durch, worauf die Interaktionen in der Familie auf eine neue Art untersucht wurden. So sind nicht mehr die Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Individuums allein für etwas verantwortlich, sondern erst das Zusammenspiel aller Beteiligten führt zu Erfolgen, aber auch zu Problemen. Um eine ganzheitliche Sicht zu bekommen, muss das entsprechende Verhalten aller Familienmitglieder berücksichtigt werden. Der „Patient“ ist weder Opfer noch Täter, sondern ein Teil des Gesamtsystems. Untersuchungsgegenstand ist somit das Netzwerk der gegenseitigen Beziehungen, die zwischen den beteiligten Familienmitgliedern herrschen. Es wäre jedoch ein Missverständnis, würde man im Rahmen einer systemischen Sichtweise die Einflussmöglichkeiten des Einzelnen und seine Verantwortung nicht sehen. Zum Menschenbild der systemischen Theorie gehört sehr wohl auch die Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen.

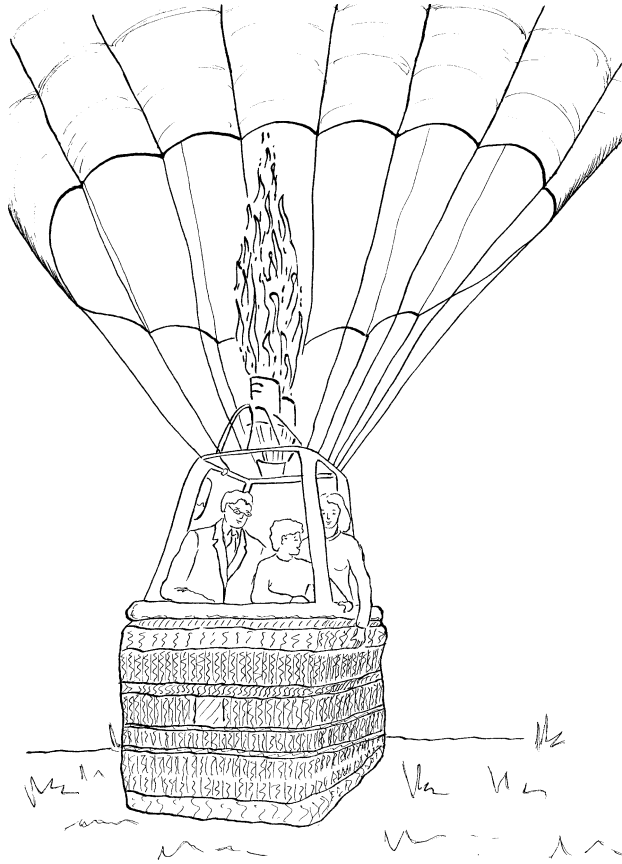
Wie jedes System kann die Familie im Gleichgewicht sein. Die sich laufend verändernden Umweltbedingungen wirken auf das System ein und es gilt, immer wieder neue Strukturen des Gleichgewichts zu finden. Die Familie ist funktionstüchtig, solange sie nicht auseinanderfällt. Nicht selten hat ein Mitglied des Systems ein „Symptom“, das zum Überleben des Systems beiträgt. Das kann z. B. ein Außenseiter sein, auf den andere Familienmitglieder ihre Schattenseiten projizieren. Das hält zwar das System aufrecht, allerdings zu Lasten des Symptomträgers.

Im Sinne der systemischen Denkweise sind spezifische Methoden entwickelt worden. Dazu gehören z. B. zirkuläre Fragen, Symptomverschreibungen und paradoxe Interventionen. Die Umdeutung eines bislang als problematisch definierten Verhaltens kann zu überraschenden Lösungen führen. Bei Veränderungsprozessen gilt es, die Kräfte der Selbstorganisation eines Systems zu erkennen und zu nutzen.

2.3.1 Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen

Die systemische Denkweise lässt sich anhand der Wechselwirkungen zwischen dem Korb eines Ballons, der hier die Familie symbolisiert, und dem Ballon selbst darstellen, der das System „Unternehmen“ versinnbildlicht. Die Familie in Abb. 2.4 befindet sich im Korb. Das

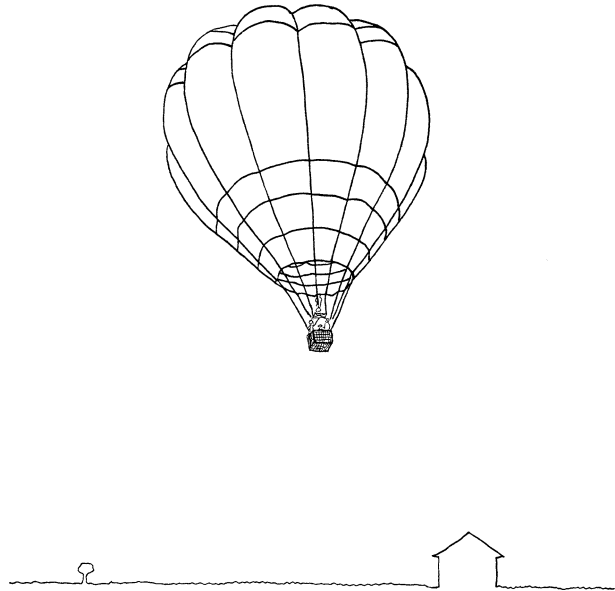
Abb. 2.4 Heißluftballon am Boden



Feuer symbolisiert ihre Herzensenergie, die dem Ballon die notwendige Heißluft zuführt. Dadurch dehnt sich der Ballon aus, steigt nach oben und trägt so die Familie. Der Vergleich zeigt, wie die zum Aufsteigen benötigte Energie aus der Familie kommt. Durch die Beziehungsqualität entsteht Wärme, wodurch das Unternehmen aufblüht. Führt die Familie dem Ballon nicht mehr die notwendige Energie zu, kühlt er ab und sinkt. Entscheidet die Familie, sich wieder vermehrt dem Unternehmen zu widmen, ggf. durch das Abwerfen von Ballast, so wird der Ballon wieder steigen. Korb und Ballon sind – auf Gedeih und Verderb – miteinander verbunden. Das gilt ebenso für das Familienunternehmen.

Gewinnt der Ballon an Höhe, erhält die Familie einen weiteren Ausblick und einen besseren Überblick. Sie kann dann Ziele ins Auge fassen, die überhaupt erst von einer gewissen Höhe aus gesehen werden können. In dieser Analogie könnten auch die Umweltbedingungen interpretiert werden, wie z. B. die Wind- und Wetterlage, die auf die Richtung des Ballons Einfluss nehmen. Die Leserin und der Leser sind herzlich eingeladen, sich gedanklich in Abb. 2.5 mit in den Korb zu setzen und so mit auf die Reise zu gehen.

Abb. 2.5 Heißluftballon im Himmel

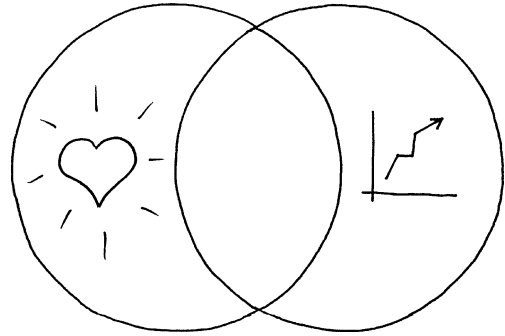


2.3.2 Chancen durch positive Wechselwirkungen

Die intensiven Beziehungen im Familienunternehmen können sowohl destruktive wie produktive Wechselwirkungen zur Folge haben. So wird eine von der Familie ausgehende Herzlichkeit sich im Unternehmen belebend auswirken und damit den Erfolg des Unternehmens unterstützen. Die Familie wirkt durch ihre positive Energie auf Mitarbeiterschaft, Kunden und andere Systempartner. Sie ist ein starker Impulsgeber und belebt damit das Geschäft, wie Abb. 2.6 mit der aufsteigenden Ergebnisgrafik zeigt. Sollte aufgrund äußerer Einflüsse wie z. B. der Marktlage die Firma eine gute Position haben, so wird dies zusätzlich das schon bestehende gute Klima in der Familie stärken. Dadurch wird der positive Kreislauf in Gang gehalten. Harmonische Beziehungen von einem Unternehmerehepaar oder von Geschwistern in der Familie gehen auf das Unternehmen über. Das entsprechende Klima wirkt auf die sozialen Beziehungen im Unternehmen positiv ein. Die Mitarbeiter können davon regelrecht erfasst werden und erfahren dadurch eine ganz besondere Art der Motivation. Das Gefühl der Sicherheit und Zugehörigkeit verbindet sich mit einem Gefühl der Kontinuität und lässt persönliche Verantwortung entstehen.

