

Konfliktlösungen bei Familienunternehmen

Gespräch mit Prof. Dr. Peter Vogel am 12.5.2021 um 11 Uhr

INTERVIEW

Gesprächsteilnehmer:

Prof. Dr. Peter Vogel (PV)

ist Professor für Family Business and Entrepreneurship, Direktor des Global Family Business Center des IMD und Debiopharm Chair for Family Philanthropy «Familienunternehmen bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft. Aufgrund der Digitalisierung sowie anderer Trends werden alle etablierten Unternehmen „disruptiert“. Allein durch unternehmerisches Denken und Handeln können Familienunternehmen sicherstellen, auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben.» Prof. Dr. Vogel

Cornelia von der Schulenburg (CS),

selbständige Rechtsanwältin, Mediatorin und systemischer Businesscoach beschäftigt sich seit längerem mit dem Thema Konflikte und deren Lösungen in Familienunternehmen.

CS: **Sehr geehrter Professor Vogel, vielen Dank für Ihre Bereitschaft ein Interview zu führen.**

Ausgehend von dem von Professor von Schlippe oft zitierten „Drei-Kreise-Modell“ wird versucht, die familiäre Konfliktdynamik zu beleuchten und andererseits zu schauen, wie bestenfalls den unternehmerischen Interessen Genüge getan werden kann.

Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

Sie schreiben in Ihren Büchern, dass Familienunternehmen besonders widerstandsfähig bzw. resilient seien.

Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren dafür?

PV: Zunächst möchte ich darauf hinweisen, dass das „**Drei-Kreise-Modell**“ des Family Business Systems 1978 von **Renato Tagiuri** und **John Davis** an der Harvard Business School entwickelt wurde, mit welchem ich selbst zusammenarbeite.

Es ist der zentrale Organisationsrahmen für das Verständnis von Familienunternehmenssystemen, die von Familien, Beratern und Akademikern weltweit genutzt werden.

Zu Ihrer Frage nach den Erfolgsfaktoren: Nachdem eine Vielzahl von

Familienunternehmen 150 bis 200 Jahre und älter ist, müssen sie einiges richtig gemacht haben. Resilienz und Anpassung, gepaart mit einem agilen, ganzheitlichen Ansatz für Führung, Strategie und Governance helfen Familienunternehmen, auch Krisenzeiten wie z.B. Covid zu überstehen. Dazu gibt es ein von uns am 27. April veröffentlichtes Webinar <https://www.imd.org/research-knowledge/videos/How-family-businesses-weather-storms/>.

Ausgehen möchte ich von der Definition „Familienunternehmen“, was bedeutet: ein Unternehmen, welches durch eine Familie kontrolliert wird und welches in die nächste Generation weitergegeben werden soll. Zwei Aspekte sind entscheidend für die Annahme eines Familienunternehmens.

Einerseits das durch die Familie bestimmte Executiveboard, andererseits der Intergenerationenaspekt.

Das familiengeführte Executiveboard als Voraussetzung für ein Familienunternehmen spielt z.B. bei Facebook eine Rolle, wo der Facebookgründer Zuckerberg Teile des Unternehmens an die nächste Generation weitervererben und Facebook als ein Familienunternehmen verstanden wissen will.

Bei BMW hält die Familie 25,1 %, dieses ist eindeutig ein Familienunternehmen, bei Toyota nur 1 %, allerdings geführt von einem unantastbaren Chairman, der Familienmitglied ist.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren möchte ich zwischen Resilienz und Anpassungsfähigkeit unterscheiden. Dieses stelle ich tabellarisch dar:

| Resilienz von Familienunternehmen | Anpassungsfähigkeit |
|--|---|
| Weniger aggressive Investitionen | Unternehmerische DNA |
| Langfristige Planungen | Keine komplexe Governancessstruktur |
| Niedrige Verschuldung | Hohe Agilität, da Möglichkeit der Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ |
| Werteorientierung, gemeinsames Interesse | Probleme können bei Agnostikern auftauchen |
| Generationsübergreifende Einstellung | |
| Unorganische Entscheidungsstruktur | Flexiblere Anpassungsfähigkeit an das dynamische Umfeld |
| Geringere Verschuldung | |
| Emotionale Bewältigung von Krisen | |
| Bei Krisen bleibt die Führung, „springen nicht gleich von Bord“ | |
| In Krisenzeiten wird zur Not auch Privatvermögen zur Unterstützung des Unternehmens investiert | |
| Es gibt eher keine Aktionäre | |

Erfolgsfaktoren für langlebige Unternehmen

CS: Laut einer Studie der Firma Gartner Unternehmensberatung existieren aktuell 5586 Unternehmen weltweit, die älter als 200 Jahre sind (davon 58 % aus Japan und 17 % aus Frankreich).

Quelle: Vortrag von Dr. Carlos Escario, Associate Professor at IESE) Dies vor dem Hintergrund, dass 90 Prozent aller Firmen weltweit Familienunternehmen sind.

Was ist aus Ihrer Sicht der Erfolgsfaktor?

PV: Industriebezogen sind die ältesten Familienunternehmen aus der Religion, Hotellerie, Restaurantgewerbe, Winzer und Brauereien.

