

Skript 1. Teil

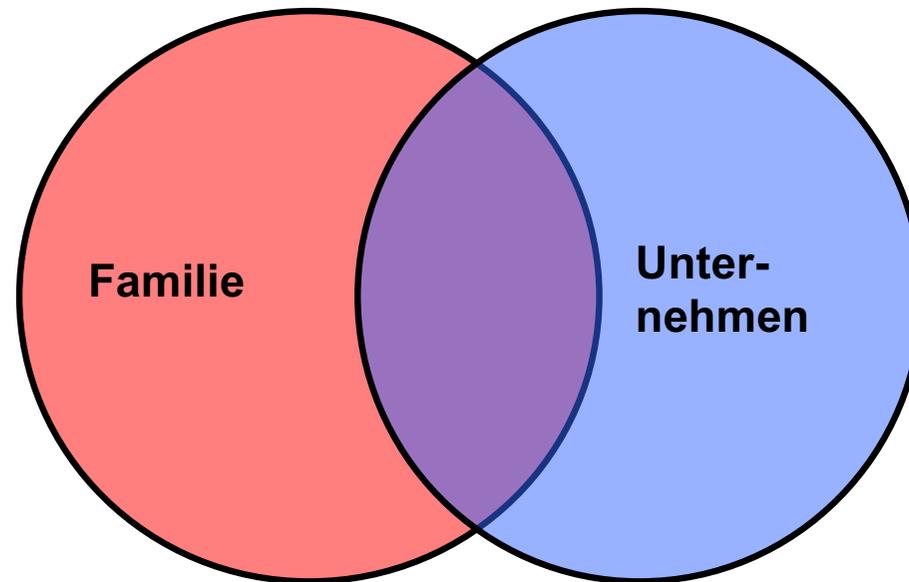
**Führungs- und Generationswechsel im Familienbetrieb
(Seminar Nr. 081)**

**WS 2019/20
Hochschule München**

**Dr. Bernd LeMar
bernd.lemar@hm.edu
www.lemar.de**

Spannungsfeld Familien-Unternehmen: zwei unterschiedliche Systeme

2



Familie

- Liebe
- Vertrauen
- Verwandtschaftliche Beziehungen

Unternehmen

- Leistung
- Kontrolle
- Funktionale Beziehungen

**Es besteht ein natürliches Spannungsfeld
mit Risiken und Chancen**

Generationswechsel bedeutet ...

3

Ältere geben etwas ab, Jüngere nehmen etwas auf



In allen Organisationen:

Königshäuser, Konzerne, politische Organisationen, Vereine ...
und auch im Familien-Unternehmen ...

Chancen des Familienunternehmens wirken sich produktiv aus

4

- Der Zusammenhalt der Familie überträgt sich auf das Unternehmen
>>> Loyalität bei den Mitarbeitern (Betriebsfamilie)



- In den Außenbeziehungen finden die Systempartner (Kunden/Lieferanten u.a.) persönliche Ansprechpartner >>> stärkt das Vertrauen
- Konflikte können auf Basis guter Beziehungen gelöst werden

Weitere Chancen des Familienunternehmens

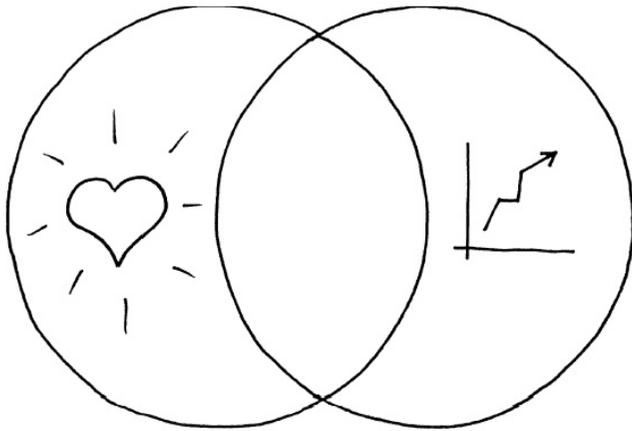
5

- Schnelle und unbürokratische Entscheidungswege. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit ermöglicht dies die rasche Reaktion auf notwendige Veränderungen
- Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen ist der Know-how-Schutz im Familienunternehmen besser zu gewährleisten. Die Unternehmensgeheimnisse bleiben so Familiengeheimnisse.
- Im Familienunternehmen sind die Lebenssphären "Arbeitswelt" und "Privatwelt" stärker verbunden, dadurch kann mehr menschliche Verantwortung in der Arbeitswelt entstehen

Wirkungen des familiären Faktors

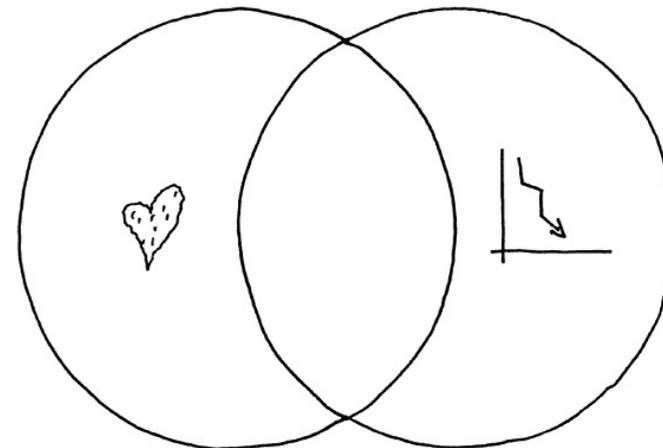
Das Klima in der Unternehmerfamilie ist entscheidend

6



Herzlichkeit zahlt sich aus ...

- Verbundenheit
- Vertrauen
- gemeinsame Begeisterung



Fehlende Herzenskraft kostet ...

- nicht selten das Unternehmen
- das Glück der Familie

Risiken des Familienunternehmens - Übersicht

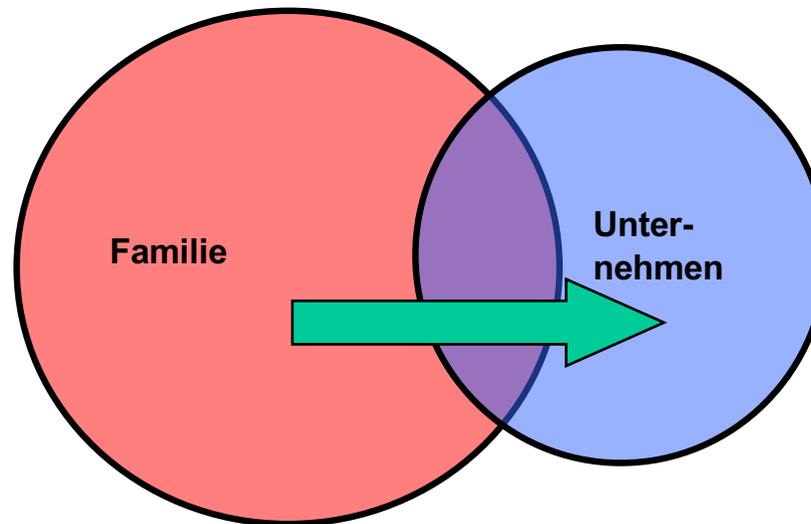
7

Beim Generationswechsel

- Konfliktthema: Erben
- Wechsel von Führung und Eigentum
- Organisation geprägt von der Seniorengeneration
- Loslassen der Seniorengeneration
- Übergabe der Führung