Ein Familienunternehmen bietet einen ganzheitlicheren Lebensraum als ein Nicht-Familienunternehmen. Viele Aspekte des Lebens, die sonst abgespalten und getrennt ausgelebt werden, können im Familienunternehmen integriert werden. Es wird zwar wiederholt als Nachteil gesehen, dass „Dienst und Schnaps“ nicht genügend getrennt sind, und für diese Kritik gibt es auch gute Gründe, doch überwiegt letztendlich der Vorteil der Ganzheitlichkeit. Wer das als eine Chance zu nützen weiß, hat viele Möglichkeiten. Es braucht dazu jedoch psychologisches Handwerkszeug, um sich in der Komplexität des familiären

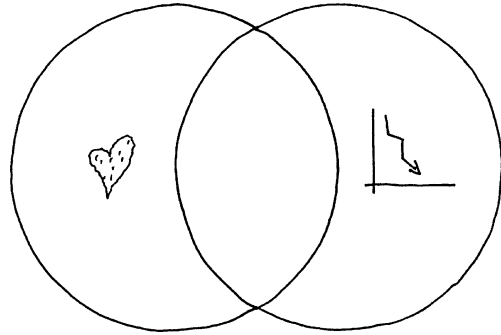
Abb. 2.6 Produktive Wechselwirkungen von Familie & Unternehmen



und unternehmerischen Lebens zurechtzufinden. Zusammenfassend lassen sich folgende Chancen formulieren:

- Der natürliche Zusammenhalt einer Familie überträgt sich auf das Unternehmen und wirkt sich z. B. in Form von Kontinuität bei den Mitarbeitern aus. Die familiäre Stimmung im Betrieb führt bei den Mitarbeitern zu einer starken Loyalität; sie fühlen sich der „Betriebsfamilie“ zugehörig.
- In den Außenbeziehungen finden die Partner des Unternehmens, also Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten, klare persönliche Ansprechpartner und stehen nicht einer anonymen Führung gegenüber. Das stärkt das Vertrauen.
- Das Familienunternehmen zeichnet sich in der Regel durch schnelle und unbürokratische Entscheidungswege aus. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit ermöglicht dies die rasche Reaktion auf notwendige Veränderungen.
- Familienangehörige haben einen relativ sicheren Arbeitsplatz und spüren dadurch materielle Sicherheit, die sich auf die Mitarbeiter übertragen kann.
- Marketingexperten betonen die Vorteile der Personalisierung von Produkten, um diesen ein besonders markantes Profil in der Außenwirkung zu verleihen. Genau dies steht einem Familienunternehmen im besonderen Maße zur Verfügung.
- Familienunternehmen können eigene Wege gehen, sei es aus produktionstechnischer Sicht oder aus Marketingsicht. Ein Beispiel dafür ist die Benetton-Werbung, die immer wieder ungewöhnliche Wege beschreitet. Da der Eigentümer, in diesem Falle L. Benetton, persönlich hinter dem Werbekonzept steht, kann eine außergewöhnliche Werbelinie leichter realisiert werden.
- Im Familienunternehmen sind die Lebenssphären „Arbeitswelt“ und „Privatwelt“ stärker verbunden. Dadurch kann mehr menschliche Verantwortung in der Arbeitswelt entstehen.
- Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen ist der Know-how-Schutz im Familienunternehmen besser zu gewährleisten. Die Unternehmensgeheimnisse bleiben so Familiengeheimnisse.

Abb. 2.7 Destruktive Wechselwirkungen von Familie & Unternehmen



Das letztgenannte Thema soll noch etwas illustriert werden: Als Unternehmensgeheimnis gilt z. B. bei Swarovski die Schleiftechnologie und bei der Ricola AG ist es das Herstellungsverfahren für ihre Bonbons und Kräutertees. Auch die Firma Underberg hält ihre Magenbitter-Rezeptur geheim. Die „Semper idem Underberg AG“ besteht seit über 150 Jahren. Es wird berichtet, dass der jeweils erbende Sohn das Rezept des Magenbitters vom Vater erfährt. Damit Angestellte das Geheimnis nicht verraten können, setzen angeblich die Underbergs ihren besonderen Kräutertrank selbst an. Die vielfältigen Formen der Geheimhaltung früherer Zeiten – sei es durch hohe Fabriksmauern oder Familiengeheimhaltung – wird in Zeiten der neuen Technologien des Ausspionierens jedoch nicht mehr so funktionieren wie früher.

2.3.3 Risiken durch negative Wechselwirkungen

Hat die Familie Probleme und verliert ihre Herzlichkeit, wird sich das in hemmender und lähmender Form im Unternehmen zeigen. Sollten aufgrund der Marktsituation zusätzliche Belastungen entstehen, wird das rückwirkend die Familie belasten. Wenn in der Eigentümerfamilie Konflikte jenseits akzeptierter Konventionen und Umgangsformen ausgetragen werden, wenn Misstrauen, Streit, Unterstellungen und Gegenunterstellung den Alltag prägen, wirkt sich dies auch auf die Mitarbeiter aus. Diese müssen sich im Extremfall darauf einstellen, dass die Eigentümer im zwischenmenschlichen Umgang Maß und Ziel verloren haben, entsprechend mit ihren Mitarbeitern kommunizieren und so in das innerfamiliäre Gesprächsklima hineingezogen werden. Die Unternehmerpersönlichkeit selbst spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie das Bestehen des Unternehmens gefährden kann. Die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit für Probleme sowie deren Verleugnung und Verharmlosung führt zu deren Fortschreibung und schließlich zum ökonomischen „dicken Ende“, wie es in Abb. 2.7 durch die absteigende Erfolgsgrafik deutlich wird.

Familienangehörige, die sich untereinander nicht verstehen, aber aufgrund der wirtschaftlichen Zwänge in einer unbefriedigenden Situation verbleiben müssen, sind einer subtilen Form von Stress ausgesetzt. Empirische Forschungen zeigen, dass Stressfaktoren,

die über einen längeren Zeitraum wirksam sind, tiefgehende Belastungen darstellen. Die Verunsicherung und das Misstrauen untereinander wirken stark irritierend. Der Betroffene weiß nie, welche Aktion von einem Vetter, einer Schwester, einem Bruder oder einer Cousine im nächsten Moment ausgeht, sei es in einer offenen oder versteckten Form. Im Extremfall befindet sich die Familie in einer Art Guerillakrieg. Dieser Krieg setzt sich durch die familiäre Verbundenheit mit dem Streitpartner im privaten Bereich und im Leben jenseits des Büros fort und belastet die Betroffenen.

In einem Nicht-Familienunternehmen verläuft dies anders. Die „Streitpartner“ begegnen sich nur in der Unternehmenswelt und finden – im günstigen Fall – einen positiven Ausgleich zu Hause in der eigenen Familie. Selbst wenn der berufliche Konflikt anfangs noch über die häusliche Schwelle getragen wird, kann er in diesem Klima leichter abgelegt werden.

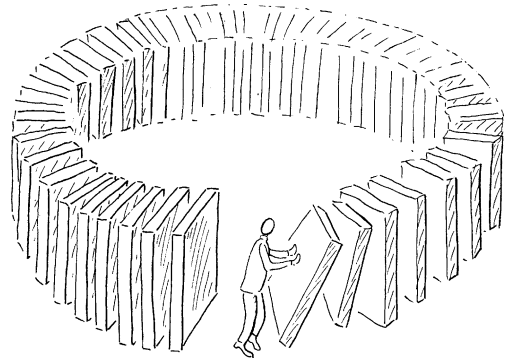
Für Familienunternehmer ist zur Bewältigung von Spannungen der erste Schritt, sich der stressauslösenden Faktoren – die zumeist in der Familie liegen – bewusst zu werden. Die Radikallösung für den Einzelnen liegt darin, sich aus dem Familiensystem zu lösen und etwas Neues aufzubauen. Ein anderer Ansatzpunkt liegt darin, Coaching in Anspruch zu nehmen, sodass der Einzelne sich und das System „Familie“ anders erlebt. Dadurch werden ihm die Vorgänge in der Familie nicht nur erträglicher, sondern er erhält auch die Möglichkeit, auf die anderen Familienmitglieder konstruktiv einzuwirken. Auf der Basis eines systemischen Ansatzes kann für den Familienverband eine umfassende Lösung gefunden werden. Dies wird im Abschn. 7.5.2 „Familienaufstellung“ näher beschrieben.

Wenig hilfreich ist die Auslagerung der unternehmerischen Energie, indem Positionen in Verbänden und Vereinen angenommen werden, um auf diese Weise Erfolgserlebnisse zu haben. Das Verringern von Berührungspunkten mit den familiären Kontrahenten verlagert lediglich das Problem, löst es aber nicht. Vielmehr brechen die Konflikte bei den geringsten Anlässen umso heftiger wieder auf.

Bricht das System „Familie“, welches das humane Moment einbringt, zusammen, geht es im Familienunternehmen inhumaner zu als in jeder anderen Organisationsform. Nicht-Familienunternehmen, die von professionellen Managern geführt werden, haben auch in Konfliktzeiten Spielregeln: Es gibt Geschäftsordnungen, formalisierte und personenunabhängige Abläufe, die zum Teil – je nach Gesellschaftsform – gesetzlich vorgeschrieben sind. Bei einer AG gibt der Gesetzgeber detailliertere Strukturen vor als bei einer freieren Gesellschaftsform, wie es z. B. die KG ist, die Familienunternehmen häufig als Rechtsform wählen. Da liegt es an der Familie, sich selbst Spielregeln zu geben und darüber zu wachen, dass diese auch eingehalten werden.

Weitere Risiken sind:

- Einzelne Familienmitglieder fühlen sich unter einem Familienzwang in ihrer Individualität eingeschränkt und können sich somit nicht mehr persönlich entfalten.
- Es besteht wenig Anreiz für kompetente Fremdmanager, in einem Familienunternehmen tätig zu werden. Sie wissen um die Begrenzung der Karrieremöglichkeiten, da Toppositionen meist den Familienmitgliedern vorbehalten sind.

Abb. 2.8 Dominoeffekt

- Der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung gefährdet das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Familie. Dies kann sich auf das Unternehmen destabilisierend auswirken.

Dominoeffekt als Risiko Durch die enge Verbindung der beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ besteht die Gefahr, dass eine Entscheidung, die im Rahmen des Unternehmens gefällt wird, negative Rückwirkungen auf die Familie hat. Ein Beispiel dafür wäre eine hohe betriebliche Investition, die sich jedoch nicht rechnet und mit Einsatz des Privatvermögens ausgeglichen werden muss. Die Folgen einer negativen Rückkopplung sind im Moment des Anstoßes nicht bewusst. Hier spielt ein zusätzliches unternehmerisches Risiko im Familienunternehmen hinein. Denn neben den bekannten ökonomischen Risiken ist auch die Nebenwirkung auf das familiäre System zu bedenken. So fallen die Folgen einer Investitionsentscheidung, die in der Funktion als Unternehmer getroffen wurde, auf ein Mitglied der Familie zurück, was in Abb. 2.8 sichtbar wird. Dies hat natürlich wiederum Auswirkungen auf Familie und Unternehmen.

