



RKW

Wolfgang Titze

## **„Du wirst mein Nachfolger!“**



Vom Umgang mit Konflikten  
zwischen Familie und Unternehmen



Wolfgang Titze

## **„Du wirst mein Nachfolger!“**

Vom Umgang mit Konflikten  
zwischen Familie und Unternehmen



Wolfgang Titze

# **„Du wirst mein Nachfolger!“**

Vom Umgang mit Konflikten  
zwischen Familie und Unternehmen

Mein besonderer Dank gilt meiner Kollegin Susanne Hüllemann, die das Vorwort geschrieben und durch ihre intensive und qualifizierte Mitarbeit dieses Buch erst ermöglicht hat. Sie ist in vierter Generation Mitinhaberin eines Familienunternehmens und ausgebildete systemische Beraterin und Coach.

Die praktischen Beispiele, die in diesem Buch beschrieben werden, dienen dazu, die theoretischen Zusammenhänge zu verdeutlichen. Die Personen und Unternehmen sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit lebenden Personen oder existierenden Unternehmen sind nicht beabsichtigt und somit rein zufällig.

© 2005 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1487  
ISBN 3-89644-234-1

Umschlag Foto Quelle: IBM Deutschland GmbH  
Layout: RKW, Eschborn  
Druck: Druck Partner Rübemann, Hemsbach

# Inhaltsverzeichnis

	Seite	
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmen Kramer: Der Konflikt zwischen den Vätern verhindert die Nachfolge</b>	<b>11</b>
2.1	Vom hoffnungsvollen Erstgespräch bis zum schriftlichen Schlagabtausch	11
2.2	Der Auftrag an den neutralen Dritten	15
2.3	Die Perspektive des erstgeborenen Übergebers Siegfried Kramer	16
2.4	Die Perspektive des zweitgeborenen Übergebers Georg Kramer	19
2.5	Der Nutzen des Konflikts für das System Unternehmen	27
2.6	Die weitere Entwicklung	29
2.7	Fazit	39
<b>3</b>	<b>Michael Jasper: Ein Verhaltensmuster aus der Kindheit prägt das Familienunternehmen</b>	<b>41</b>
3.1	Erfolg und Misserfolg	41
3.2	Der Auftrag an den neutralen Dritten	42
3.3	Michael Jasper regelte alles	43
3.4	Die bisherigen Lebenskurven von Michael Jasper	47
3.5	Die Auswirkungen der Herkunftsfamilie auf die Nachfolge	50
3.6	Die weitere Entwicklung	54
3.7	Fazit	55

<b>4</b>	<b>Unternehmen Schmidt: Das Familiengeheimnis fesselt die Firma</b>	<b>56</b>
4.1	Der erste Arbeitstag des potenziellen Nachfolgers Toni Schmidt	56
4.2	Kein eindeutiger Auftrag an den neutralen Dritten	57
4.3	Macht und Ohnmacht	60
4.4	Das Familiengeheimnis	64
4.5	Die Perspektive von Toni Schmidt	69
4.6	Die Perspektive von Richard Schmidt	71
4.7	Die Rollen von Rüdiger und Richard	73
4.8	Der Nutzen des Teufelskreises für die beiden Beteiligten	82
4.9	Die Entscheidung zwischen den Optionen liegt bei den Beteiligten	83
4.10	Fazit	86
<b>5</b>	<b>Resümee</b>	<b>87</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>88</b>
	<b>Zum Autor</b>	<b>89</b>

# 1 Einleitung

Nach wie vor haben Familienunternehmen eine enorme volkswirtschaftliche Bedeutung: 78 Prozent aller Unternehmen sind Familienunternehmen, die 75 Prozent aller Arbeits- und 85 Prozent aller Ausbildungsplätze stellen. Wenn es um die Regelung der Nachfolge innerhalb der Familie geht, sind diese Unternehmen allerdings einem besonderen Risiko ausgesetzt: Nur ca. 33 Prozent erreichen die zweite, 3 bis 4 Prozent die dritte und nur 1 Prozent die vierte Generation.

## **Zur besonderen Situation von Familienunternehmen**

Was macht dieses Risiko aus? Im Unterschied zu Familien, bei denen die privaten und beruflichen Felder nicht miteinander verwoben sind, setzen sich Familien, die ein Familienunternehmen betreiben, einer erhöhten Komplexität aus. Diese ergibt sich, weil die Beteiligten zwei sozialen Systemen zugleich angehören: Der Familie und dem Unternehmen. Beide Systeme unterscheiden sich grundlegend in ihren Kommunikationsregeln und Rollenanforderungen. Die Doppelidentität als Familienmitglied einerseits und Mitarbeiter andererseits führt dazu, dass es häufig unklar ist, wer wann in welcher Rolle agiert. Geschäftsführerbesprechungen finden im häuslichen Umfeld statt und familiäre Auseinandersetzungen werden im Unternehmen ausgetragen.

