

„Das Spannende ist die Wechselbeziehung“

Familienunternehmen ◀ In Familienunternehmen kommt es immer wieder zu besonderen Situationen und auch Konflikten, die in dieser Form bei anderen Unternehmen nicht auftreten. Die *Wirtschaft* fragte **Dr. Alexander Tiffert**, der sich in Lübeck als Berater für Unternehmensentwicklung auf Familienbetriebe und ihre Familien spezialisiert hat, was diese Besonderheit ausmacht.

Wirtschaft: Was ist das Spannende an der Beratung von Familienunternehmen?

Alexander Tiffert: Das Spannende ist die Wechselbeziehung zwischen Familien- und Unternehmenskontext. Zum einen ergeben sich fast zwangsläufig Konflikte in der Kommunikation, weil oft nicht klar ist, auf welcher Ebene sie gerade läuft. Zum Beispiel wird das gemeinsame Weihnachtsessen zur Gesellschafterversammlung. Oder denken Sie an Entscheidungen im Hinblick auf die „gerechte Entlohnung“ der Familienmitglieder: In der Familie gilt meist das Prinzip „alle bekommen das Gleiche“, während im Unternehmen Lohn mit Leistung verknüpft ist. Man kann sich denken, wie es hier zu Konflikten kommt. Wichtig ist, dass die Familien-

mitglieder die Konfliktursachen in solchen Situationen als strukturell bedingt erkennen und nicht einander „böse Absicht“ auf der persönlichen Ebene unterstellen.

Zum anderen sind die Beteiligten durch die Familiengeschichte eng verbunden. So können ungelöste Konflikte aus dem Familienbereich die Kommunikation insgesamt erschweren und sich auf den Betrieb auswirken. Und dann gibt es auch Themen, die eindeutig auf der Unternehmensseite zu lösen sind. Zum Beispiel sind in Familienbetrieben der ersten und zweiten Generation Strukturen häufig nicht ganz so klar ausgebildet wie in anderen Firmen. Daher kommt es immer wieder zu Abstimmungsproblemen, die dann aber eher mit der Struktur als mit Personen zu tun haben.

Wirtschaft: Was sind die typischen Beratungsanlässe?

Tiffert: Ein typischer Beratungsanlass ist das Thema Nachfolge. Neben den aufgezeigten Schwierigkeiten ist es für die nachfolgende Generation nicht immer leicht, mit den oft unklaren Leistungsanforderungen ihrer Vorgänger und den Erwartungen der Mitarbeiter adäquat umzugehen. Da kann dann eine gemeinsame Reflexion sehr hilfreich sein. Aber auch unabhängig von einem Nachfolgeprozess kann das tägliche Miteinander große Herausforderungen mit sich bringen.

Wirtschaft: Können Sie ein Fallbeispiel zum Thema Nachfolge schildern?

Tiffert: Bei einem Unternehmen im technischen Anlagenbau gab es einen besonderen Nachfolgefall. Der Vater hat die Firma gegründet und aufgebaut, ist dann jedoch unvorhersehbar durch gesundheitliche Probleme ausgefallen. Seine beiden Kinder sollten gemeinsam die Nachfolge übernehmen, stießen jedoch auf große Schwierigkeiten, denn die Organisationsstruktur des Unternehmens war völlig auf den Vater ausgerichtet.

In der Beratung machten wir diese Prozesse explizit, damit wir in einem zweiten Schritt die Struktur neu definieren konnten, um Platz für die Nachfolger zu schaffen. Dafür mussten die Entscheidungsstrukturen ausdifferenziert und Verantwortungsbereiche neu festgelegt werden. Zudem war es nötig, an der Kommunikation zwischen den Geschwistern zu arbeiten, die durch einen ungelösten Konflikt beeinträchtigt war. Erst nachdem diese Konflikte gelöst waren, konnte das Unternehmen wieder erfolgreich funktionieren. ◀◀

Interview: Klemens Vogel
IHK-Redaktion Lübeck
vogel@ihk-luebeck.de

**Webportal der Stiftung
Familienunternehmen**
www.familienunternehmen.de



Alexander Tiffert