

Psychodynamik von Geld und Besitz in mittelständischen Familienunternehmen

Ein Erfahrungsbericht über Nachfolgeprozesse

Rolf Haubl

Online publiziert: 28. April 2017
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Zusammenfassung Der Autor diskutiert Erfahrungen während eines Forschungsprojekts zu Familienunternehmen. In solchen Unternehmen ist die individuelle Psychodynamik der Familienmitglieder eng mit der Dynamik des notwendigen Rollenhandelns verbunden. Eine besonders kritische Situation ist die Übergabe an die nächste Generation. Diese Nachfolgeprozesse werden oft von einer unbewussten Destruktivität unterlaufen, die aus ungelösten interpersonellen Konflikten und multiplen Kränkungen resultiert. Um Familienunternehmen dabei zu unterstützen, ihre Zukunft zu sichern, müssen Berater nicht nur auf ökonomischen Gewinn, sondern auch auf emotionale Belohnungen achten. Dazu müssen sie eine Atmosphäre schaffen, die allen Beteiligten erlaubt, Hoffnungen und Ängste offen anzusprechen. Es werden verschiedene soziale Konfigurationen vorgestellt, die ein Berater gut kennen muss, will er seinen Klienten eine verlässliche Orientierung bieten.

Schlüsselwörter Familienunternehmen · Nachfolgeprozesse · Psychodynamik · Destruktivität

Psychodynamics of money and property in medium-sized family businesses

An experience report about succession processes

Abstract The author discusses experiences during a research project dealing with family businesses. In those businesses the individual psychodynamic of family members is closely confounded with the dynamics of necessary role behavior. One of the most critical situations is the successful succession of generations. Those processes are often subverted by an unconscious destructiveness resulting from unresolved,

Prof. Dr. Dr. R. Haubl (✉)
Hegelstraße 17, 60316 Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: haubl@sigmund-freud-institut.de

often gendered interpersonal conflicts and multiple insults. To support family businesses saving their future consultants have to be sensible not only for economical profit but for emotional gratification too, creating an atmosphere which allows all participants speaking freely about their hopes and fears. The article presents social configurations which a consultant must comprehend well if he wants to give reliable orientations to their clients.

Keywords Family business · Succession processes · Psychodynamics · Destructiveness

1 Vorbemerkung

Wie alle Organisationen, so stehen auch mittelständische Familienunternehmen unter einer Rationalitätsfiktion: Die Handelnden unterstellen, dass die Strukturen und Prozesse, die das Unternehmen ausmachen, rational sind. Mehr noch: dass es gute, durchdachte Gründe für deren Existenz gibt. Andernfalls wären die bestehenden Strukturen und Prozesse ja längst verändert worden. Diese Unterstellung erfüllt eine wichtige Funktion: Sie entlastet alle Mitglieder des Unternehmens von aufwändigen Prüfungen, ob das Unternehmen tatsächlich so gut organisiert ist, wie sie glauben möchten. Und weil die Rationalitätsfiktion diese entlastende Funktion hat, wird sie oft gegen besseres Wissen aufrechterhalten. Oft dauert es lange, bis sich die Mitglieder des Unternehmens eingestehen, dass ihnen Entscheidungen, sogar solche, an denen sie selbst beteiligt waren, ziemlich irrational vorkommen.

Genau besehen, verweist die vermeintliche Irrationalität aber lediglich auf eine Verschiebung des Rationalitätstypus: Statt einer betriebswirtschaftlichen Rationalität, die kühle Kosten-Nutzen-Berechnungen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung verlangt, schiebt sich die Psyche der Akteure in den Vordergrund. Es „menschelt“. Und wenn es „menschelt“, geht es um Bedürfnisse, Wünsche und Leidenschaften, um Träume und Alpträume, um Sympathien und Antipathien, um Wertschätzung und Kränkungen ... wenn man so will: um Privates, das sich in die Betriebswirtschaft einmischt; meist in maskierter Form, weil eine solche Vermischung ja nicht sein soll, aber auch, weil wir Menschen uns der Gründe vieler unserer Handlungen nur unzureichend oder überhaupt nicht bewusst sind, wir uns über unsere wahren Gründe täuschen, selbst dann, wenn wir genau zu wissen glauben, warum wir in einer bestimmten Situation wie gehandelt haben.