Gründerphase: produktives Zusammenwirken der Systeme

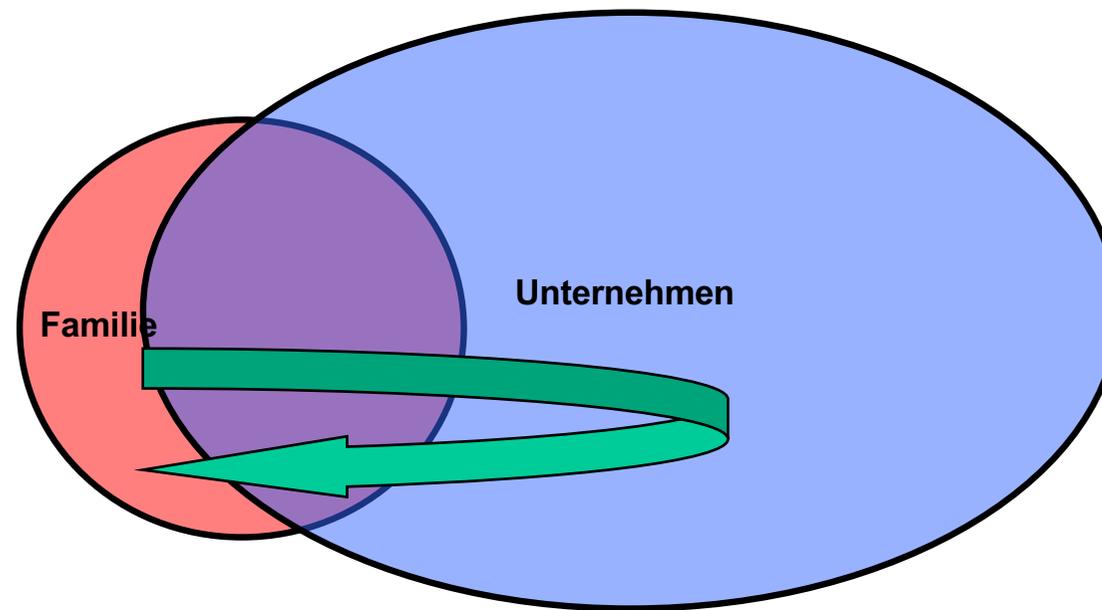
8



- Die Familie prägt das Unternehmen
- Familie ist Motor und Treibstoff für Entwicklung
- Ziele: Lebensgrundlage der Familie, Wachstum des Unternehmens

Ursache von Konflikten in den folgenden Generationen

9



© Dr. Bernd LeMar

- Die Einflussnahme dreht sich in der 2./3. Generation
- Das System Familie wird vom System Unternehmen dominiert
- Kennzeichen: auf Seite „Familie“ kaum Regelungen
- Dies ist Quelle vielfältiger Konflikte zwischen den Interessen ...
 - der einzelnen Individuen - der Familie - des Unternehmens
- unterschiedliche Deutungen zu Familienverfassung, Eigentümer-Strategie, Erbverträge, Nachfolgekriterien u.a.
- Familie hat wenig Konflikt-Lösungs-Kompetenzen

Verwicklungen in der 2. und 3. Generation

10

In vielen Familienunternehmen bildet sich ein bestimmtes Denk- und Verhaltensmuster aus:

- Das Wohl des Unternehmens soll an erster Stelle stehen
- Firma geht vor Familie
- Oberste Priorität hat das Unternehmen

- Die Bedürfnisse und Interessen der Familienmitglieder werden zurückgestellt
- Grundsatz: Die Familie ist für das Unternehmen da
- Festschreibung dieses Grundsatzes in Leitbildern und Familienverfassungen

Business First ?

Unternehmen XY
Familien-Verfassung

Wir wollen als eine Familie agieren ohne jedes
Stammesdenken.

Unsere Einstellung im Umgang mit Familie und
Unternehmen ist „**Business First**“.

Alle Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen, werden zu
dessen Wohl getroffen - und nicht im Interesse der einzelnen
Familienmitglieder

Family First ?

Von Petra Gessner | Illustration: Ralf Hiemisch

Zuerst das Unternehmen, dann die Familie. Oder: Die Familie dient dem Unternehmen. Solche Sätze machen David Klett stutzig. „Sie enthalten nur die halbe Wahrheit. Natürlich bietet eine weitsichtige und verantwortungsvolle Familie einem Unternehmen große Chancen. Unrealistisch wird es jedoch, wenn man die Familie auf ein Mittel reduziert, das allein dazu da ist, das Unternehmen zu stützen.“ Seine beiden Hände wenden sich, als drehte er eine Schraube zwischen Zeigefinger und Daumen. Warum das Verhältnis nicht anders herum

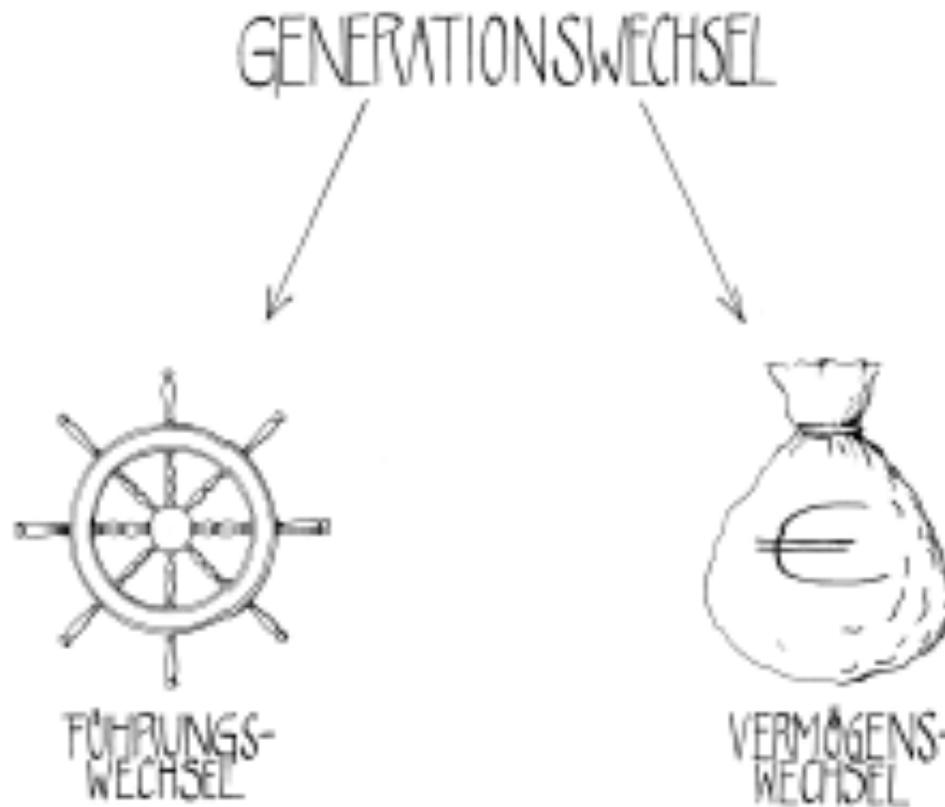
sehen? „Das Unternehmen ist für die Familie da“, sagt er und fügt hinzu: „um sie zu stärken.“

Die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie beschäftigt ihn. Ganz persönlich, aber auch wissenschaftlich. In seiner 2005 abgeschlossenen Diplomarbeit nähert er sich den „Paradoxien des Familienunternehmens“. „Zwischen Kompetenz und Herkunft“, „Zwischen Gleichheit und Selektion“ sind nur zwei Beispiele für Überschriften von Kapiteln, in denen er versucht, das komplexe Verhältnis zu greifen. Der Diplom-Ökonom ist Gesellschafter der

In Magazin:
Wir-Familie,
Oktober 2006

Komplexität beim Übergang

13

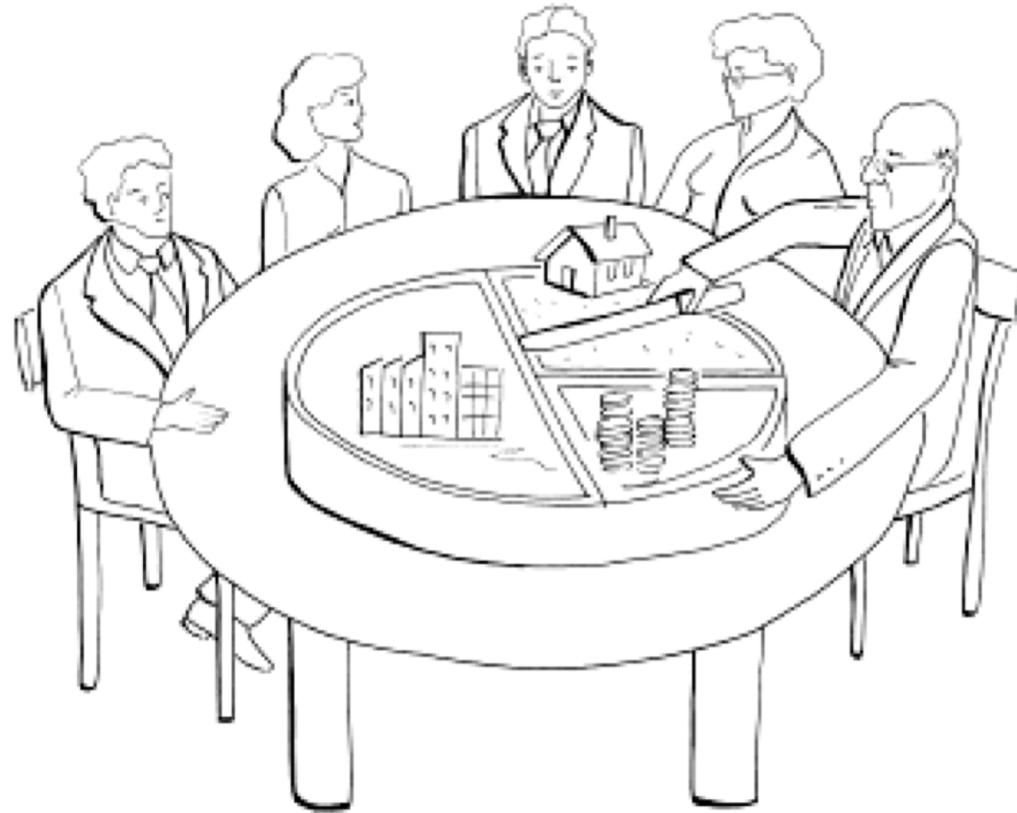


© Dr. Bernd LeMar

- 1. Generation: Führung und Eigentum in einer Hand
- In den folgenden Generationen: mehrere Personen
- Quelle von Führungskrisen und Erbstreitigkeiten