2.3.4 Am Kippunkt von Chancen und Risiken

Chancen und Risiken liegen im Familienunternehmen nahe beieinander und können daher leicht kippen. Die Kunst liegt darin, auftauchende oder schon manifeste Risiken in Chancen zu verwandeln, um so die Vorteile dieser besonderen Organisationsform voll ausschöpfen zu können. Im Folgenden soll auf einige solcher Kippunkte näher eingegangen werden:

Arbeitspartner oder persönlicher Partner Die Besonderheit einer Unternehmerfamilie liegt unter anderem darin, dass deren Mitglieder äußerlich durch das Unternehmen aneinander gebunden sind. Damit gehen meist auch innere Bindungen einher. Der bedeutendste Unterschied zwischen dem Familienunternehmen und dem Nicht-Familienunternehmen

ist, dass im erstgenannten die mitarbeitenden Familienmitglieder in einer Doppelrolle zueinander stehen. So ist der Nachfolger nicht nur Nachfolger, sondern gleichzeitig auch Sohn. Der Finanzchef ist nicht nur ein Mitglied der Führungsmannschaft, sondern auch der eigene Cousin. Die Familienmitglieder kennen, aufgrund des jahrelangen Umgangs miteinander, die Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen des anderen. So unterhalten die Familienmitglieder gleichzeitig eine Arbeitsbeziehung und eine persönliche Beziehung. Nehmen wir als Beispiel einen Vater und eine Tochter.

Auf der linken Seite der Abb. 2.9 sieht man das private Verhältnis zwischen Vater und Tochter, auf der rechten Seite die geschäftliche Beziehung zwischen Chef und Juniorchefin. Wie in den meisten Familienunternehmen stehen die beiden vor der Herausforderung, im Rahmen ihrer Zusammenarbeit im Betrieb auch eine Leistung zu erbringen, ohne dass ihre private Beziehung darunter leidet. So wird die Beziehungsfähigkeit einer dauernden Prüfung unterzogen. Im Vergleich mit einem Nicht-Familienunternehmen wird das noch deutlicher: Dort werden die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Beziehungsfähigkeit nicht in diesem Maße geprüft. Sie können es einrichten, nach ein oder zwei Enttäuschungen mit einem Kollegen oder dem Chef zu sagen: „Mit dem will ich so wenig wie möglich zu tun haben!“, „Mit dem rede ich nicht mehr!“, „Der kommt mir nicht mehr ins Büro!“ oder „Den will ich nicht mehr sehen!“ Im Familienunternehmen kommt man ohne den Arbeitskollegen nicht so leicht aus. Denn sie sind gleichzeitig im Rahmen der Familie z. B. Tochter bzw. Vater. Um einer Vermischung der beiden Lebenswelten „Wohnzimmer“ und „Büro“ entgegenzuwirken, ist es hilfreich, bestimmte Rituale für den Übergang von einem Lebensbereich zum anderen zu entwickeln. Das kann zum Beispiel so aussehen, dass der Senior, wenn er von der Arbeit nach Hause kommt, sein Jackett auszieht und einen Pullover überzieht. Damit bringt er den Rollenwechsel vom Chef zum Vater durch seine Kleidung zum Ausdruck. Die Tochter kann ebenso entsprechende Freizeitkleidung anlegen. So wird beiden bewusst, in welchen Rollen sie sich gerade befinden.

Durch die enge Verbindung der beiden Lebenssphären im Familienunternehmen entstehen ganz eigenartige Vorteile, die als solche gar nicht unmittelbar ersichtlich sind, so z. B. ein positiver Zwang zum Vergeben. Da man im Familienunternehmen zusammenarbeiten muss, gilt es auch, in Konfliktsituationen in Kontakt zu bleiben und immer wieder aufeinander zuzugehen. Eine Kontaktverweigerung ist schwer möglich, denn die Arbeit im Unternehmen verlangt Kommunikation. Für die persönliche Entwicklung ist es sehr begrüßenswert, wenn sich jeder im Konfliktfall überwindet und auf den Anderen einen Schritt zugeht. Ich habe so manchen Fall erlebt, in dem ein Senior, im Zuge des Generationswechsels, nicht stur geblieben ist, sondern den Kontakt mit dem Junior weiter aufrechterhielt. In „normalen“ Familien gibt es häufig sture Familienmitglieder, die anderen Angehörigen über Jahre und Jahrzehnte hinweg aus dem Weg gehen. Die Betroffenen leiden unschwerlig darunter und oft gibt es ein „zu spät“, weil einer der Beteiligten stirbt.

Gelingt im Familienunternehmen ein kompetenter Umgang mit der Familiendynamik, wirkt sich das positiv auf das ökonomische System aus, denn die dadurch gewonnene soziale Kompetenz verbessert den Kontakt mit Kunden und anderen Systempartnern, sodass daraus ein starker Wettbewerbsvorteil entsteht.

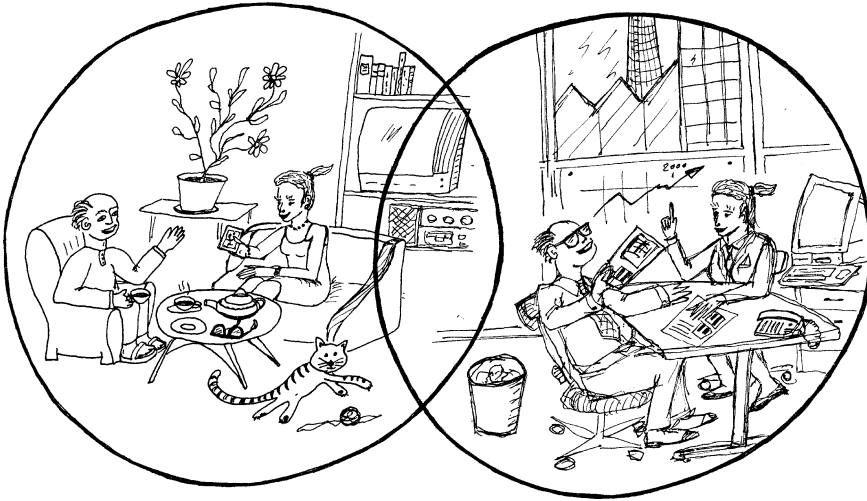


Abb. 2.9 Vater und Tochter in einer Doppelrolle

Emotionale Bindung oder kritische Distanz Die hohe emotionale Bindung an das Unternehmen wirkt in der Gründerphase positiv, weil sie die notwendige Energie zum Aufbau gibt. Beim Generationenwechsel kommt das Unternehmen in einen anderen Lebenszyklus und die vorher vorteilhafte starke Bindung kann sich in ein Risiko verwandeln. Es gilt daher, mit der Zeit eine angemessene kritische Distanz zum Unternehmen zu entwickeln.

Loyalität oder Fluktuation Die starke Loyalität der Mitarbeiter kann dazu führen, dass Veränderungen, die sich durch eine gewisse Fluktuation leichter realisieren lassen, verhindert werden. Hier ist eine gesunde Distanz zwischen Chef und Mitarbeitern angebracht, damit notwendige Personalentscheidungen leichter gefällt werden können.

Freizeit oder Arbeitszeit Die Verbindung von Familie und Unternehmen bringt zwangsläufig eine Vermischung von Freizeit und Arbeit mit sich. Die Freiheit des Familienunternehmers zeigt sich darin, dass er seinen Tagesablauf als Selbständiger relativ flexibel gestalten kann. Ihm ist es eher möglich, bestimmte Liebhabeereien und Hobbys mit seiner Arbeit zu verbinden als z. B. einem Angestellten. Die Möglichkeit, das eigene Hobby – hier das Golfspielen in Abb. 2.10 – im Büro als Ausgleich zur Arbeit einzusetzen, bringt Vor- und Nachteile mit sich. Zum einen kann das eine produktive Form der Verbindung von Arbeit und Freizeit sein. Es kann aber auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern stören. Vielleicht möchten sie ebenfalls solche oder ähnliche Privilegien genießen. Deshalb ist es besser, die Lebenswelten „Büro“ und „Golfplatz“ zu trennen, um so den Mitarbeitern ein Beispiel für klare Strukturen zu geben.

Diese Trennung der privaten und geschäftlichen Aktivitäten hat viele Vorteile. So ist der Entspannungswert am Golfplatz größer und die Arbeit im Büro dadurch konzentrierter.



Abb. 2.10 Golfspielen im Büro

Am Golfplatz können soziale Kontakte gepflegt werden, die sich anregend auf die Arbeit auswirken. Das Büro wird so zum Ort für konzentriertes Arbeiten. Die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit, deutlich gemacht durch die Trennung von Golfplatz und Arbeitsplatz in Abb. 2.11, bringt eine bessere Struktur mit sich. Ansonsten kann es passieren, dass die eine Aktivität auf Kosten der anderen geht. Beim Unternehmer ist es dabei öfters die Freizeit, die zu kurz kommt.