2 Nachfolgeprozesse

Ein beraterrelevantes Feld irrationalen Handelns sind Nachfolgeprozesse: Eine gelungene Nachfolge sichert den Fortbestand eines mittelständischen Familienunternehmens und gehört deshalb geplant. Geht es rational zu, wird – im einfachsten Modellfall – das Familienmitglied der nachfolgenden Generation zum Geschäftsführer und Hauptanteilseigner, das geneigter, bereiter und fähiger ist als seine Mit-Konkurrenten. Diese Mit-Konkurrenten sind in erster Linie Geschwister. Gibt es kei-

ne Geschwister oder scheiden Geschwister aus welchen Gründen auch immer vorab aus, können die Mit-Konkurrenten ebenso Mitglieder der weiteren Verwandtschaft oder Nicht-Verwandte – firmeninterne wie firmenexterne – sein.

Wie die Gerechtigkeitsforschung zeigt, hängt die Akzeptanz einer Entscheidung oftmals mehr von dem Verfahren ab, wie eine Entscheidung getroffen worden ist, als von dem Ergebnis der Entscheidung. Deshalb kommt es auf eine faire Auswahl des Nachfolgers an. Wird das Auswahlverfahren von allen Konkurrenten als fair erlebt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der ausgewählte Nachfolger von seinen abgewählten Mit-Konkurrenten wohlwollend behandelt wird. Verfahrensgerechtigkeit ist zwar keine Garantie, vor Anfeindungen derer geschützt zu sein, die ein besseres Ergebnis für sich erwartet haben, aber doch eine probate Befriedungsstrategie.

Der Auswahlprozess ist fair, wenn alle Mit-Konkurrenten gleiche Chancen haben und nach ihren Leistungen beurteilt werden. Da die meisten mittelständischen Familienunternehmen eine Nachfolge innerhalb der (Kern-)Familie bevorzugen, sind deren Mitglieder am chancenreichsten. Aber auch unter ihnen kommt eine unfaire Chancenverteilung vor. Wenn die Unternehmerfamilie den Regeln des Patriarchats folgt, was viele mittelständischen Familienunternehmen nach wie vor tun, werden Söhne konkurrierenden Töchtern vorgezogen, es sei denn, äußerst gewichtige Gründe sprächen dagegen. Darüber hinaus ist Fairness häufig deswegen nicht gegeben, weil Generationenkonflikte eine verfahrensgerechte Nachfolgeplanung hintertreiben.

Idealtypisch beschrieben, setzt ein in psychosozialer Hinsicht gelungener Generationenwechsel ein hohes Maß an wechselseitiger Anerkennung voraus. Die Kindergeneration muss (dankbar) anerkennen, dass sie von den Vorleistungen der Elterngeneration profitiert, so wie die Elterngeneration (dankbar) anerkennen muss, dass von ihrem Lebenswerk nur dann etwas bleibt, wenn die Kindergeneration die elterlichen Projekte aufgreift und fortführt. In der Moderne aber verlangt die Wahrung von Traditionen eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft. Nur das, was sich angemessen ändert, bleibt.