Konfliktthema: Erben

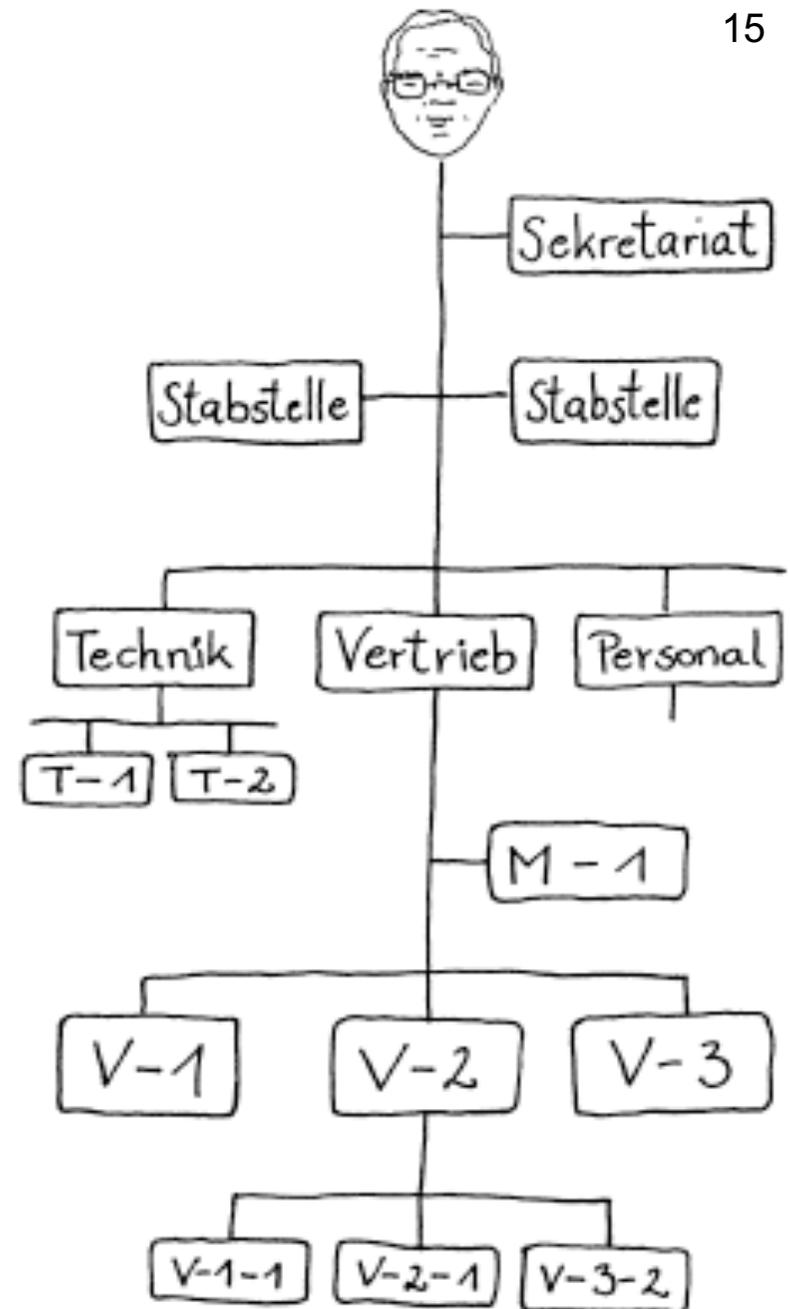
14



- Suche nach zahlenmässig gerechter Verteilung
- Hinter einer gefühlten “Zahlen-Ungerechtigkeit” stehen Themen wie Anerkennung und Wertschätzung

Organisation geprägt von der Seniorengeneration

- Führungsstil
- Strategie der Firma
- Art der internen Kommunikation
- Personalbesetzungen



Leistungsnachweis durch zwei Aufgaben

1. Präsentation zum Thema Familienunternehmen - 50 %
2. Seminararbeit - 50 %

Zu 1:

Präsentation - Zeitrahmen 20 Min

- 8 Min: Vorstellung des Themas, mit Illustrationen, Video-clips ...
- 8 Min: Partner- und/oder Gruppenarbeit ggf. mit Handout
- 4 Min: Moderation der Abschluss-Diskussion

Die Partner- und/oder Gruppenarbeit soll das Thema erlebbar machen; es geht also nicht nur um eine kognitive Ebene, sondern das Thema soll für jeden nachvollziehbar werden, auch emotional

Zu 2:

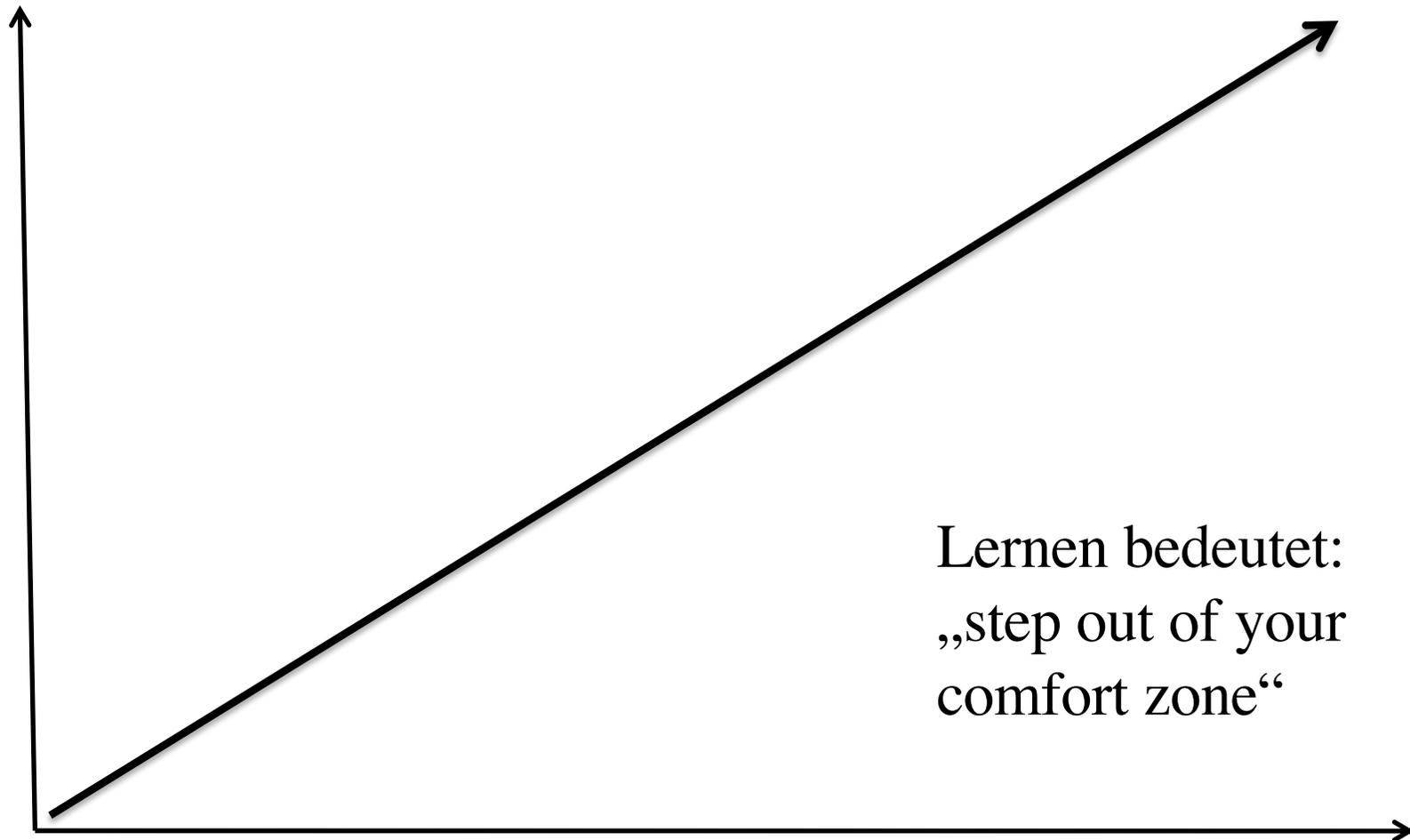
Seminararbeit – ca. 10 – 12 Seiten – zum Thema der Präsentation

Anmerkung:

Kontinuierliche Teilnahme ist bei diesem Konzept eine Voraussetzung, da für die Gruppenarbeit jeweils alle gebraucht werden.

