



---

## Mag. Dr. Lukas Hartnig, MSc, MAS

Exzerpt Master-Thesis - der Generationswechsel in Familienunternehmen - Analyse möglicher Problembereiche

### Zum Begriff "Familienunternehmen"

Die Definition von Familienunternehmen orientiert sich an BECHTLE, wonach Familienunternehmung sich durch folgende Eigenschaften von der Nicht-Familienunternehmung unterscheidet.

- ▣ Die Mitglieder einer Familie oder mehrerer, miteinander verwandter Familien sind maßgeblich am Kapital der Unternehmung beteiligt
- ▣ Die Familie bzw. die Familien verfügen über die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Willensbildung und -durchsetzung der betreffenden Unternehmung. Dies kann entweder durch die Wahrnehmung einer Führungstätigkeit in Familienunternehmen oder durch die Ausübung gewisser Kontroll- und Entscheidungsrechte geschehen.
- ▣ Die Anteilseigner beabsichtigen, der Familie die Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmensgeschehen zu erhalten.

### Zum Begriff "Generationswechsel"

- ▣ Der Generationswechsel im Familienunternehmen wird von FASSELLT allgemein als "der personelle Wechsel in der Stellung als Familienunternehmer" definiert.
- ▣ SPIELMANN führt hierzu an, dass er darunter "den Prozess des Übergangs von führungs- und kapitalmäßiger Verantwortung auf die nachfolgende Generation" versteht.

### Charakteristika von Familienunternehmen

- ▣ Familienunternehmen sind zu verstehen als eine spezifische Verzahnung zweier, grundsätzlich verschiedener Systeme, dem der Familie einerseits und dem des Unternehmens andererseits.
- ▣ Die beiden Subsysteme Familie und Unternehmen unterliegen unterschiedlichen inneren Logiken. Sie beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Demnach können Familienunternehmen als Metha-Systeme von Familien- und Unternehmenssystem verstanden werden.
- ▣ Dieser Umstand kann sich funktional, aber auch dysfunktional auf die Entwicklungsprozesse auswirken.
- ▣ In Familienunternehmen finden wir stark gebundene Familiensysteme vor. Dies zeigt sich beispielsweise in den starken Normen des Zusammenhaltes und der hohen Loyalitätserwartung an die Familienmitglieder.
- ▣ Die Subsysteme Familie und Unternehmen definieren systemimmanente Rollen und entwickeln jeweils eigene Verhaltensregeln. Die daraus resultierende Rollenvielfalt stellt eine große Herausforderung für die Entwicklung und Sicherung des "neuen" Systems Familienunternehmen dar. Beispiele hierfür sind:
  - ▣ **Funktionsorientierung vs Personenorientierung**  
In Unternehmen müssen bestimmte Funktionen erfüllt werden. Die einzelnen Akteure sind austauschbar, sie sind Mittel zum Zweck. In der Familie hingegen stehen die Personen im Mittelpunkt der Interaktion und Kommunikation.
  - ▣ **Austauschbarkeit vs Nicht - Kündbarkeit**  
Das längerfristige Überleben jedes Unternehmens ist davon gekennzeichnet, dass

jeder einzelne Mitarbeiter ersetzbar ist, auch der Chef. In der Familie erfolgt die Auswahl aufgrund biologischer Zufälle. Daraus leitet sich die Nicht - Kündbarkeit der Beziehung ab.

▣ Affektive Wirkungen

In Unternehmen bestimmen Gefühle die Interaktion und Kommunikation in weit geringerem Maß als in Familien. Dort werden durch die Nicht-Kündbarkeit der Beziehungen immer tiefer gehende Gefühle erzeugt.

▣ Schriftliche vs mündliche Kommunikationsmedien

In Unternehmen wird mittels Akten, Dokumenten, Abrechnungen und Bilanzen usw. kommuniziert. In der Familie findet Kommunikation im Allgemeinen als face-to-face-Kommunikation statt.