3 Tradition und Innovation

Ohne eine feinfühligkeitsvolle Beziehungsarbeit sind Tradition und Innovation nicht zu vermitteln. Denn der Generationenwechsel mobilisiert fast zwangsläufig Ambivalenzen. Er setzt starke Gefühle frei, auf die sich die Familienmitglieder nur begrenzt einstellen können. Manche werden davon so überrascht, dass sie erschrecken und kaum wahrhaben wollen, was sie erleben. Dies gilt besonders dann, wenn die Nachfolge mehr oder weniger bewusst mit Tod assoziiert ist. Dann klammert sich die Elterngeneration voller uneingestandener Angst an das Unternehmen, weil es für sie Leben bedeutet und sie mit seiner Übergabe ihr Ende kommen sehen. Je länger die Eltern aber klammern, desto stärker wird der Wunsch übernahmewilliger Kinder, sie zu beseitigen – unbewusst ein Tötungswunsch, der ihnen Schuldgefühle bereitet, die sie abwehren müssen, was sich z. B. in einem periodischen Schwanken zwischen schonungsloser Konfrontation und Überfürsorglichkeit zeigt. Nachfolge ist für beide Generationen ein kritisches Lebensereignis, dessen erfolgreiche Bewältigung maß-

geblich davon abhängt, ob und wieweit es Eltern und Kindern gelingt, ihre starken Gefühle beziehungsdienlich zu regulieren.

Markiert ein mehr oder weniger ausgeprägter Konflikt zwischen Eltern- und Kindergeneration die vertikale Achse des Spannungsfeldes der Nachfolge, so kehren die Themen gegebenenfalls auf der horizontalen Achse wieder: als mehr oder weniger ausgeprägter Konflikt zwischen den Geschwistern, die um die Nachfolge konkurrieren. Auch sie geraten nicht selten unversehens in einen Sog, der alle rationalen Planungen außer Kraft setzt, indem er bewirkt, dass sich Brüder und Schwestern bis zur Erschöpfung befeinden, weil sie sich wechselseitig als Verfolger wahrnehmen, die einander nach dem Leben (im elterlichen Unternehmen) trachten. Dabei finden nicht selten Gefechte statt, die aus der frühen Kindheit der Geschwister datieren. Die Frage, wer von ihnen den Eltern wie viel wert ist, drängt darauf, beantwortet zu werden, ohne dass die Eltern aber jemals eine fraglose Antwort geben könnten. Wie für den Generationenkonflikt, so gilt auch für den Geschwisterkonflikt: Ohne eine beziehungsdienliche Gefühlsregulation kommt die Familie und mit ihr das Unternehmen nicht zur Ruhe.

Geschwisterkonflikte in der Nachfolge werden vor allem durch die Primogenitur verschärft. Auch wenn die Regel, dass der älteste Sohn das mittelständische Familienunternehmen zu übernehmen hat, inzwischen geschwächt ist, wäre es blauäugig, sie bereits für überholt zu halten. Was diese Unternehmen anbelangt, so zieht sich das Patriarchat nur langsam zurück. Dabei kann ein Festhalten an der Primogenitur auch wirtschaftliche Einbußen zur Folge haben. Denn Frauen in der Geschäftsführung sind keineswegs weniger erfolgreich als Männer. So haben wir etliche mittelständische Unternehmen kennen gelernt, in denen sich der wirtschaftliche Erfolg erst eingestellt hat, nachdem die Männer an der Spitze von Frauen abgelöst worden sind.

4 Geld und Besitz

Nachfolgeprozesse sind unserer Erfahrung nach immer Prozesse, in denen es um Fragen von Geld und Besitz geht – und das nicht nur, wie offensichtlich, als betriebswirtschaftliches Problem, sondern auch als psychodynamisches. In psychodynamischer Perspektive ist die ökonomische Bedeutung von Geld und Besitz immer mit Phantasmen vermischt, die sich rationalen Kalkulationen entziehen. Auch deshalb lässt Geld und Besitz niemanden kalt, unabhängig davon, wie viel zur Verfügung steht. In dem Geldstil, den ein Akteur lebensgeschichtlich entwickelt hat, kommt mehr oder weniger unbewusst seine Persönlichkeit mit allen Traumata und Konflikten zum Ausdruck.