Lernen und Erinnern

Lerneffekte



Lernen bedeutet:
„step out of your
comfort zone“

Nur hören oder
nur sehen (25%)

hören und
sehen (50%)

machen / tun (100%)

Übung

Wiederholung der Folien Familienunternehmen

18

- Unterschied erleben von „nur sehen/hören“ zum „machen/ tun“
- Jeder trägt 2 Folien vor
- kleine Vorübung für die Präsentation

Beispiel-Thema für eine Präsentation:

19

**Bedeutung der Kommunikation im
Familienunternehmen**

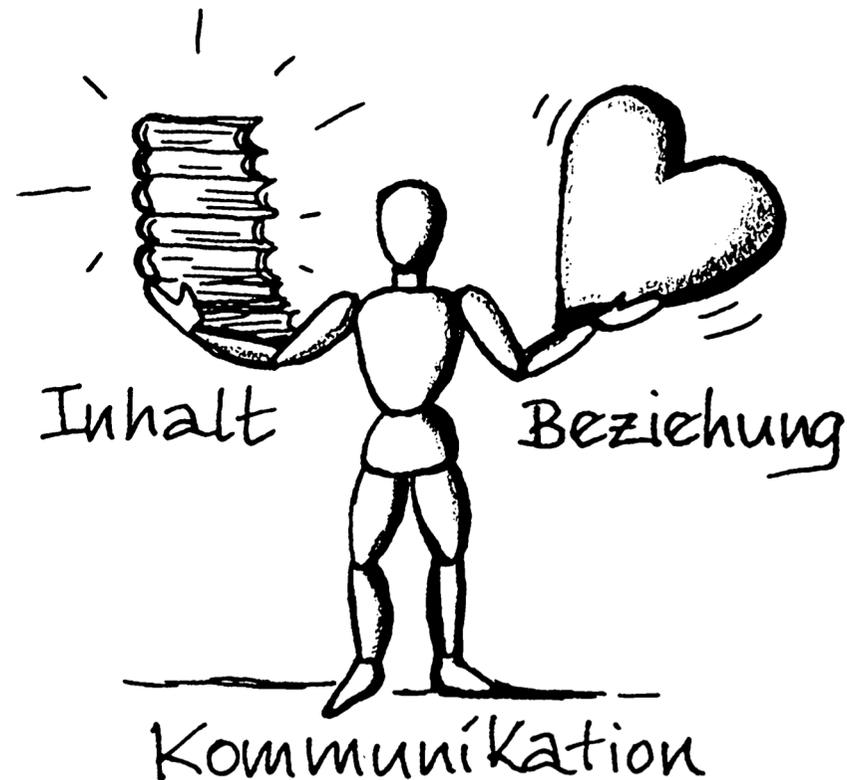
Konfliktlösung

20

- **Wodurch geschieht die Lösung durch Konflikte?**
- **Was ist die Grundmethode für Konfliktlösung**

Kommunikation als Schlüssel für Lösungen

21

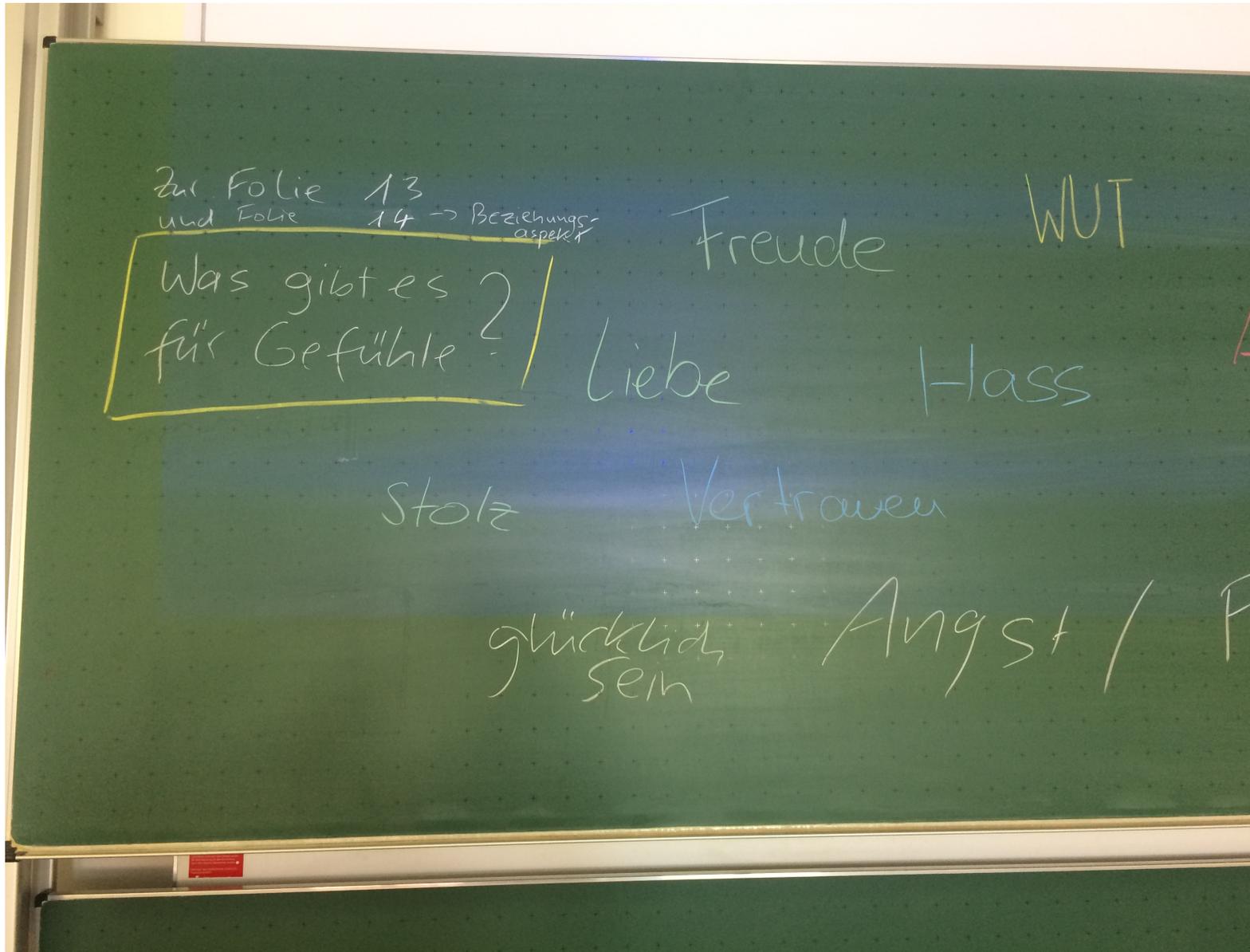


- Ausgewogenheit von Inhalts- und Beziehungsaspekt
- Sachthemen des Unternehmens dürfen nicht die Beziehungen in der Familie dominieren

Beziehungsaspekt meint auch „Gefühle“

Übung: was gibt es für Gefühle?