## **Generationendynamik**

Der Unternehmensgründer ist ein Visionär. Die Realisierung seiner Geschäftsidee erfordert ein hohes Maß an Motivation, Risiko-, und Leistungsbereitschaft. Sein Lebensstil ist geprägt von Disziplin. Er lässt sich von auftretenden Schwierigkeiten nicht entmutigen, sondern vermehrt seine Anstrengungen und beweist Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz.

Die betrieblichen Strukturen sind meist auf seine Person zugeschnitten, es gibt nur wenige Hierarchieebenen. Alle Informationen laufen bei ihm zusammen, wesentliche Entscheidungen trifft er persönlich. Sein Führungsstil ist autoritär, er praktiziert ihn häufig auch innerhalb der Familie. 12 bis 14 Stundentage, inklusive Nacht- und Sonntagsarbeit, sind für ihn die Regel. Für das Familienleben bleibt somit nur wenig Zeit.

Die Familie des Gründers ist in ihrer ökonomischen Existenz ganz von der erfolgreichen Unternehmensführung abhängig. Deshalb werden individuelle Interessen der Familienmitglieder dieser Priorität unterstellt. Der familiäre Konsens und eine Kooperation aller Familienmitglieder ist somit Bedingung



für das psychische und physische Überleben. Alles, was diesen Zusammenhalt stören und damit die Existenz gefährden könnte, wird tendenziell tabuisiert. Offene Kommunikation und Konfliktlösungen finden daher eher nicht statt. Bei den Kindern wird der Aufbau von Selbstbewusstsein und Autonomie oft erschwert, weil ihnen die Eltern aus Zeitmangel und Überarbeitung nicht die erforderliche Zuwendung geben können.

In der zweiten und dritten Generation zerbricht häufig die in der ersten Generation bestehende Einheit, da die anfängliche Notsituation überwunden ist. Es herrschen dann wieder konkurrierende Interessen vor, deren Vielfalt sich durch die Perspektiven hinzugekommener Schwiegerkinder vermehrt. Interessenskonflikte, Beziehungskrisen und offener familiärer Streit sind häufig die Folgen.

Bei der Entscheidung um die Nachfolge schätzen viele Unternehmer die Eignung ihrer Kinder nicht realistisch ein. Nur selten werden die Fähigkeiten so kritisch hinterfragt, wie dies bei familienfremden Angestellten der Fall ist. Denn die Übergabe des Unternehmens an Familienangehörige hat absolute Priorität. Daran hält der Unternehmer auch dann fest, wenn es auf Seiten der Nachfolge an Motivation und Kompetenz fehlt.

Üblicherweise nimmt mit jeder Generation die Anzahl von Problemen und deren Komplexität zu. Zugleich sinkt mit jeder Generation die Fähigkeit, Konflikte zu lösen. Dies führt spätestens in der vierten Generation dazu, dass die Herausforderungen nur noch von etwa einem Prozent aller jemals gegründeten Unternehmen bewältigt werden können. 99 Prozent dieser Unternehmen werden an Fremde verkauft oder gehen in die Insolvenz.

Das größte Risiko besteht darin, dass die aus der spezifischen Dynamik von Familienunternehmen resultierenden Gefahren nicht erkannt werden und ihnen somit nicht, oder zumindest nicht rechtzeitig begegnet werden kann. Organisationen sind lernfähig, aber Veränderungsprozesse brauchen Zeit: ein frühzeitiger Einstieg mit Unterstützung durch einen kompetenten Berater kann die Chancen, das Familienunternehmen auch in der 3. und 4. Generation erfolgreich zu führen, deutlich verbessern.

### **Anforderungen an die Beratung**

Aus der Beziehung zwischen der Familie und dem Unternehmen ergibt sich eine gleichermaßen spezifische wie auch komplexe Problematik. In der Beratung müssen deshalb sowohl die betrieblichen als auch die familiären Aspekte und die sich daraus ergebende besondere Dynamik gleichermaßen berücksichtigt werden. Das erfordert auf Seiten des Beraters eine spezielle Kompetenz.

Dieser muss dabei den Fortbestand des Unternehmens einerseits, als auch den Erhalt oder die Wiederherstellung des Familienfriedens andererseits im Blick haben. Oft ist das der zumindest implizite Auftrag des Kunden. Die systemische Beratung ist als Methode dafür geradezu prädestiniert. Wird sie darüber hinaus auf Seiten des Beraters mit Erfahrung sowohl in der Organisationsberatung als auch in der systemischen Arbeit mit Familien verbunden, sind damit optimale Voraussetzungen gegeben.

Karlsruhe, September 2004

Susanne Hüllemann