

50.000
AUFLAGE

Titelthema

Familienunternehmen

Fokussierung auf Führungsfragen

Special

Mergers & Acquisitions

Zehn Wittener Thesen
Prof. Dr. Arist von Schlippe

Fremdgeschäftsführung
Status, Macht und Mäßigung

»Directors' Dealings«
Kapitalanlage & Vermögen

Zeit für die eigenen Ziele

Workshops für Unternehmerfamilien

Wenn das Menschliche in Familienunternehmen nicht mehr stimmt, stimmen bald auch die Zahlen nicht mehr. Wer sich auf letztere konzentriert und die »Hard Facts« analysiert, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten, lernt, dass dies nicht greift, so lange die Unternehmerfamilie außen vor bleiben soll. Ein guter Ansatz zur Einbeziehung der persönlichen Facetten ist ein Familien-Workshop, der natürlich auch Familienkonferenz oder Familienrat heißen kann. In Anbetracht dessen, dass Beratung und Coaching nicht nur für Familienmitglieder hilfreich sein können, sondern dass auch das System »Familie« einer adäquaten Methode bedarf, finden solche Workshops heute immer mehr Akzeptanz.

Einsatz eines Familien-Workshops ▶ Diese Fragestellungen eignen sich besonders, um miteinander in Klausur zu gehen: ▶ Interne Nachfolge: Wer ist geeignet? Welche

Bedenken gegen einen Familien-Workshop ▶ Sind einflussreiche Familienmitglieder gegen einen solchen Termin, werden sie die Durchführung offen oder verdeckt verhindern. Barrieren sind: ▶ Ein Familienmitglied kann die im Grunde demokratische Maßnahme nicht mit seiner Führungspraxis vereinbaren ▶ Es wird befürchtet, dass Konflikte aufbrechen, die nicht zu bändigen sind ▶ Jemand möchte gewisse Personen nicht mit dabei haben.

Der Workshop wird je nach Teilnehmerzahl von ein oder zwei Moderatoren geleitet, die in unternehmerischen Belangen erfahren sind und familienpsychologische Themen beherrschen. Die Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, ist für alle Teilnehmer unabdingbar. Sollte hier im Vorfeld erkennbar werden, dass es unwahrscheinlich ist, ein tolerantes Klima zu erzeugen, ist ein anderes Vorgehen anzuraten. Herrscht etwa schon ein alter Konflikt in der

Investitionen in das Unternehmen relativ gering. Vor allem, wenn man an die Regel- und Ordnungssysteme denkt, die für den Betrieb geschaffen wurden, etwa Satzung und Geschäftsführerverträge, aber auch diverse Strukturen und Organisationen. Die Frage, welche Regelungen dementsprechend für das System »Familie« bestehen, bringt oft die Antwort hervor: »Nichts, fast nichts«. Was es immer gibt, ist ein Gesellschaftsvertrag, der oft aber Dinge offen lässt und immer mehr von Anwälten kommentiert wird, mit Nebenwirkungen auf das Familienklima. Die Einsicht, dass es spätestens ab der dritten Generation Nachholbedarf gibt, gewisse Angelegenheiten in der Familie zu regeln, lässt die Idee eines Workshops reifen.

Teilnehmer an einem Familien-Workshop

▶ Sollte die Geschäftsleitung noch keine Erfahrung mit der Methode haben und nicht wissen, wie die Familie reagiert, sollten an einem ersten Workshop nur die unmittelbar Betroffenen teilnehmen, etwa die Gesellschafter. Dadurch wächst die Bereitschaft, den Kreis später zu erweitern und zu einem zweiten Anlass weitere Familienmitglieder und Lebenspartner einzuladen. Wenn es in Unternehmerfamilien »Patchwork«-Strukturen gibt, sind sie zu integrieren. Beispielsweise hat die erste Frau des Seniors als Mutter der Nachfolgeneration bei vielen Themen ein gehöriges Wort mitzureden.

Häufig regt auch die junge Generation einen Familien-Workshop an. Die Junioren lesen Fachbücher und machen sich im Internet kundig und bringen ihre Eltern so dazu, sich mit dem Ansatz zu befassen. Oft haben Junioren auch über die Familienstämme hinweg guten Kontakt und befördern damit den »systemischen« Blick auf das Familienunternehmen.