22



3
→ Beziehungs-
aspekt

Freude

WUT

Enttäuschung

s 2 /
le -

Liebe

Hass

Hoffnung

Trauer

olz

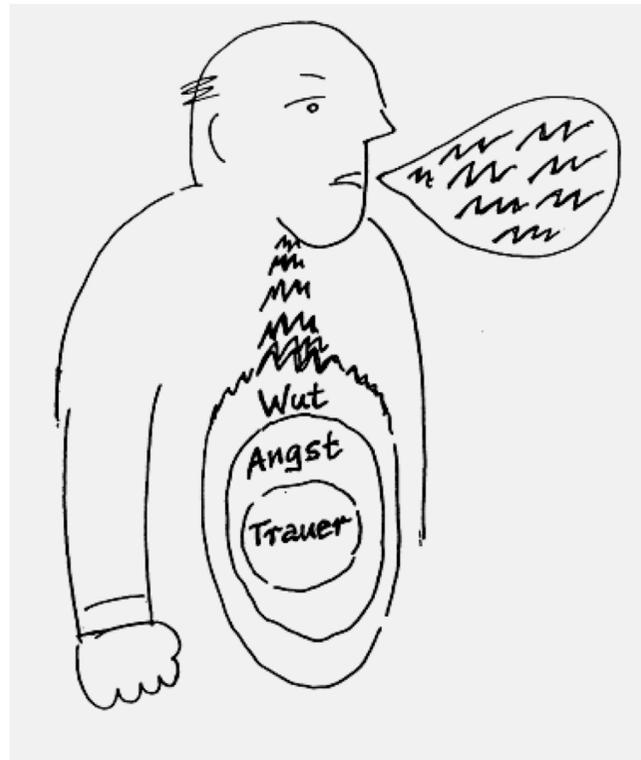
Vertrauen

glücklich
sein

Angst / Frust



Gefühle sind schwer zu fassen

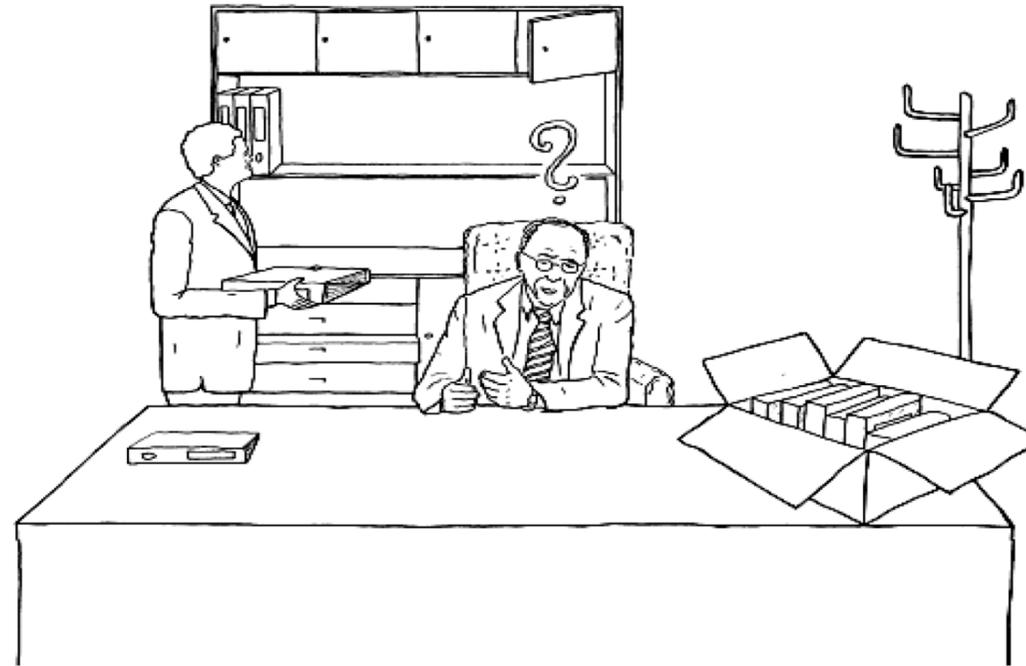


- Das oberliegende Gefühl „Wut“ verdeckt tiefere Schichten
- Die tiefer liegende Angst und Trauer bleibt meist unbewusst

Konfliktthema: Loslassen des Seniors

Fehlende Perspektive nach dem Ausscheiden

25



© Dr. Bernd LeMar

- Fokus auf das Unternehmen verdrängt die rechtzeitige Frage des Seniors: „Was mache ich danach?“
- Verlust der Unternehmerrolle kommt einem Identitätsverlust gleich

Konfliktthema: Übergabe der Führung

26



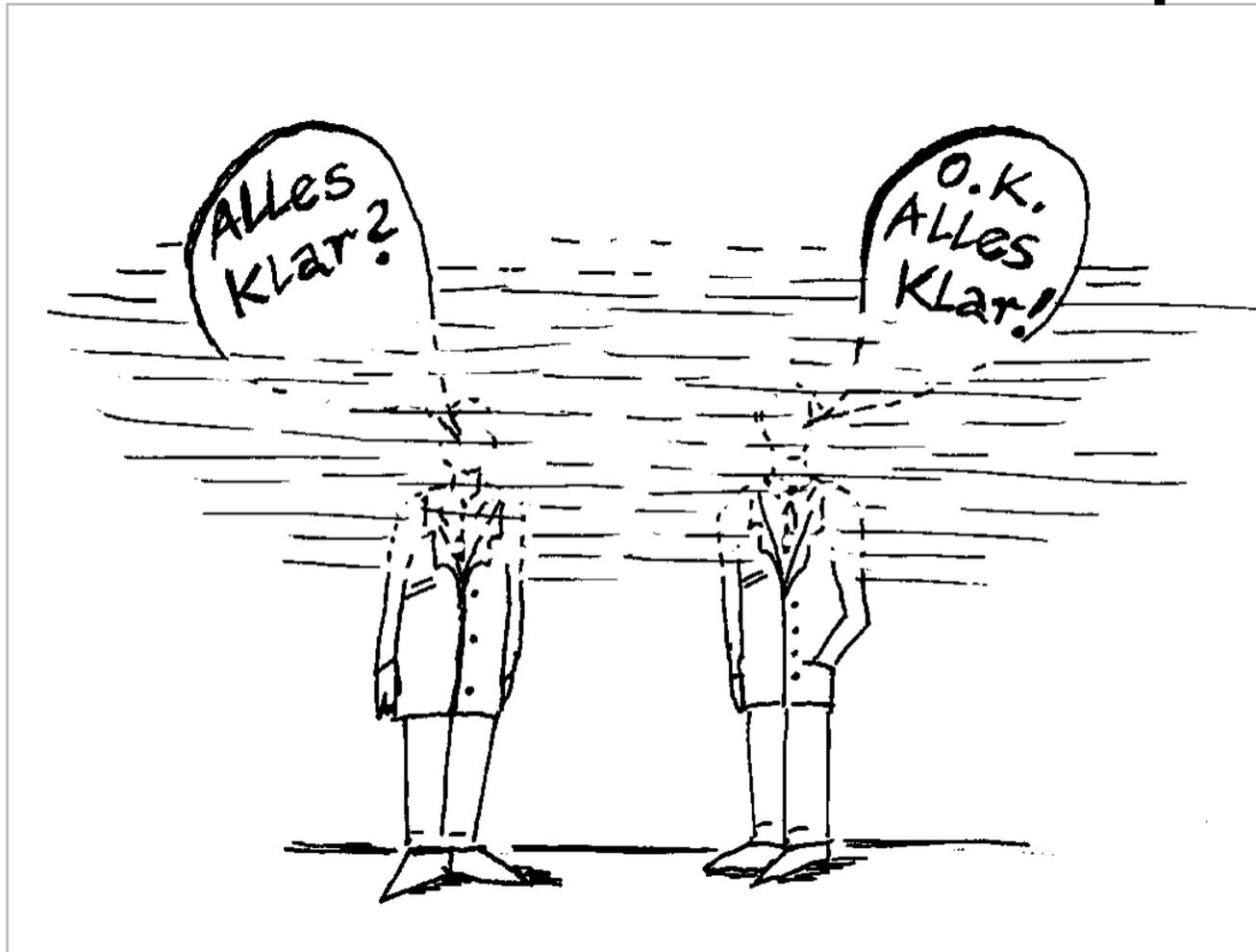
© Dr. Bernd LeMar

- Es fehlen Kriterien der Nachfolge und darüber wird unzureichend kommuniziert
- Der Auswahlprozess verläuft nach subjektiven und situativen Gesichtspunkten

Häufiger Umgang mit Konflikten (1)