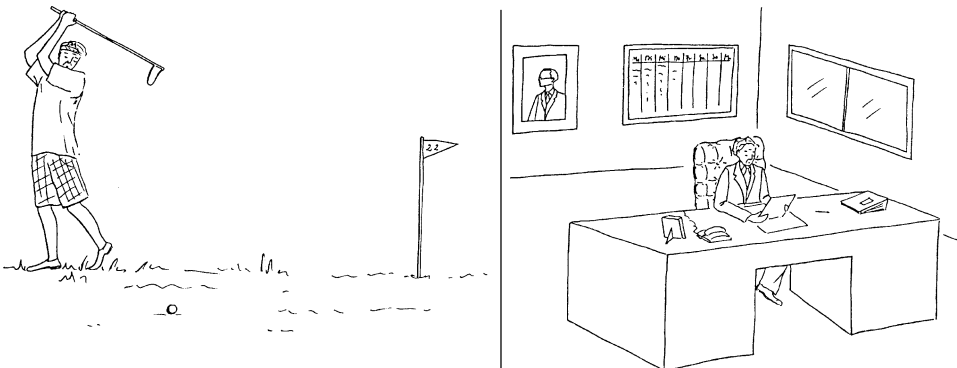


Abb. 2.11 Trennung von Golfplatz und Büro

2.4 Strukturmerkmale von Familienunternehmen

Um bestimmte Strukturmerkmale im Familienunternehmen genauer zu erfassen, ist es hilfreich, das schon erläuterte Modell der beiden grundlegenden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ noch einmal aufzugreifen: Die schon dargestellte Überschneidung beider Systeme wird in Abb. 2.12 noch einmal aufgegriffen. Diese Überschneidung ist in jedem Familienunternehmen natürlich unterschiedlich gestaltet. Dieses klassische Familienunternehmensmodell soll um den Gesichtspunkt der Kommunikation erweitert werden. Nach Paul Watzlawick (Watzlawick et al. 1990) wird dabei der Unterschied von Inhalts- und Beziehungsaspekt herausgearbeitet. Dieser Sachverhalt lässt sich – stark vereinfacht – ebenso in Kreisformen darstellen.

Auch in Abb. 2.13 besteht eine Überschneidung, die je nach Situation unterschiedlich aussehen kann. Bei Gesprächen zwischen den Familienmitgliedern ist per se der Beziehungsaspekt stärker ausgeprägt, während im Unternehmen der Inhaltsaspekt wichtiger ist. Die Kommunikationspartner stehen – neben ihrer Funktion im Unternehmen – in einem Verwandtschaftsverhältnis zueinander. Durch diese Verknüpfung läuft die Kommunikation auch im Betrieb emotionaler ab.

Werden beide Modelle mit den jeweiligen Kreisen verbunden, überlappen sich vier Kreise mit den entsprechenden Themen wie in Abb. 2.14. Auf diese Weise können unproduktive Verflechtungen klarer erkannt werden. Bestehende Probleme können so einem der Themen oder einer Schnittfläche zugeordnet und effizienter bearbeitet werden.

Die harmonische und flexible Verquickung von Unternehmen und Familie sowie die Ausgewogenheit von Beziehungs- und Inhaltsaspekten stellen den Idealzustand eines Fa-

Abb. 2.12 System Familie – Unternehmen

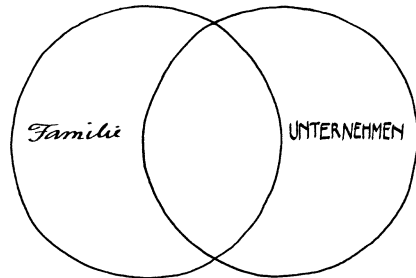


Abb. 2.13 System Beziehung – Inhalt

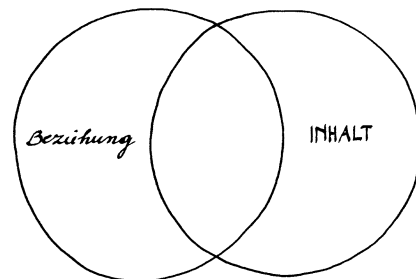
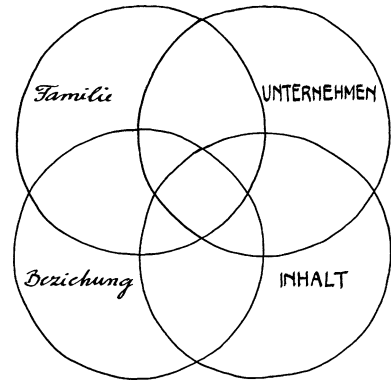


Abb. 2.14 Verbindung der beiden Systemmodelle



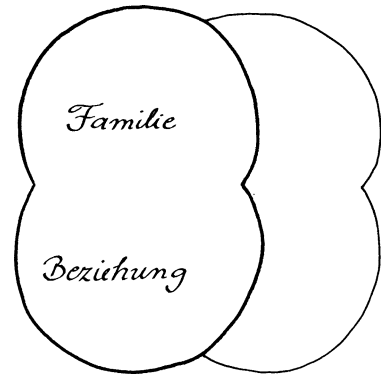
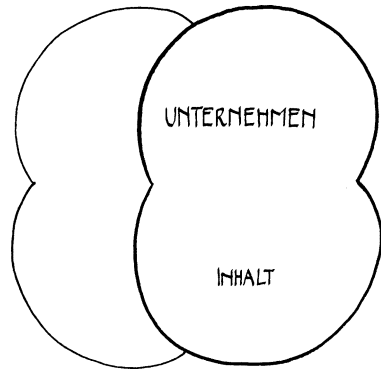
milienunternehmens dar. Alle erforderlichen Bereiche sind gleichermaßen berücksichtigt. Angesichts der herrschenden Komplexität im Familienunternehmen ist es anzuraten, eine bewusste Trennung der verschiedenen Lebensbereiche vorzunehmen. So ist es nicht sinnvoll, am Unternehmensschreibtisch die familiäre Urlaubsplanung durchzuführen oder zu Hause am Mittagstisch die Bilanzzahlen des vergangenen Jahres zu diskutieren.

Bei Verschiebung der vier Kreise entstehen unterschiedlichste Schnittflächen. Es sind viele Kombinationen möglich, die in der Realität als Erscheinungsformen von Familienunternehmen vorkommen. Nur zwei unterschiedliche Formen (A und B) von Familienunternehmen seien hier genannt:

Abbildung 2.15, Form A: Hier steht die Familie mit ihrem Beziehungsgeflecht im Vordergrund. Die damit einhergehende geringere Beachtung der unternehmerischen Seite und der damit verbundenen inhaltlichen Aspekte kann über kurz oder lang zu Problemen im Betrieb führen. Ist der betriebliche Alltag überwiegend mit Beziehungsklärung (zu Mitarbeitern oder innerhalb der Unternehmerfamilie) ausgefüllt, kann das einen Betrieb an den Rand des Ruins führen. „Grabenkämpfe“ und „Stellungskriege“ sowie Koalitionen zwischen Familienstämmen und deren Gefolgsleuten in der Mitarbeiterschaft sind Kennzeichen der Form A. So bleibt zu wenig Zeit und Energie zur effizienten Bewältigung des Alltagsgeschäftes.

Die positive Seite dieser Unternehmensform ist das Bewusstsein über die Wichtigkeit der innerfamiliären Beziehungen. Dazu gehören die Erziehung der Kinder, der Eintritt in den Ruhestand, die Betreuung von Kranken oder die Neufindung von Positionen nach der Geburt eines weiteren Kindes. All das hat hier Platz. Auch der Umgang mit Freunden und Verwandten wird hier gepflegt, sodass nach der aktiven Zeit gute Chancen bestehen, den neuen Lebensabschnitt sinnvoll zu gestalten.

Abbildung 2.16, Form B: Ein von den Inhalten dominiertes Unternehmen ist ein aufgaben- und/oder produktorientiertes System, in dem die Familie eine untergeordnete Rolle spielt. Ist die Aufgabenorientierung zu stark ausgebildet, geht das zu Lasten der Familie und zu Lasten der Beziehungen. Dies kann Störungen im gesamten sozialen System des Unternehmens nach sich ziehen. Solche Unternehmerfamilien tendieren in der Regel in

Abb. 2.15 Form A**Abb. 2.16** Form B

Entscheidungssituationen dazu, aus betrieblichen Notwendigkeiten heraus Unternehmen und Inhalte vor Familie und Beziehung zu stellen. Als Beispiel kann hier das Vorhaben genannt werden, bei einer Steuerregelung vor allem das Unternehmen im Blickpunkt zu haben und die Bedürfnisse der Familie zu vernachlässigen. Nur deren Berücksichtigung garantiert jedoch, dass die Regelung tatsächlich von allen Familienmitgliedern akzeptiert wird und somit Aussicht auf Erfolg hat.

2.4.1 Das Arbeitsergebnis als gemeinsamer Bezugspunkt

Geht es in einer Beziehung um ein Arbeitsergebnis, dann zeigt sich sehr schnell, ob man aneinander vorbeiredet oder sich versteht. In „normalen“ Familien wird dies im privaten Gespräch nicht offenbar, da es sich nicht gleich materiell manifestiert. Da können Pläne und Ziele formuliert werden, die jedoch unverbindlich bleiben, weil sie nicht gemeinsam realisiert werden müssen. Im Familienunternehmen stehen die Familienmitglieder in einer Arbeitsbeziehung zueinander und das Ergebnis ihrer Arbeit zeigt auf, ob man sich verstanden hat. Es wird offenbar, ob bei den handelnden Personen das gleiche Verständnis über das Produkt und dessen Entstehungsprozess vorliegt oder ob es Differenzen gibt. So sind Fami-

lienmitglieder weitaus mehr gefordert, sich an Realitäten zu messen. Sie erhalten schneller Rückmeldung, ob die Kommunikation erfolgreich oder misslungen war. Zwar stellt sich auch in einem Nicht-Familienunternehmen heraus, ob man sich nun verstanden hat oder nicht, bei Missverständnissen ist jedoch nur die Arbeitssphäre beeinträchtigt. Belastende Kontakte kann man im Betrieb minimieren, kann ihnen sogar aus dem Weg gehen. In der Regel findet man zu Hause eine unbeeinträchtigte Privatsphäre mit anderen Gesprächspartnern vor. Im Familienunternehmen dagegen kommen die gleichen Personen auch in ihrer Freizeit wieder zusammen. Man kann sich dann schlecht beim Vater über den Chef beschweren, da beide Personen identisch sind. Erschwerend kommt im Familienunternehmen noch hinzu, dass oft mehrere Generationen zusammenarbeiten und jede Generation spezifische Sichtweisen über die Produkte und die Art der Zusammenarbeit einbringt.