Ablauf eines Familien-Workshops

▶ An einem Wochenende kommen alle zusammen, die von einer bestimmten Situation betroffen sind. Der Ablauf ist frei gestaltbar. Die Moderatoren können mit einem Impuls-Referat einleiten, in dem die Fragestellung gut visualisiert vor aller Augen steht. Die anschließenden Gespräche finden in di-



Einladende Stühle • Keine Angst vor der Klärung familiärer Konflikte

Kriterien legen wir an? ▶ Externe Lösungen: Wie finden wir einen Fremdgeschäftsführer? ▶ Verkauf: Können wir dieses Thema offen besprechen? Wie stark sind wir dem Betrieb emotional verbunden? ▶ Wie sieht die Unternehmensstrategie der Familie aus? Welche Lebenspläne haben wir? ▶ Wie sieht die Führungs- und Vermögensnachfolge aus? ▶ Wie verteilen wir die Aufgaben, wenn zwei Generationen zusammenarbeiten? ▶ Wie verstehen wir »Erben« (Junioren) und »Vererben« (Senioren)? Wie sieht ein gerechtes Erbe aus? ▶ Wie kommunizieren wir den Generationswechsel nach innen und außen?

Familie, den Rechtsanwälte mit Drohbrieffen bestreiten, ist eine Mediation anzuraten, die aber auch in einem Workshop angeschoben werden kann. Dann geht es darum, was Mediation ist und wie man Mediatoren findet.

Kosten eines Familien-Workshops ▶ Bisweilen bestehen Vorbehalte, für einen solchen Anlass Zeit und Geld zu investieren. Bei einer zweitägigen Veranstaltung mit ca. zwölf Teilnehmern ist (je nach Vor- und Nachbereitung) ein Beratungsbudget von 8.000,- bis 15.000,- Euro anzusetzen. Diese Investition in die Familie ist verglichen mit

versen Konstellationen gruppenweise statt. Danach werden die Ergebnisse präsentiert. Immer aber geht es um den lebendigen Austausch. Offene Fragen werden diskutiert und auf Flip-Charts festgehalten. Nicht selten ergeben sich für die Familien neue Perspektiven. Nimmt die Unternehmerfamilie klare Weichenstellungen vor, kann im Anschluss umso erfolgreicher das Instrumentarium von Fachberatern eingesetzt werden.

Fallbeispiel eines Familien-Workshops

► Ein Familienunternehmen mit 550 Mitarbeitern befindet sich in der Nachfolgephase. Fünf Vertreter der dritten Generation im Alter 58 bis 74 Jahren und acht Vertreter der vierten Generation im Alter von 17 bis 35 Jahren kommen zusammen. Einige junge Leute haben Ambitionen, nach dem Studium Geschäftsführer zu werden. Der Älteste ist schon im Betrieb tätig, wobei



Dr. Bernd LeMar

ihn sein Vater als Geschäftsführender Gesellschafter in seinem Bereich einarbeitet. Allerdings ist ein weiterer Geschäftsführender Gesellschafter gegen eine »schleichende« Lösung und schließt eine Fremd-Geschäfts-

führung nicht aus. Die Zielsetzung für die beiden Tage hieß: Berufungskriterien für Geschäftsführer zu erarbeiten. Die Strukturierung der Aufgabe sah so aus:

- 1. Einführung in die Thematik und Vorstellung des Ablaufs. Nennung von Kriterien, die sich in anderen Betrieben bewähren. Dazu zählen Studium, Führungserfahrung in anderen Unternehmen, Zeiten im Ausland, Branchenwissen sowie eine in sich ruhende, belastbare Persönlichkeit mit ausgeprägter sozialer Kompetenz und starker Kommunikationsfähigkeit.
- 2. Diskussion und Modifikation dieser Kriterien in Arbeitsgruppen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und die Familie.

- 3. Diskussion im Plenum. Vertiefung und Klärung auch emotionaler Fragen in Einzel- und Paargesprächen. Abschließende Formulierung der Kriterien in Arbeitsgruppen.
- 4. Ordnung der Kriterien nach ihrer Priorität. Jeder Punkt wird von jedem Teilnehmer bewertet. Bildung einer Rangreihe.
- 5. Nach dem Workshop Besprechung eines beauftragten Gesellschafters mit dem Firmenanwalt, um eine Beschlussvorlage für die Gesellschafterversammlung zu machen.
- 6. Verabschiedung der Kriterien auf der Gesellschafterversammlung als neuer Anhang der Satzung.

Dieser Prozess stellte einen Meilenstein für die Entwicklung des Unternehmens dar. Die junge Generation hatte nun Koordinaten für ihre eigene Ausbildung und für ihre Vorbereitung auf eine Führungsposition. Darüber hinaus machte die Familie die Erfahrung, dass es für Probleme, die sowohl die Familie als auch den Betrieb betreffen, gute methodische Lösungshilfen gibt. ■

Dr. Bernd LeMar, Geschäftsführender Gesellschafter LeMar Consulting, München