Scheinharmonie – Konflikte nicht ansprechen

27

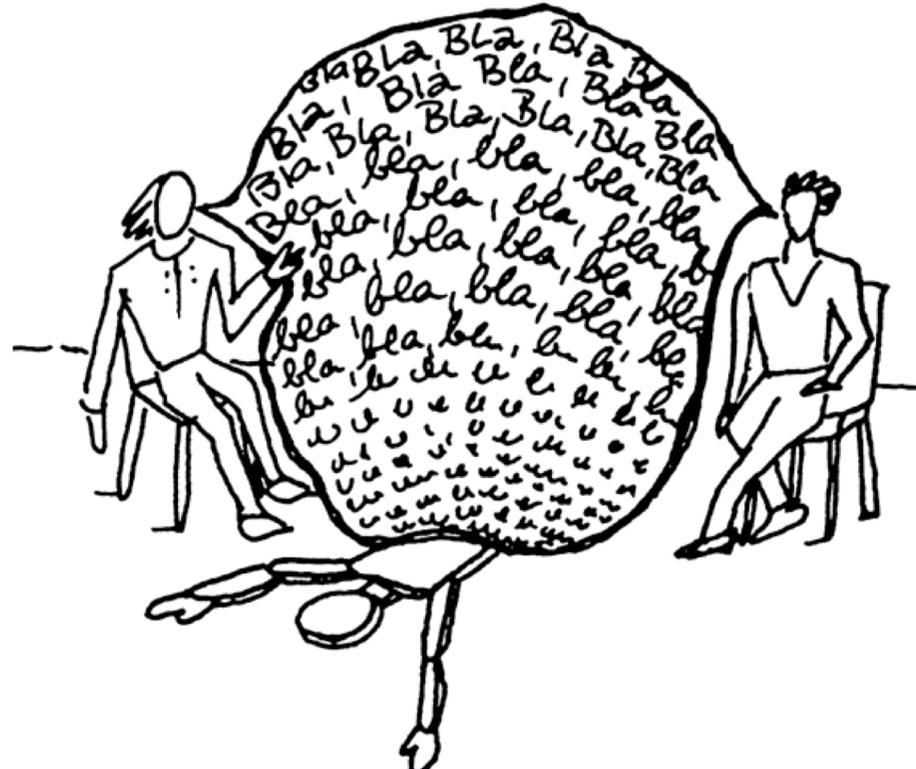


© Dr. Bernd LeMar

- Harmoniestreben innerhalb der Familie ist verständlich, führt jedoch zu Unklarheiten
- Statt Scheinharmonie, ehrlicher kommunizieren

Häufiger Umgang mit Konflikten (2)

Viel Reden, wenig zuhören



- Aufeinander einreden und Recht haben wollen
- Kaum Fragen stellen
- Es wird nicht das Wesentliche besprochen
- Die Gefühlsebene bleibt verdrängt

Unausgesprochene Gedanken vom Senior

- Kann ich den Verlust von Ansehen und Status akzeptieren?
- Kann ich meinem Sohn/Tochter die Führung anvertrauen?
- Was sind meine Interessen und Ziele im neuen Lebensabschnitt?



Unausgesprochene Gedanken vom Junior

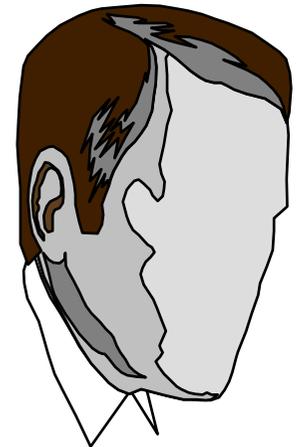
- Bin ich der Aufgabe gewachsen?
- Lässt mein/e Vater/Mutter tatsächlich los?
- Wem aus der Mannschaft meiner Eltern kann ich vertrauen?



Methode: Aktives Zuhören

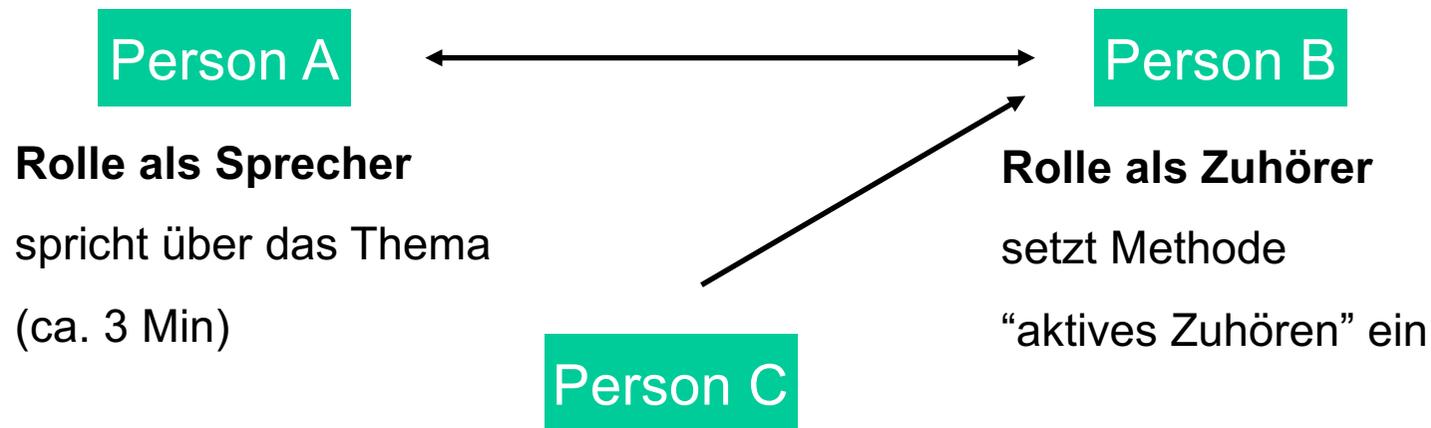
31

- vorurteilsfrei verstehen, was der Sprechende meint
- Bestätigen, was gehört wurde
- Paraphrasieren, d.h. das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben
- das eigene Redebedürfnis bemerken und kontrollieren
- freundliche Aufmerksamkeit, auch bei unterschiedlicher Meinung
- Blickkontakt halten
- Nachfragen stellen



1. Übung: aktives Zuhören

3 Personen bilden eine Gruppe



Beobachter-Rolle

Beobachtet Person B, macht Notizen, um dann Person B Feedback geben zu können (ca. 2 Min)

Thema für den jeweiligen Sprecher ist:

Was ist mein Interesse zum Thema "Familienbetrieb"?

- Person A, B und C wechseln die Rollen
- 3 Durchgänge je 5 Min

Themensuche für Präsentation

33

**Arbeit in 4 Gruppen – siehe Fragen aus der
Gruppenarbeit**

**Im Plenum wurden die Fragen besprochen und
beantwortet**

Ganz bewusst subjektiv:

- Was interessiert mich am Thema
“Familienbetrieb”?

Gruppe A

Familienunternehmen gleich

Familienkonflikte?

Generationenwechsel gleich

Kulturwechsel?

Gruppe 2

1. Wie bringt man dem Senior möglichst schonend dazu, Verantwortung abzutreten?
2. Wie regelt man aufgespaltenes Erbe in Form von Besitz, wenn nicht alle der Folgegeneration in das Unternehmen eintreten?

3) Warum ist für den Senior das Loslassen
so schwer?

Ist es sinnvoll, das Familienunternehmen
weiterzuführen, wenn die Qualifikation fehlt?