In Japan gibt es besonders viele alteingesessene Familienunternehmen. Sie werden hierarchisch geführt und traditionell wird eine von dem Erblasser ausgewählte Person als Alleinerbe des Unternehmens bestimmt. Die Geschwister müssen sich eine eigene Existenz aufbauen. Dadurch bleibt die Erbfolge kontrolliert und eindeutig, die Individualität wird beschränkt. Dazu gibt es ein Beispiel von einer japanischen Tempelbau-firma, die bereits in der 45. Generation von einer Familie traditionell und konservativ geführt wird. Diese Firma hatte unter der jüngsten Leitung erstmals einen Kredit aufgenommen, um innovativ tätig zu sein und fiel darüber in Konkurs.

In manchen westlichen Ländern gibt es bei den alteingesessenen Firmen auch noch eher hierarchische Strukturen. Die individuellen Interessen der einzelnen stehen hinter denen des Unternehmens.

In anderen Fällen wird das Eigentum bereits in der zweiten Generation auf alle Erben aufgesplittet.“

Wenn es innerhalb der Familie Konflikte gibt, kann dies dazu führen, dass das Unternehmen geteilt wird, was – wie das Beispiel Aldi Süd und Aldi Nord zeigt, funktionieren kann, bei anderen Unternehmen ist dies problematisch.

Unlösbare Konflikte

CS: Welche Erfahrungen haben Sie mit unlösbaren Konflikten bei Familienunternehmen und insbesondere deren Nachfolgeregelung?

PV: Was bedeutet unlösbar? Meinen Sie, für das Familienunternehmen zerstörend? Meine Erfahrung ist, dass, wenn die Mitglieder der Familie Interessen haben, die zu weit weg von den Interessen des Unternehmens sind, familieninterne Konflikte zum Tod des Unternehmens führen können.

CS: Welches sind Ihre Lehren daraus?

PV: Es wird präventiv eine Governancestruktur aufgebaut, die das Unternehmen schützt. Es gibt allerdings gewisse Konflikte, die nicht mehr medierbar geschweige denn lösbar sind.

Familienkonflikte – Firmenkonflikte

CS: Wie stehen Sie zu dem Verfahren der Mediation vor dem Hintergrund des Paradoxon Familie – Unternehmen?

PV: Es kommt auf die Problemstellung an. Wir versuchen zusammen mit den Unternehmerfamilien Lösungen zu finden und nicht, wie bei dem One-stop-shop-Verfahren, alle notwendigen bürokratischen Schritte, die einer Zielerreichung dienen, an einer einzigen Stelle durchzuführen. Wir sehen uns da als unabhängiger Begleiter.

Mediation, ein geeignetes Verfahren?

CS: Inwiefern wird das Instrument der Mediation in dieser Situation angewendet? Wo liegen aus Ihrer Sicht die Grenzen des Verfahrens? Wo sind die Indikationen und Kontraindikationen dieser Methode?

PV: Es kommt auf die Personen an. Es gilt hier, die Familie und deren Psychologie auf der einen Seite und die Businessstrategie mit den Finanzgesichtspunkten auf der anderen Seite zu sehen.

In unserem Institut gab es einen großen Case, bei dem während der Vorbereitung der Governancestrukturen ein großer Streit innerhalb der Familie ausbrach. Die Familienmitglieder zerstritten sich und waren nicht mehr bereit, sich an einen Tisch zu setzen. Ein Teil der Familie nahm einen Psychologen, dem nach kurzer Zeit kollektiv gekündigt wurde.

Meiner Meinung nach ist Mediation geeignet bei Konflikten zwischen Familienunternehmen und innerhalb der Familie. Wir sehen uns hier als Generalisten, die teilweise wie ein Quasi-Mediator fungieren und in dieser Funktion mediative Mittel nutzen.

„futures of work“

CS: Inwiefern wird nach Ihren Erfahrungen der Ansatz Mediation im Rahmen von „futures of work“ neue kreative Ansätze nötig machen?

PV: Die Konstellationen der Familien wie die familiären Strukturen werden komplexer (wie z.B. Patchworkfamilien) und bieten damit ein größeres Potential für Konflikte. Die jungen Generationen sind freier, neue Strukturen für ein gemeinschaftliches Interesse festzulegen. Sie haben andere Möglichkeiten als die vorherigen Generationen.

Die Muster und Werte verschieben sich. Daher müssen sich die Familien damit beschäftigen, wie sie die neuen Generationen für das Unternehmen gewinnen.

Um langfristiges Überleben im neuen Umfeld zu sichern, müssen Unternehmen agiles Führungsverhalten sowie innovatives und unternehmerisches Denken und Handeln bei der Nachfolgegeneration (und den Mitarbeitenden) konsequent entwickeln und sicherstellen.

Familienverfassungen

CS: Helfen Familienverfassungen den Zusammenhalt in einem Familienunternehmen herzustellen? Was ist bei deren Erstellung besonders zu berücksichtigen?

PV: Der Wert der Familienverfassung ist der Prozess, nicht das Dokument.

Nach Corona?

CS: Wie wird sich die Situation nach Corona verändern?

PV: Hier verweise ich auf das oben genannte Webinar

CS: Vielen Dank für das sehr informative Gespräch.