Jeder, der sich ein Bild davon machen möchte, wie schwierig es für Familienmitglieder ist, im Familienunternehmen miteinander zu kommunizieren, möge die folgende Übung durchführen:

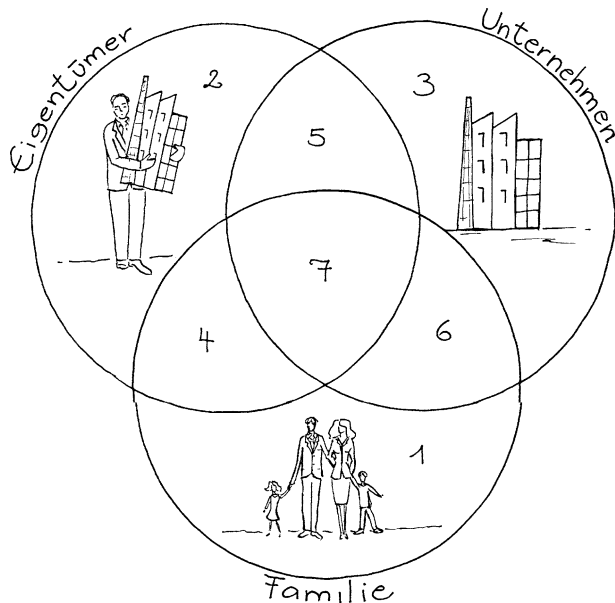
Kleine Übung: Zusammenarbeit mit dem Partner Machen Sie es sich gemütlich und entspannen Sie sich. Führen Sie sich Ihren Lebenspartner vor Augen. Stellen Sie sich vor, Sie haben letzte Woche mit Ihrem Partner einen Betrieb gegründet und werden künftig dort zusammenarbeiten. Nach dem Aufstehen und dem gemeinsamen Frühstück werden Sie ab jetzt gemeinsam ins Büro fahren. Vielleicht befindet sich in Ihrer Vorstellung das Büro nur eine Etage tiefer. Dann gehen Sie einfach gemeinsam nach unten und beginnen gemeinsam die Arbeit. Sie vereinbaren, wer was macht, wie es gemacht wird und Sie sprechen darüber, wann das Ergebnis vorliegen soll.

Vielleicht kennen Sie diese Art von Gesprächen schon von Ihrer Urlaubsplanung her. Ging da immer alles gleich klar? Erinnern Sie sich an die Stimmung zwischen Ihnen beiden, wenn Sie Planungen besprachen oder Entscheidungen bezüglich der Erziehung Ihrer Kinder oder der Schule trafen? Waren Sie sich da immer gleich einig und haben Sie immer wieder gerne das Thema aufgegriffen und darüber gesprochen?

Wenn Sie diese Übung sorgfältig gemacht haben, kommen Sie zu einem der beiden folgenden Ergebnisse:

1. Sie können sich durchaus vorstellen, mit Ihrem Partner zusammenzuarbeiten. Das erweitert die Bandbreite der Erfahrungen in Ihrer Beziehung.
2. Sie können es sich nicht vorstellen, mit Ihrem Partner zusammenzuarbeiten und werden deshalb künftig mit großem Respekt von Menschen sprechen, die sich dieser Herausforderung stellen. Sie konnten dank dieser Übung nachfühlen, dass es ein außerordentlich anspruchsvolles Unterfangen ist, zusammen zu leben und zu arbeiten.

Abb. 2.17 Sieben-Rollen-Modell für Familienunternehmen



2.4.2 Die sieben Rollen im Familienunternehmen

Ein differenzierteres Modell für das Familienunternehmen zeigt die unterschiedlichen Rollen der beteiligten Personen auf (Gersick und Davis 1997, S. 6). Nach Abb. 2.17 sind drei sich überschneidende Subsysteme des Familienunternehmens zu unterscheiden: die Eigentümer, das Unternehmen und die Familie.

Werden alle in das Familienunternehmen involvierten Personen diesem Modell zugeordnet, ergeben sich sieben unterschiedliche Rollen:

1. Nur Familienmitglied
2. Nur Anteilseigner
3. Nur Mitarbeiter
4. Familienmitglied und Anteilseigner
5. Mitarbeiter und Anteilseigner
6. Familienmitglied und Mitarbeiter
7. Familienmitglied, Mitarbeiter und Anteilseigner

In den Überschneidungsbereichen 4, 5 und 6 sind jene Personen, die zwei Rollen zugleich innehaben. Der Bereich 7 beinhaltet die vielen Aufgaben von Unternehmern, die in mehrfacher Hinsicht mit dem Gesamtorganismus „Familienunternehmen“ verbunden sind. Die sieben Rollen werden hier nicht weiter theoretisch erläutert, sondern es wird versucht, sie anzuwenden. Dabei soll das Verhältnis der einzelnen Rollen zum Thema „Geld“ verdeutlicht werden.

1. Rolle: Nur Familienmitglied Diese Personen gehören zwar zur Familie, sind aber nicht unmittelbar mit dem Unternehmen verbunden. Dazu zählt z. B. ein Partner, der in ein Familienunternehmen hineingeheiratet hat. Diese Person wird häufig mit der Unterstellung konfrontiert, sie hätte nur wegen des Geldes geheiratet. In der Regel wird so etwas nicht ausgesprochen, sondern in Andeutungen oder Doppeldeutigkeiten vermittelt. Diese im Raum stehenden Gedanken sind Gift für die Partnerschaft. Denn sie nähren bei dem aus einem Familienunternehmen kommenden Partner die latente Befürchtung: „Andere interessieren sich sowieso nur für mich, weil ich Geld habe.“ Viele Ehen scheitern daran, dass diese psychischen Vorgänge nicht ausgesprochen und bewusst bearbeitet werden. Viele Angeheiratete versuchen, diese Problematik in folgender Weise zu lösen: Sie rühren das Vermögen des Partners bewusst nicht an, verdienen ihr eigenes Geld und kommunizieren diesen Sachverhalt nach außen. Damit leben sie ihre Unabhängigkeit und Selbständigkeit – zum Wohle der eigenen Seelenhygiene.

2. Rolle: Nur Anteilseigner In späteren Generationen und bei Expansion des Unternehmens können „fremde“ Eigentümer hinzukommen, die nicht zur Familie gehören. Dies kann schon einen Übergang zum „Going Public“ darstellen. Die emotionale Verbindung zur Familie und zum Unternehmen hält sich in Grenzen. Man ist als Anteilseigner primär daran interessiert, dass das eigene Geld gut angelegt ist. Wird die Zahl solcher Anteilseigner zu groß, schwächt es die emotionale Bindung an das Unternehmen. Steht schließlich nur noch der Shareholder Value allein im Mittelpunkt, ist das der Anfang vom Ende des Familienunternehmens. Der innere und äußere Konflikt mit Personen in den Rollen 6 und 7 ist dann vorprogrammiert.

3. Rolle: Nur Mitarbeiter Wer in der Rolle eines Mitarbeiters im Familienunternehmen tätig ist, ist neben einem guten Arbeitsklima und einer interessanten Aufgabenstellung auch an einem möglichst hohen Gehalt interessiert. Doch gerade in schlechten Zeiten sind Mitarbeiter bereit, Verzicht zu üben, zugunsten der Erhaltung des Betriebes und damit ihres Arbeitsplatzes. Sollte es sich um einen Fremdmanager handeln, so interessiert ihn eher die Aufgabe, wobei das Gehalt ebenso stimmen muss. Die langfristigen Interessen des Familienunternehmens sind jedoch nicht unbedingt seine Sache, seine Position soll mittelfristig abgesichert sein. Manchmal erhalten Fremdmanager eine Gewinnbeteiligung, womit sie eine Art Unternehmerrolle übertragen bekommen. Eine Möglichkeit für Mitarbeiter, selbst in die Eigentümerrolle zu kommen, besteht darin, Anteile zu erwerben. Nur wenige Familienunternehmen jedoch bieten diese Option ihren Mitarbeitern an.

4. Rolle: Familienmitglied und Anteilseigner Diese Rolle kommt vor allem in späteren Generationen vor, wenn ein Erbe übertragen wird, ohne dass alle Erben selbst das Unternehmen führen. Träger dieser Rolle bringen bei der Gründung ihr privates Vermögen bzw. ihr ererbtes Geld ein. Im Unterschied zur 2. Rolle verbinden sie mit ihrem Geld ebenso familiäre Motive und belassen es daher eher im Unternehmen. Sie möchten die Familienbande nicht abreißen lassen und halten über das Geld bzw. den gemeinsamen Besitz

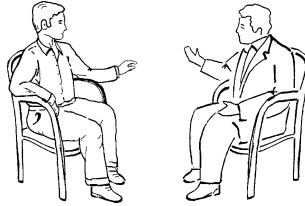
Kontakt zur Familie – das Geld erhält die Bindung. Geld im Unternehmen belassen heißt Vertrauen und Wertschätzung geben. Dieses Vertrauen kann natürlich umkippen in Misstrauen. Dann ist die Frage virulent, was mit dem eigenen Geld im Betrieb geschieht.

5. Rolle: Mitarbeiter und Anteilseigner Diese Rolle nimmt vielleicht ein altverdienter Mitarbeiter ein, den die Familie am Unternehmen beteiligt. Er sieht die Dinge eher sachlich, hat das Wohl des Unternehmens im Blick und kann auf die familiäre Dynamik ausgleichend wirken. Seine finanziellen Überlegungen sind eher längerfristig ausgerichtet. Obwohl von solchen Personen eine strukturgebende Kraft ausgeht, die außerordentlich günstig für den Betrieb sein kann, versäumen es viele Familienunternehmer, diese Rolle zuzulassen. Nicht selten geschieht das aus der Angst heraus, fremde Einflüsse könnten im Unternehmen überhandnehmen.