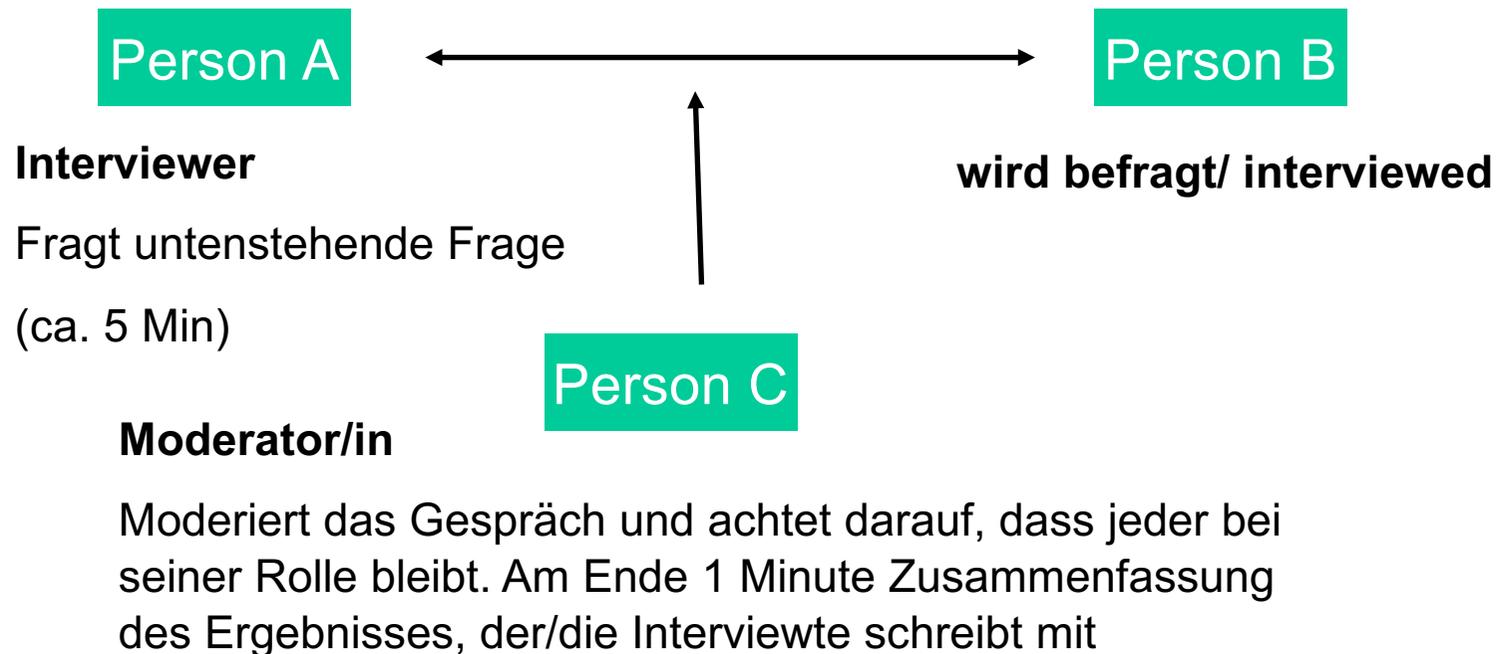
Grüppchen
Was ist der häufigste
Konfliktgrund in einem FU???

Welche übereinstimmenden
Gedanken haben Senior u.

Junior???

3. Übung: gegenseitiges Interview

3 Personen bilden eine Gruppe



Frage von dem jeweiligen Interviewer an den zu Interviewten:
Was ist DEIN mögliches Thema für die Präsentation ?

Person A, B und C wechseln die Rollen

- 3 Durchgänge je 5 Min

Arbeitsblatt zur 3. Übung: Intervieleitfaden

Was ist DEIN mögliches Thema für die Präsentation ?

Was könntest Du Dir vorstellen?

Wie könntest du es angehen?

Wo ist Dein Bezugspunkt zum Familienbetrieb?

Der Interviewer erzählt nicht,
sondern stellt Fragen und hört zu.

Anwärm-Übung am 30.10.2019

Welche Familien-Betriebe kennen Sie, in denen der Familien-Name vorkommt?

Jeder schreibt 2 Namen an die Tafel und sagt dazu ein paar Sätze, woher er/sie diese kennt und was Sie machen und was Ihnen aufgefallen ist.

Allerdings nicht allgemein bekannte wie

- Miele
- Krupp oder
- Bahlsen,

sondern Familien-Betriebe, die sie kennen,

Also

- Elektromüller aus
- Bäckerei Huber in ...

Themenblock

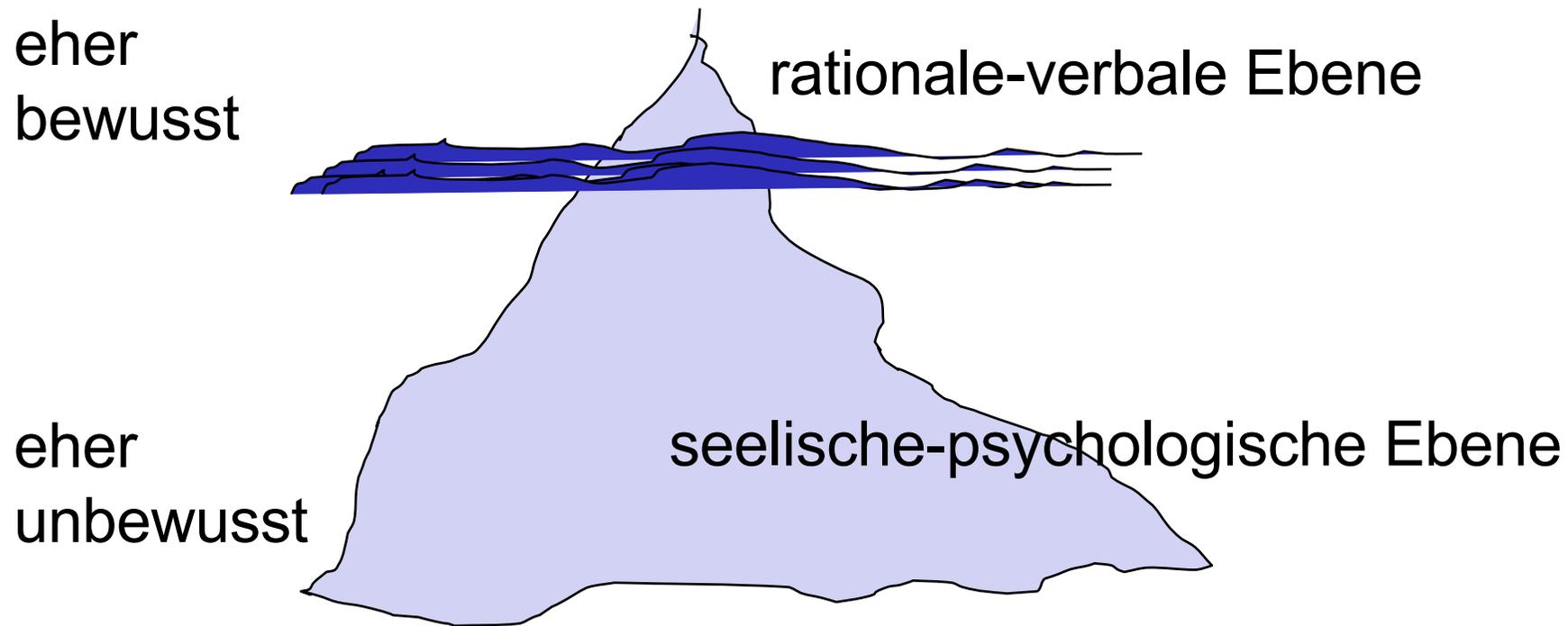
Was führt zu Konflikten?

Fehlender Einbezug bedeutsamer Personen Beispiel: Ehefrau des Gründers bzw. Mutter des Nachfolgers



- Die Mutter des Nachfolgers hat einen großen Einfluss
- In vielen Familien fühlt sie sich für die "Kinder" verantwortlich
- Ihr Einfluss ist oft informell und indirekt

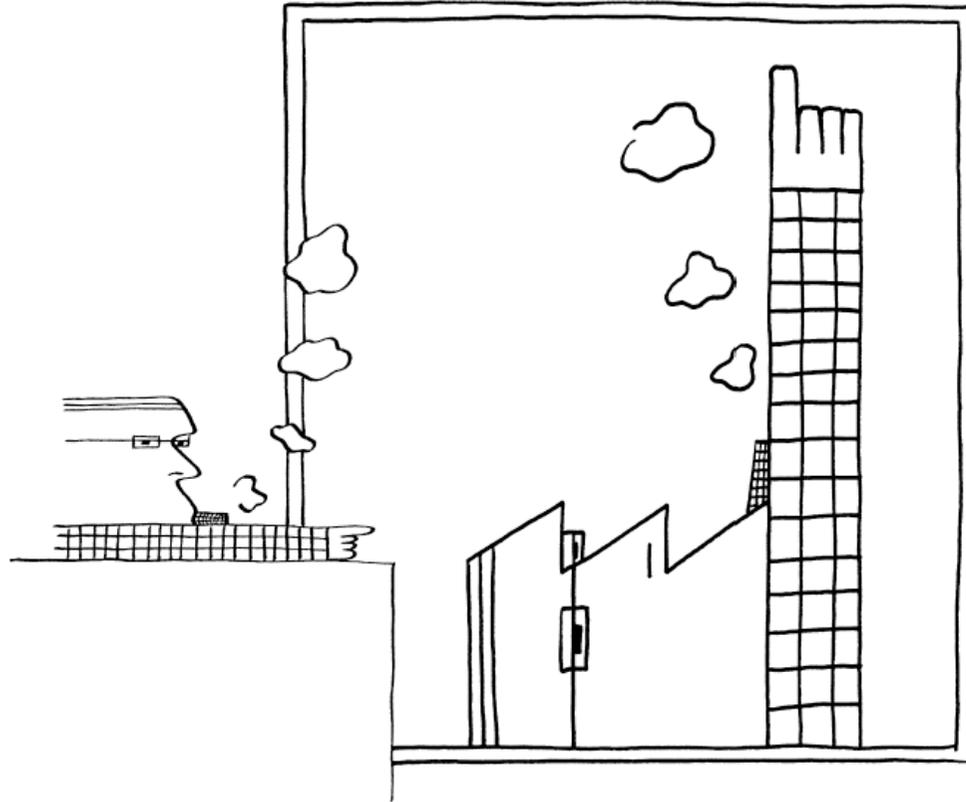
Aussparung unbewusster Gefühle: Analogie: Eisberg-Modell