Geld kann dazu dienen, seinem Besitzer ein Gefühl von Vitalität zu vermitteln, das gegen die Angst gerichtet ist, zu erstarren. Es kann dazu dienen, seinem Besitzer ein Gefühl von Sicherheit zu verschaffen, das ihn von seiner Angst befreit, hilflos ausgeliefert zu sein. Weiterhin kann es dazu dienen, der Angst vor Gleichgültigkeit zu begegnen, indem es seinen Besitzer fühlen lässt, liebenswert zu sein. Geld kann dazu dienen, sich selbstständig zu fühlen und keine Angst haben zu müssen, von anderen abhängig zu bleiben oder es zu werden. Es kann dazu dienen, sich nicht

vor persönlichem Versagen zu ängstigen, weil es ein Gefühl vermittelt, erfolgreich zu sein. Und Geld kann dazu dienen, sich mächtig zu fühlen, was die Angst vor Unterwerfung bannt. Vital, sicher, liebenswert, selbstständig, erfolgreich und mächtig – wer sich so fühlt, der ist auch in schwierigen Situationen handlungsfähig, der scheut nicht davor zurück, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Das heißt aber auch, dass zu wenig oder fehlendes Geld zu gegenteiligen Gefühlen führen kann und dadurch die Handlungsfähigkeit untergräbt. Wer sich erstarrt, hilflos, unbeachtet, abhängig, als Versager und dem Willen anderer unterworfen fühlt, der scheut vor allen Herausforderungen zurück, weil er nicht daran glaubt, sie meistern zu können. Der Geldstil einer Person ist das individuelle Profil ihrer Ängste, die durch Geld (und Besitz) besänftigt werden sollen. Manche davon sind ihr bewusst, andere weniger. Soweit man weiß, sind Geldstile relativ stabil. Das heißt: Sie lassen sich nicht leicht verändern, auch wenn sie zu negativen Ergebnissen führen. Obgleich sie lebensgeschichtlich entstanden sind und somit primär die Privatperson charakterisieren, wirken sie sich auch im beruflichen Gebrauch von Geld aus.

Da Personen nicht alle denselben Geldstil haben, treten immer dann mögliche Spannungen auf, wenn sie sich vergemeinschaften. Passen die Geldstile der Akteure nicht zusammen, kommt es zu Beziehungskonflikten. Und umgekehrt tendieren Beziehungskonflikte dazu, sich als Haushaltskonflikte zu zeigen. Sie beruhen nicht einfach auf Missverständnissen, die leicht auszuräumen wären, eben weil sie tief im Selbstverständnis der Akteure wurzeln und nur schwer in Worte zu fassen sind. So hat man es als Berater in puncto mittelständische Familienunternehmen in der Regel mit einer Situation zu tun, in der ein betriebswirtschaftlicher Geldgebrauch unter die heimliche Regie individueller und familiärer Phantasmen gerät.

Dieses Thema findet in der Beratung von Familienunternehmen bislang zu wenig Beachtung. In einem systemisch-psychodynamischen Beratungskonzept, wie wir es vertreten und praktizieren, hat es seinen festen Platz. Beraterinnen und Berater sollten darum wissen, weil sie dann einen vermeintlich irrationalen Geldgebrauch in der Unternehmerfamilie besser verstehen und vielleicht auch korrigierend eingreifen können.

5 Prekäre Familiendynamik

Im Folgenden habe ich eine Reihe von konfliktträchtigen Konstellationen in mittelständischen Familienunternehmen zusammengestellt, die uns sowohl in der Forschung als auch in der Beratungspraxis wiederholt begegnet sind. In allen Konstellationen geht es um Geld (und Besitz); in allen fungieren erfolgte oder unterlassene Zahlungen als Träger von verschlüsselten Botschaften; in allen lassen die betroffenen Personen Geld (und Besitz) „sprechen“, weil sie über sich selbst und ihre familiären Beziehungsschwierigkeiten nicht sprechen wollen oder es nicht können.