6. Rolle: Familienmitglied und Mitarbeiter Nicht selten nimmt ein männliches eingetragenes Familienmitglied eine Managerposition wahr. Je mehr das Unternehmen floriert, desto besser sind seine Aufstiegsmöglichkeiten. Außerdem werden die Kinder, die aus dieser Verbindung hervorkommen, „so richtig zur Familie gehören.“ Das wird mit ein Grund sein für eine eher langfristige Einstellung gegenüber dem Unternehmenskapital.

7. Rolle: Familienmitglied, Mitarbeiter und Anteilseigner Das ist sozusagen die klassische Rolle im Familienunternehmen: ein Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, an dessen Führung beteiligt und zugleich Eigentümer ist. In der Regel spielt hier der emotionale Bezug zum Unternehmen und zu seinen Produkten eine wichtige Rolle. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist stark ausgeprägt. Ein solches Familienmitglied verfolgt meist langfristige Interessen, d. h., ihm ist der Erhalt des Unternehmens wichtiger als das schnelle Geld. Das zu starke Identifiziertsein mit dem Unternehmen kann allerdings auch ein Problem werden und ein Hindernis sein für die Nachfolge, wenn die kommende Generation andere Vorstellungen von der Zukunft hat.

2.4.3 Gesprächsthema: Ganzheitliches Vorgehen



Friedrich *Deine Empfehlung, bei der Nachfolgeregelung zuerst größtmögliche Klarheit über die verschiedenen Rollen herzustellen, ist sicher richtig. Ich möchte auf eine starke externe Rolle hinweisen. Wir wurden sehr stark von unserem Steuerberater beeinflusst, der uns aufgrund der aktuellen Steuergesetzgebung juristische und steuertechnische Maßnahmen nahelegte. Und dies, bevor wir uns intern klarmachen konnten, welche neuen Rollen wir im Zuge des Generationswechsels einnehmen wollten. Erst später wurde mir klar, dass diese Rollenunklarheit bei der Gestaltung der Verträge in unguter Weise eingeflossen ist.*

Bernd *Selbst wenn die Situation schnelles Handeln nahelegt, sollten natürlich die Steuer- und Rechtsvertreter nicht drängen, Verträge voreilig aufzusetzen. Es kommen zwar so juristisch hieb- und stichfeste Übergangsregelungen oder Altersversorgungspläne zustande, doch als unerwünschte Nebenwirkung entsteht dabei nicht selten ein juristisches Korsett, in dem sich die nächste Generation nicht entfalten kann.*

Friedrich *Bei uns waren es die Lockungen der Steuerersparnis, denen wir nicht widerstehen konnten. Glücklicherweise fand kurz vor der Unterzeichnung der Verträge ein sehr interessantes Seminar statt, das ich zusammen mit meinem Vater besuchte. Es wurde vom „Bundesverband Junger Unternehmer“ (BJU) veranstaltet und von einem erfahrenen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater geleitet. Mir ist aus seinem lebendigen Vortrag noch ein geflügeltes Wort im Ohr: „Die Steuerfrage allein darf nicht die Steuerung der Nachfolge bestimmen.“ Dieser ganzheitliche Ansatz war überzeugend und bewog meinen Vater und mich, bei unseren Verträgen noch wichtige Änderungen vorzunehmen. Damit konnte manche Problematik noch abgemildert werden.*

Bernd *In meiner Beratungspraxis habe ich schon mit einigen Fachberatern zusammenarbeiten können, die die steuerlichen Belange nicht isoliert behandelt haben, sondern diese in das komplexe Gesamtgeschehen menschlicher und wirtschaftlicher Zusammenhänge einzubetten wussten. Ich freue mich, von deiner Erfahrung zu hören. Solche Veranstaltungen, in denen ein ganzheitlicher Ansatz präsentiert wird, sollten häufiger stattfinden. Sie würden bei vielen Familienunternehmen zu ausgewogeneren Nachfolgeregelungen führen.*

Friedrich *Du hast doch im Auftrag der Bundessteuerberaterkammer eine Vortragsreihe für Steuerberater durchgeführt. Wie war da deine Erfahrung?*

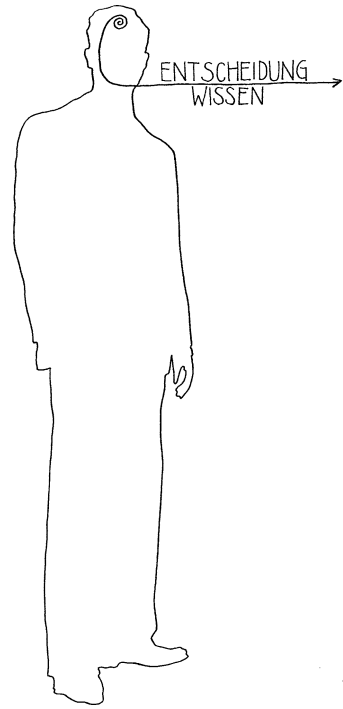
Bernd *Die Steuerberaterkammern selbst und deren Leitungen sind sehr daran interessiert, den Steuerberatern die Psychologie des Familienunternehmens nahezubringen, insoweit war das eine gute Zusammenarbeit. Letztlich ist es aber schwer, die Steuerberater für die Psychologie zu gewinnen, weil sie oft lieber in der ihnen vertrauten Zahlenwelt bleiben wollen. Die jüngere Generation war für die Fragestellung offener und nahm auch entsprechende Weiterbildung gerne auf.*

2.5 Psychologie in der Wirtschaft

Die Einbeziehung psychologischer Erkenntnisse in das Wirtschaftsleben findet seit einigen Jahrzehnten mehr und mehr statt. In der Managementlehre erfahren diverse Richtungen der Psychologie zunehmend Resonanz. Auch die Beschäftigung mit dem Unbewussten bekommt in der Betriebswirtschaftslehre einen Platz und damit die Einsicht, dass vieles vom Unbewussten gesteuert wird. Die subjektiven Faktoren der menschlichen Wahrnehmung werden eingeräumt, wobei der Begriff „subjektiv“ eine Brücke zum Unbewussten schlägt. Auch in Verbindung zu anderen Themen gibt es Annäherungen an den Bereich des Unbewussten. So werden zum Beispiel im Zusammenhang mit Entscheidungen die „Theorien der rationalen Wahl“ kritisch hinterfragt und jene Theorien, die der „begrenzt-rationalen Wahl“ zugehören, als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen genommen. Eine weitere Form der Annäherung an das Unbewusste liegt in der Thematisierung der „informellen“ Aspekte der Organisation. Während früher versucht wurde, informelle Strukturen – sei es bei informeller Kommunikation, bei einer informellen Gruppe und ihrem informellen Führer – auszumerzen und sie zu formalisieren, wird nun die Existenz des Informellen nicht mehr als unausweichliches Schicksal einer Organisation gesehen. Moderne Autoren ermuntern, die informellen Strukturen nicht nur zu würdigen, sondern sie zum Vorteil der Organisation zu nutzen.

Im Kontext Familienunternehmen über das Unbewusste zu schreiben ist natürlich leichter. Diese Organisationsform hat ja schon den Nimbus, nicht ganz nach rationalen Gesichtspunkten zu funktionieren, was ihr zugegebenermaßen den speziellen Reiz und Charme gibt. Im Nicht-Familienunternehmen wird bewusst versucht, Strukturen und Abläufe nach rationalen Gesichtspunkten zu gestalten und sie so den Mitarbeitern nachvollziehbar zu machen. Die Einhaltung der Strukturen wird über ein System von Belohnungen und Sanktionen sichergestellt. In Familienunternehmen sind von Haus aus weniger formale Strukturen vorhanden, denn viele betriebliche Abläufe sind an die Person des Unternehmers gebunden. Dieser bringt durch eine fehlende formale Struktur sein Unbewusstes unmittelbar und ungefiltert ein. Aus den Eigenheiten der Unternehmerfamilie entstehen häufig Besonderheiten bezüglich der Organisation und der Abläufe, die nicht vernunftgeleitet sind. Das wirkt sich auch auf die Produktpalette aus, was meist nur nicht an die

Abb. 2.18 Entscheidung –
Wissen

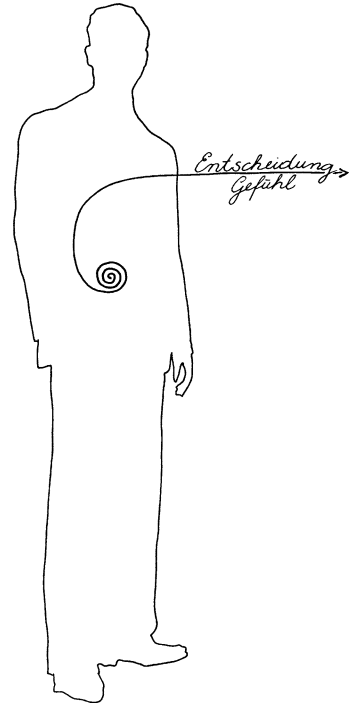


Öffentlichkeit dringt. So wird diese oder jene Eigenheit als „strategische Maßnahme“ dargestellt und als solche „verkauft“, und nur Insider wissen, dass sie ganz andere Hintergründe hat. Bei der Führung von Familienunternehmen sind Entscheidungsprozesse nicht nur rational begründet, sondern Emotion und Intuition spielen mit hinein.