### **Dynamiken des Generationswechselprozesses in Familienunternehmen**

- ▣ Das Erwachsenwerden in Unternehmerfamilien wirkt sich prägend auf die Kindheit der Übernehmer aus. Besonders sichtbar wird dies in Bezug auf ihre Berufswahl bzw. ihren Berufswunsch. In Unternehmerfamilien ist auf Seiten der Kinder eine große Loyalität zu ihren Eltern bzw. eine Abhängigkeit von diesen vorhanden.
- ▣ Wenn die notwendige, fachliche Ausbildung des Übernehmers im familieneigenen Unternehmen erfolgt, stellt dies für den Junior aufgrund der Rollendiffusität, - nämlich einerseits Auszubildender, andererseits Sohn des Seniors zu sein -, eine nicht leicht zu bestehende Herausforderung dar.
- ▣ Der Generationswechsel in Familienunternehmen unterliegt häufig keinem geordneten Planungsprozess. Unvorhergesehene Ereignisse, wie auftretende Erkrankung bzw. plötzlicher Tod des Übergebers sind Auslöser für erste Planungsschritte. Derart abrupte Einstiege verhindern eine stufenweise Einarbeitungsphase und gestalten sich oft problematisch.
- ▣ Eine gemeinsame Unternehmensführung kann zu Konflikten zwischen Übergeber und Übernehmer führen. Oft prallen unterschiedliche Auffassungen von Führung aufeinander oder es liegen divergierende Interessen vor.
- ▣ Für die Mitarbeiter stellt der Generationswechselprozess eine Herausforderung dar. Die Begegnung mit dem Übernehmer löst Verunsicherung aus, da dieser gleichzeitig die Rollen des zukünftigen Chefs, des Sohnes des Übergebers und gegebenenfalls auch die des Mitarbeiters repräsentiert.
- ▣ Die Interferenz der Systeme Familie und Unternehmen bringt eine Abgrenzungsproblematik mit sich. Da oft unterschiedliche familiäre und betriebliche Interessen aufeinander treffen, lassen sich oft Ursachen für Konflikte nicht klar einem Subsystem zuordnen.

### **Psychologische Probleme im Rahmen des Generationswechsels in Familienunternehmen**

Wenn im Zuge eines Generationswechsels in Familienunternehmen die menschlich - psychologische Dimension dieses Prozesses nicht genügend Beachtung findet, können Nachfolgeregelungen trotz Klärung der rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Fragen scheitern. Solche psychologische Faktoren liegen in Situationen wie:

- ▣ Mangelnde Rücktrittsbereitschaft des Übergebenden
- ▣ Die Frage der Nachfolge wird in der Familie bewusst nicht thematisiert, da diese mit dem Tabu des Todes behaftet ist
- ▣ Eltern zwingen ihre Kinder zur Unternehmensnachfolge
- ▣ Zwistigkeiten zwischen Geschwistern (z.B. Neid, Angst vor Benachteiligung...)
- ▣ Emotionales Gefälle auf der Achse Übergeber - Übernehmer (z.B. Phänomene wie Angst, Selbstzweifel, Dankbarkeit...)
- ▣ Emotionale Blockaden, resultierend aus früheren Begegnungssituationen im Familiensystem
- ▣ Schwierigkeit für Kinder von Unternehmerfamilien, eine wirkliche Loslösung zu vollziehen bzw. zu einer Selbstdefinition zu gelangen
- ▣ Auftreten von Konflikten aufgrund vorhandener Rollendiffusitäten. So ist beispielsweise der Vater in einer Konfliktsituation für den Nachfolger gleichzeitig Vater und Vorgesetzter.

### **Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Generationswechsels**

- ▣ Die Gestaltung der Nachfolgeregelung unterliegt einem mehrjährigen Prozess. Der

- Generationswechsel will daher zeitgerecht geregelt sein.
- ▣ Im Wissen, dass jede Übergabe und jede Nachfolge eine Krise bedeutet, ist der Übernehmer mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten und es sind klare Spielregeln für den Übergabeprozess festzulegen. Dafür sollte das Hinzuziehen neutraler Dritter überlegt werden.
  - ▣ Nachfolgeregelungen müssen "maßgeschneidert" sein, da jedes Familienunternehmen einmalig und einzigartig ist.
  - ▣ Motivation und Motiv der Übernahme von Seiten des Übernehmers sollten überprüft werden.
  - ▣ Es gilt, nicht nur steuerliche, gesellschaftsrechtliche und finanzwirtschaftliche, sondern ebenso psychologische und emotionale Aspekte zu berücksichtigen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, einen ganzheitlichen Beratungsansatz zu wählen.

Weitere Informationen zu/aus der Master-Thesis finden Sie unter der genannten Kontaktadresse.

## **Kontakt**

Psychotherapeutische Praxis Dr. Lukas Hartnig  
Stättle 1  
9490 Vaduz  
Liechtenstein

Tel +423 791 2270

Web [www.hartnig.li](http://www.hartnig.li)

Mail [dr.hartnig@hartnig.li](mailto:dr.hartnig@hartnig.li)