- 1/7 sind sichtbar
- die in Sprache formulierten Sachthemen sind die Spitze des Eisbergs
- 6/7 unter Wasser bestimmen das Verhalten des Eisbergs
- Dies sind Ängste, Wünsche, Gefühle, Tabus usw.

Unternehmer und Unternehmen

44



- Die Persönlichkeit des Unternehmers prägt das Gesicht des Unternehmens
- Wechselwirkung von Unternehmen und Persönlichkeit des Unternehmers.
- Je stärker die Identifikation des Seniors mit dem Unternehmen, desto schwieriger die Übergabe zur Junioren-Generation

Die früh verinnerlichte Nachfolge

45

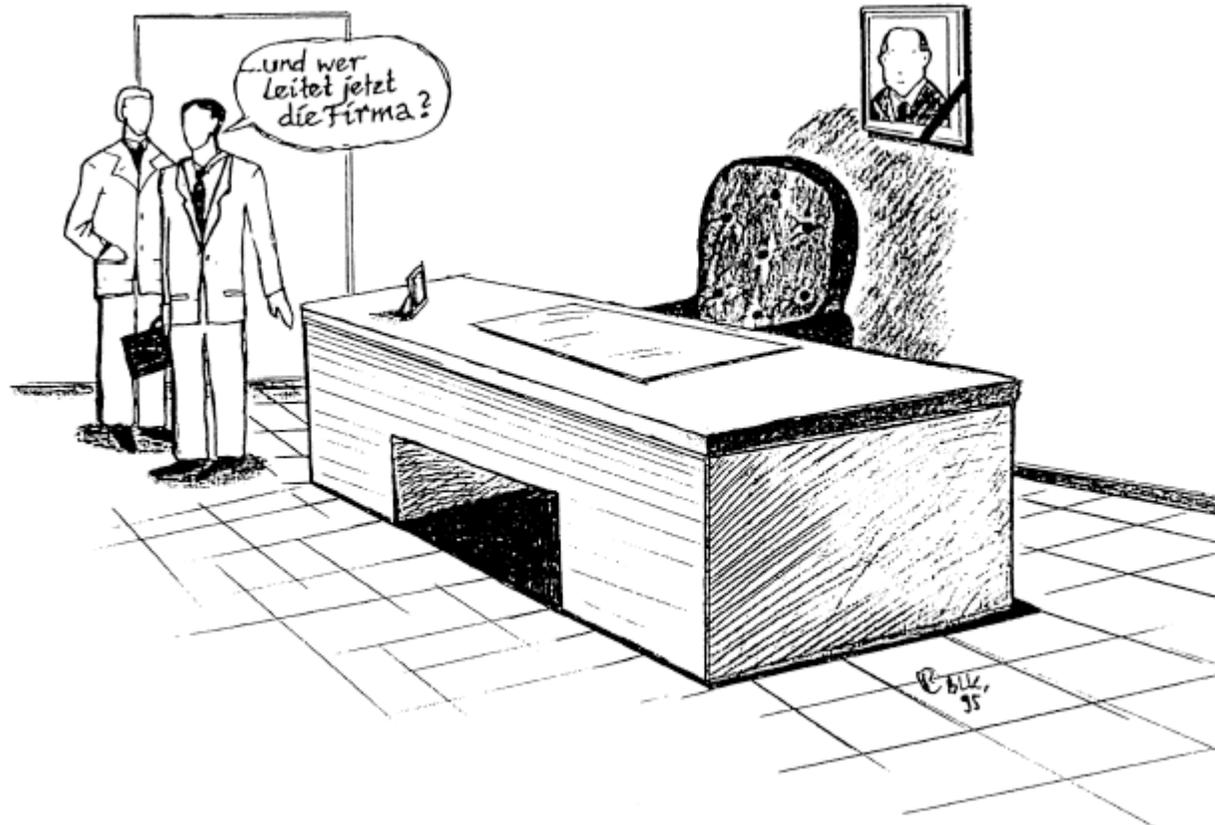


© Dr. Bernd LeMar

- Gegensteuern wäre:
- Ausbildung nicht nur auf das Unternehmen ausgerichtet
- Die eigene persönliche Entwicklung in Freiheit belassen
- Keinen zu frühen Druck hinsichtlich Führungsübernahme

Konflikt erkennen: Die zu späte Nachfolgeregelung

46



© Dr. Bernd LeMar

- Rechtzeitige und klare Regelungen vornehmen
- Damit Erbstreitigkeiten und Führungskrisen vermeiden

Latente Konflikte erkennen und anerkennen

47

- Latente Konflikte (schwelende Konflikte) sind starke Stressfaktoren
- Durch das Vermeiden eines Konfliktes bleibt der Stress bestehen
- Aus einem latenten Konflikt bewusst einen offenen Konflikt schaffen - durch das Ansprechen
- Nur offene Konflikte können gelöst werden
- Wird ein Konflikt bearbeitet und gelöst, kann sich Wohlbefinden, Harmonie und Gesundheit einstellen



- Bisherige Wege sind zu Ende
Heilsamer Zwang, die Suche nach neuen Lösungen aufzunehmen

- Nachteile des Bisherigen werden offenkundig

Konflikt bricht bisheriges destruktives Schutzverhalten auf, emotionale Öffnung erweitert den Horizont

- Gemeinsame Herausforderung erkennen

Alternativen können sich entwickeln

Themenblock Konflikt-Lösungen

Konflikt-Klärung: Initiative ergreifen

50



- Oft ist unklar: Wer sollte die Initiative ergreifen?
- Die Initiative ist der Start zur Kommunikation
- Sprachlosigkeit ist oft ein Problem, weniger die Gesprächsführung

Die Initiative ist der erste Schritt zur Konfliktklärung und führt zu den gewünschten Zielen

Lösungsansatz: Nachfolge-Kriterien entwickeln

51



“Objektive“ Kriterien wie ...

- Ausbildung/Studienabschluß
- Führungserfahrung in fremden Unternehmen
- Auslandsaufenthalt
- Branchenkenntnisse

“Subjektive“ Kriterien wie ...

- Persönlichkeit und Auftreten
- Kommunikationsfähigkeiten
- Belastbarkeit

Eine individuelle Gewichtung der Kriterien gilt es in der Unternehmerfamilie zu erarbeiten

Kraft der Krise nutzen

52

- Konflikt ist ein Aufruf für einen Schritt nach vorwärts
- Konflikt heißt nicht, etwas falsch gemacht zu haben oder gescheitert zu sein – er gehört zum Leben
- ein ungelöster Konflikt führt in eine Krise
- Krise im Duden: „Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung“
- Krise: Gelegenheit zur Entscheidung
- Krise wird nur zur Chance, wenn eine Entscheidung getroffen wird

Lösungsansatz: Vertrauen aufbauen

53



- Vertrauen basiert auf faktischer (Know-how, Zuverlässigkeit) und emotionaler Kompetenz (Empathie)
- Vertrauen als Brücke zwischen den Generationen
- Vertrauen ist Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit

- Was fördert das Vertrauen?
 - . Kommunikationsverhalten (Zuhörfähigkeit)
 - . Offenheit für die Sichtweisen anderer
 - . Sich die gemeinsamen Erfolge vor Augen führen
 - . die Stärken stärken
 - . Unterstützungsangebote machen
 - . aufeinander zugehen
- Vertrauen wird nicht „gewusst“ sondern „geföhlt“