2.5.1 Kopf-Entscheidungen

Entscheidungen, die im Kopf getroffen werden – also gut durchdacht sind –, werden vorwiegend verbal kommuniziert, während intuitiv getroffene Entscheidungen nicht unbedingt verbalisiert werden, sondern durch Handlungen zum Ausdruck kommen können. Überwiegend rational getroffene Entscheidungen aus dem Kopf auf der Basis von „Wissen“, wie in Abb. 2.18, bergen die Gefahr in sich, von den Emotionen abgetrennt zu sein. Auch die Intuition spielt so kaum eine Rolle. Nicht-Familienunternehmen sind häufiger vom Kopf gesteuerte Unternehmen, deren Kopflastigkeit dann beklagt wird. Es ist ein Kennzeichen dieser Organisationsform, dass Entscheidungen des Vorstandes einer AG erst durch viele Köpfe gehen müssen, bevor gehandelt wird. Deren „Verstände“ machen dann den Vorständen zu schaffen.

Abb. 2.19 Entscheidung –
Gefühl



2.5.2 Bauch-Entscheidungen

In Familienunternehmen erhalten Gefühle einen größeren Stellenwert und die Bauchinstanz spielt für Entscheidungen eine wichtige Rolle, siehe Abb. 2.19. Die Forschungen von Michael Gershon (2001) zeigen auf, dass in unserem Bauch ein sensibles und intelligentes zweites Gehirn verborgen ist. Die Dokumentation von Cécile Denjean (2013) aktualisiert diese Forschungsrichtung vom Bauchhirn in beeindruckenden Bildern. Vielleicht liegt hier der Schlüssel, um zu erklären, was einen Familienunternehmer von einem Nicht-Familienunternehmer unterscheidet. Müsste ich diesen Unterschied mit einem Satz ausdrücken, so würde ich sagen: „Die einen sind eher Bauch-Unternehmer und die anderen sind eher Kopf-Unternehmer.“ Sollten Physiologen versuchen, die Besonderheiten des Entrepreneurs in seinem Kopf zu lokalisieren, so würden sie also an der falschen Stelle suchen. Ähnlich, wie es nicht gelang, den Genius von Albert Einstein physiologisch zu orten – er ließ zu Lebzeiten bereitwillig entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen über sich ergehen –, so wird es schwer sein, die komplexen Faktoren des Entrepreneurships mit solchen Methoden aufzuklären.

In Familienunternehmen werden Entscheidungen häufig „aus dem Bauch heraus“ gefällt. Die vielen sich dadurch ergebenden Wechselwirkungen zwischen Bauch und Kopf machen die spannende Seite dieser Organisationsform aus. Hier liegt zugleich deren besonderes Potenzial. Ihre Schwierigkeiten sind darauf zurückzuführen, dass die Ebene des

Bauches zu wenig professionell gehandhabt wird. Die Folge sind Störungen im Bauchbereich, die chronisch werden und sich zu gefährlichen Erkrankungen im Betrieb ausweiten können. So wie ein Mensch durchaus jahrelang über Störungen hinweggehen kann, kann der Organismus „Familienunternehmen“ über Jahrzehnte damit leben. Bei Anwendung der systemischen Familientheorie lässt sich jedoch vorhersagen, dass „Bauchbeschwerden“ der 1. oder 2. Generation spätestens in der folgenden Generation zu einer ernsten Krise führen. Das erklärt, warum es schon beim ersten oder zweiten Generationswechsel zum Verschwinden vieler Familienunternehmen kommt. Dies allein mit dem Einfluss der Marktentwicklung oder anderer ökonomischer Faktoren zu begründen, ist unbefriedigend. Es führt zu einem besseren Verständnis der Ursachen, den schlichten Gedanken zu berücksichtigen, dass Familienbetriebe von einem Unternehmer geführt werden, dessen Unbewusstes eine wichtige Rolle spielt. Auch das Unbewusste der anderen Familienmitglieder wirkt mit hinein. Da alle in einer Vielzahl von zwischenmenschlichen Beziehungen verweben sind, entsteht ein komplexes Netz aus wechselseitigen Beeinflussungen. Die Familienmitglieder sind nicht nur in der Gegenwart miteinander vernetzt, sondern haben gemeinsame familiäre Wurzeln in der Vergangenheit. Angenommen, bei einem Erbgang von einer Generation auf die nächste laufen die Dinge zwischen mehreren Erbberechtigten nicht fair ab und es finden Übervorteilungen oder Benachteiligungen statt, so hat das vielfältige Auswirkungen auf die nachfolgende Generation. Näheres zum Vererben und Erben wird in Kap. 5 ausgeführt.

Ich fasse zusammen: Viele Bücher über Familienunternehmen bleiben auf der Kopfebene, sie beschäftigen sich überwiegend mit den rational-logischen Phänomenen des Unternehmens. Dieses Buch will auf das Wechselspiel von Kopf und Bauch hinweisen. Es verfolgt einen psycho-logischen Ansatz, in dem die Psyche und der Logos in einer harmonischen Verbindung stehen sollen. Wenn es zu „Beschwerden und Erkrankungen“ kommt, dann gehe ich im Sinne der Psycho-Somatik vor und beziehe bei meinem Lösungsansatz den Bauchraum mit ein. Mit den Fragen: „Was liegt Ihnen im Magen?“, „Was ist Ihnen über die Leber gelaufen?“ oder „Warum kommt Ihnen da die Galle hoch?“ werden die psychischen Seiten des Familienunternehmens ausgeleuchtet. Die Frage: „Was liegt Ihnen am Herzen?“ führt zu den Zielen und Motiven, die den Unternehmer dazu anregen, etwas zu unternehmen. In diesem Buch wird also die psychische Seite letztendlich als die für die Entwicklung des Unternehmens erfolgskritische gesehen. So wie ein guter Arzt schon frühzeitig anhand körperlicher Merkmale Rückschlüsse auf das Innenleben ziehen kann und Maßnahmen zur ganzheitlichen Gesundung einleitet, so kann ein geschulter Berater anhand der sichtbaren Seite des Unternehmens Rückschlüsse auf die menschliche Verfassung des Familienunternehmens ziehen und entsprechende Maßnahmen vorschlagen. Sollten Sanierungsarbeiten notwendig sein, so ist eine Beschäftigung mit der Fassade nicht zielführend. Dies ist für viele Berater immer unbefriedigender, sodass sie den Wunsch haben, vermehrt die menschlichen Belange mit einzubeziehen. In Kap. 7, „Beratung im Familienunternehmen“, wird weiter auf das Thema eingegangen.

Zum Begriff des Bewussten und Unbewussten Kopf-Entscheidungen sind bewusste Entscheidungen, während Bauch-Entscheidungen eher unbewusst ablaufen. In diesem Buch verwende ich den Begriff „bewusst“ für das, was mit Kopf, Verstand und Denken in Verbindung steht, und den Begriff „unbewusst“ für etwas, das mit dem Bauch und mit Emotionen zu tun hat. Im psychologischen Sprachgebrauch wird der Ausdruck „unbewusst“ angewendet, wenn z. B. Geschehnisse, die einmal konkret stattgefunden haben, aus dem Bewusstsein verdrängt wurden. Das können Kindheitserlebnisse oder sehr belastende Lebensereignisse sein. Es sind traumatisierende Geschehnisse, deren emotionaler Gehalt – wie z. B. bei schweren Unfällen, Kriegserlebnisse oder erlittenen Missbrauch – verdrängt wurden. Die mit den Emotionen verbundenen Informationen sind dann ebenso unbewusst, sind also für das Tages-Bewusstsein oder das Kopf-Bewusstsein als Grundlage rationalen Entscheidens und Verhaltens nicht oder nur fragmentarisch zugänglich. Der Ausdruck „unbewusst“ legt eine Lokalisierung dieser Inhalte unterhalb des Kopfes nahe, der manchmal auch „Oberstübchen“ genannt wird. So spricht man vom „Auftauchen“ unbewusster Inhalte, sei es im Traum, sei es durch bestimmte Situationen, sei es durch Geruchserlebnisse oder Musik. Diese bis dahin verdrängten Inhalte „steigen“ dann ins Tages-Bewusstsein und sind somit dem Verstand und der bewussten Erinnerung wieder zugänglich.

2.5.3 Entscheidungen auf Basis von Intuition

In der noch recht jungen Wissenschaft „Psychologie“ gibt es viele neue Strömungen und Erkenntnisansätze. Dazu gehört das Bemühen, wertvolles Menschheitswissen aus alten Kulturen zu integrieren, in dem auch religiöse Elemente enthalten sind. Im Sinne der Transpersonalen Psychologie wird der Mensch als ein Wesen verstanden, das mit anderen Wesen in vielfältigem Kontakt steht. Sein Handeln wird nicht nur von Kopf und Bauch gesteuert, auch Intuition spielt dabei eine wichtige Rolle. Demnach wird der Mensch als ein mehrdimensionales Wesen verstanden. Vielleicht wollte dies auch Shakespeare in seinem „Hamlet“ ausdrücken, mit dem Hinweis darauf, dass es mehr Dinge zwischen Himmel und Erde gibt als es sich unsere Schulweisheit träumen lässt. Zahlreiche Naturwissenschaftler waren durchaus offen für solche Überlegungen. Es waren interessanterweise viele Physiker, die den Umbruch vom mechanistischen Zeitalter zu einem neuen Denken eingeleitet haben, man denke nur an Namen wie Niels Bohr, Werner Heisenberg, Albert Einstein und nicht zuletzt an Carl Friedrich von Weizsäcker. Dieser gründete 1971 zusammen mit anderen namhaften Wissenschaftlern die „Forschungsgesellschaft für östliche Weisheit und westliche Wissenschaft“. Ziel dieser Gesellschaft war, einen Brückenschlag zwischen den unterschiedlichen Kulturen herzustellen. So wird der Begriff eines „höheren Bewusstseins“ in der östlichen Kultur verwendet. Wie es dazu kam, diesem Begriff näher nachzuspüren, schildert von Weizsäcker (Weizsäcker und Krishna 1971, S. 7) nach seiner ersten Begegnung mit dem Brahmanen Gopi Krishna aus Kaschmir: „Die heutige Überschwemmung westlicher Länder mit Heilliteratur, reisenden Yoga-Meistern und ihren meist unvollkommen nachgeahmten Praktiken scheint mir eher eine Verzweiflungsreaktion in unserer ei-

genen Bewusstseinskrise zu sein, die falsche Antwort auf eine richtige Frage. Zum Glück überwand ich meinen Widerstand. Als dann der angekündigte Gast mein Zimmer betrat, empfand ich im Bruchteil einer Sekunde: Dieser Mann ist echt. Ein bescheidener und sicher auftretender Mann, dem man seine fast siebzig Jahre nicht ansah, dem Partner ruhig ins Auge blickend, präzise Fragen präzise und manchmal überraschend beantwortend, in einem oft lächelnd vorgebrachten, tiefen und humanen Ernst.“

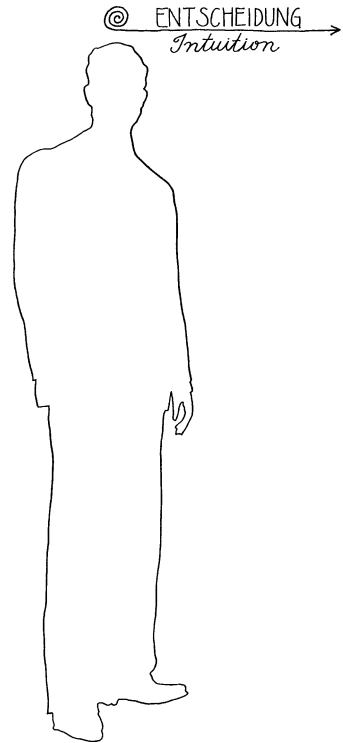
Als langjähriges Mitglied dieser Forschungsgesellschaft konnte ich miterleben, welche fruchtbaren Ansätze in der östlichen Philosophie liegen. Demnach könnte der Begriff „Unterbewusstsein“, der in einer „westlichen“ Psychologie mit Belastungen aus der Vergangenheit verbunden wird, durch den Begriff „höheres Bewusstsein“ ergänzt werden, der in unserem Kulturkreis oft als „Intuition“ bezeichnet wird, die sich auf die Zukunft bezieht. Die Impulse aus diesem höheren Bewusstsein werden von unserem Verstand oft als unverständlich, merkwürdig oder irrational beurteilt. Deswegen leuchten bei vielen Menschen, wenn sie mit dieser Richtung der Psychologie in Berührung kommen, weniger die Augen auf, sondern eher die esoterischen Warnlampen. Dies ist verständlich, denn dieses Gebiet ist in mancher Hinsicht fragwürdig, sodass sich Realisten lieber gänzlich davon fernhalten. Dies sogar auf die Gefahr hin, sich nur auf den Verstand zu verlassen und dabei mögliche intuitive Einsichten als zusätzliche Informationsquelle für eine umfassende Entscheidungsfindung auszuschließen und sich damit selbst zu begrenzen.

Eine besondere Schwierigkeit bei intuitiven Einsichten ist, diese rational zu begründen oder sie argumentativ verteidigen zu müssen. Wer dennoch auf seine Intuition vertraut – die oft als eine „innere Stimme“ wahrgenommen wird – und diese bei der Entscheidung einfließen lässt, rechtfertigt sich vielfach mit der Bemerkung, er habe das einfach aus dem Bauch heraus gemacht. Da die Signale des „höheren Bewusstseins“ nicht aus der Vergangenheit kommen, können sie dem Verstand natürlich nicht bekannt sein. Viele Unternehmer sind diesen Signalen erfolgreich gefolgt –, nicht selten zum Befremden und zur Verwunderung einer skeptischen Umwelt, die Bedenken formuliert oder gar einen Flop prophezeit. Hierher gehören die Geschichten von Erfindern und Entdeckern, die trotz äußerer Widerstände ihrer Intuition treu blieben und ihre Visionen verwirklichten.

Gerade in der heutigen Zeit des starken Wandels bedarf es mutiger Innovatoren. Ein Beispiel für viele ist Erich Sixt, größter Einzelaktionär des internationalen Mobilitätsdienstleisters Sixt SE. Sowohl bei seinen preisgekrönten Marketingkampagnen als auch bei der Initiative für neue Mobilitätskonzepte (wie z. B. Car Sharing) zeigen Sixt und seine im Management des Sixt-Konzerns tätige Familie Innovationskraft. „Er studierte vier Semester Betriebswirtschaftslehre in München, brach das Studium allerdings ab, da er es für den weiteren Verlauf seines Lebens als ‚irrelevant‘ bezeichnete. Zitat: ‚Die ganze Betriebswirtschaft basiert doch auf einem einzigen Axiom: dass der Mensch rational handelt. Aber er tut es nicht. Und deshalb können Sie das alles vergessen.‘“ (Sixt 2014).

Forschungen im Bereich der „Kreativität“ sprechen von den zwei verschiedenen Gehirnhälften und bringen innovative Kräfte mit der rechten Gehirnhälfte in Zusammenhang. Die „Intuition“ physiologisch zu orten ist nicht einfach –, in der abendländischen Kultur sprechen wir vom Geist, „der weht, wo er will.“ Abbildung 2.20 zeigt, wie die Entscheidung

Abb. 2.20 Entscheidung –
Intuition



aufgrund von Intuition nicht einem bestimmten Körperteil zugeordnet werden kann. In der asiatischen Chakren-Lehre wird vom Scheitel-Chakra gesprochen, das sich vom Scheitelpunkt des Kopfes aus nach oben trichterförmig öffnet. Die Eingebung kommt also von oben, sofern die betreffende Person dafür offen ist. Der Ausdruck „Mir fällt etwas ein.“ legt nahe, dass etwas von oben kommt, denn sonst könnte es nicht fallen. Ein Gedankenblitz ist auch etwas, was sich über dem Kopf abspielt; schon der Ausdruck „Blitz“ legt eine Verbindung mit „höheren Sphären“ nahe, denn er kommt vom Himmel.

Werden solche Eingebungen und Einfälle vor kritischen Personen sprachlich geäußert, werden sie diesen nicht gleich einleuchten. Sie sagen dann, dies oder jenes „wäre an den Haaren herbeigezogen“ oder „aus der Luft gegriffen“. Selbst in diesen abwertenden Formulierungen offenbaren Kritiker, wo solche Einfälle zu lokalisieren sind und dass sie offenbar von oben kommen –, ohne dabei den Sachverhalt und ihren Sprachgebrauch selbst zu reflektieren. Der Heiligenschein ist in der bildenden Kunst vor allem bei religiösen Darstellungen bekannt. In diesem Zusammenhang kann er als eine Visualisierung der Intuition gedeutet werden. Eine Intuition oder Eingebung wird sich im Körper fühlbar machen. Es können Bilder sein, Worte oder Sätze. Die Intuition kann sich auch in irgendeiner anderen Form Ausdruck verschaffen, z. B. durch einen Handlungsimpuls. Bei intuitiven Prozessen tritt eine Stimmung auf, die etwas Ganzheitliches an sich hat. Die verschiedenen Bewusst-

seinsformen vernetzen sich in uns. Das heißt, eine Intuition löst auch in unserem Unterbewusstsein etwas aus und aktiviert den Verstand, der allerdings hier nicht die Hauptrolle spielt. Wenn gesagt wird, „Diese Entscheidung habe ich mit dem Bauch getroffen.“, wird es wohl eine Mischung aus Intuition und Gefühl sein. Der Idealzustand ist, möglichst alle drei Instanzen – also Kopf, Bauch und höheres Bewusstsein – in die Entscheidungsfindung einzubinden. Wenn der Verstand weiß, dass er nicht alles weiß, lässt er auch eine Entscheidung zu, die nicht völlig rational nachvollziehbar ist. Er kann dann trotzdem feststellen: „Die Entscheidung fühlt sich stimmig an!“ und die Umsetzung derselben unterstützen.

Ich ermutige immer wieder Familienunternehmer, ihre Intuition einzusetzen, auch wenn sie dabei an Grenzen der rationalen Erklärbarkeit ihres unternehmerischen Tuns stoßen. Selbst wenn der Vorwurf kommen sollte, diese oder jene Strategie wäre zu wenig rational begründet, sollte das alleine kein Verwerfungsgrund sein. Im Falle des Erfolges sollte nicht im Nachhinein eine Rationalisierung erfunden werden, um als Unternehmer dazustehen, der rational nachvollziehbare Strategien plant, entwickelt und durchführt. Ein Unternehmer mit Vision ist um vieles attraktiver, wenn er ehrlich bleibt und sagt, wie es wirklich zum Erfolg kam. Er wird dann charismatisch wirken, wie es vielen Familienunternehmern eigen ist.

Literatur

- Alberti B (2010) Seelische Trümmer: Geboren in den 50er- und 60er-Jahren: Die Nachkriegsgeneration im Schatten des Kriegstraumas. Kösel, München
- Denjean C (2013) Der Bauch, unser zweites Gehirn. Dokumentation, Frankreich. <http://future.artetv.de/der-kluge-bauch>. Zugegriffen: 04. Februar 2014
- Gablers Wirtschaftslexikon (Hrsg) (2012) Gablers Wirtschaftslexikon, 18. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Gershon M (2001) Der kluge Bauch: die Entdeckung des zweiten Gehirns. Goldmann, München
- Gersick K, Davis J (1997) Generation to Generation. Harvard Business Review Press, Boston
- Schwass J (1999) Best Practices from the Henkel Group. Newsletter of the Family Business Network 25:7–10
- Sixt E http://de.wikipedia.org/wiki/Erich_Sixt. Zugegriffen: 14. Januar 2014
- Watzlawick et al (1990) Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Piper, München
- von Weizsäcker CF, Krishna G (1971) Biologische Basis religiöser Erfahrung. Barth, Weilheim

Generations- und Führungswechsel im
Familienunternehmen
Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten
LeMar, B.
2014, XVIII, 299 S. 143 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-54691-4