Finanzielle Unterstützung der Kinder In vielen mittelständischen Familienunternehmen ist die finanzielle Unterstützung der Kinder eine heikle Angelegenheit. Idealtypisch gibt es zum einen die Unternehmerfamilie, die ihre Kinder finanziell

sehr knapp hält. Es besteht die Angst, dass der Nachwuchs nicht lernt, hart zu arbeiten, wenn er zu leicht an Geld kommt. Dies ist nicht selten mit dem mehr oder weniger realitätshaltigen Mythos verbunden, dass die Gründergeneration, sei es die Generation der Großeltern oder der Eltern, enormen Verzicht geleistet hätten, damit ihre Nachkommen einmal sorgenfrei leben können. Dies geht mit der Erwartung an eine Dankbarkeit einher, die letztlich nicht zu erstatten ist, sodass dem Nachwuchs immer wieder Undankbarkeit vorgehalten wird. Annähernd dankbar zeigt er sich nur dann, wenn er keinerlei Ansprüche stellt.

Im gegenteiligen Idealtypus werden die Kinder mit Geld- und Sachgeschenken überhäuft. So zu handeln, verdeckt meist ein schlechtes Gewissen, keine Zeit für ihre berechtigten Anliegen zu haben. Der Familienunternehmer versucht, sich freizukaufen, was seine Kinder einlädt, ihn zu erpressen: Nur wenn er sie bezahlt, verzichten sie darauf, ihm ein schlechtes Gewissen zu machen. Dabei können die eingeforderten Geld- und Sachgeschenke immer größer werden, weil die Kinder mehr oder weniger bewusst endlich eine authentische emotionale Antwort bei ihrem Vater erzwingen wollen.

Bei einer Variante dieses Idealtypus tritt der Familienunternehmer den Genuss, für den er selbst keine Zeit hat oder sich keine Zeit nimmt, demonstrativ an seine Frau und seine Kinder ab. Er ist sichtlich stolz darauf, dass er es sich leisten kann, sie finanziell hervorragend auszustatten. Gleichzeitig neidet er ihnen aber diesen Genuss, weshalb es immer wieder zum Streit mit einem Wechselbad der Gefühle kommt: erst Verwöhnen – dann die Verwöhnten verachten – dann die verachteten Verwöhnten noch mehr verwöhnen.

Eine weitere Variante: In der Konkurrenz zwischen seinem Sohn und seiner Tochter um die Nachfolge erweist sich der Sohn als weniger geeignet, was sein Vater aber nicht wahrhaben will, da er – ganz in einem patriarchalen Familienmodell befangen – sich nur ihn als seinen Nachfolger vorstellen kann. Deshalb stattet er ihn – ohne Ansehen seiner tatsächlichen Leistungen – mit allen kostspieligen Insignien des Erfolges aus. Wenn Bruder und Schwester beide im Unternehmen arbeiten, erhält er wie selbstverständlich das größere Büro und auch den PS-stärkeren Firmenwagen, vom höheren Gehalt ganz zu schweigen, womit er eine unfaire Situation zwischen den Geschwistern herstellt, die meist eine reibungslose Nachfolgeregelung vereitelt.

Mitarbeit der Kinder Die erwachsenen Kinder arbeiten im Unternehmen mit, erhalten aber weniger Geld, als sie auf einer vergleichbaren Stelle in einem vergleichbaren Fremdunternehmen verdienen würden. Versuchen sie, die Differenz einzuklagen, werden sie von ihrem Vater darauf verwiesen, dass ihnen das Unternehmen ja in absehbarer Zeit gehört, ohne sich aber festzulegen, wann dies sein wird.

Eine Variante davon ist der Fall, dass der Vater innerhalb und außerhalb des Unternehmens, aus dessen Alltagsgeschäft er sich bereits zurückgezogen hat, lauthals verkündet, dass das Unternehmen ja längst dem Sohn oder der Tochter „gehöre“, obwohl er nach wie vor die Mehrheit der Besitzanteile hält.

Der vorenthaltene Blick in die Bücher Der Familienunternehmer erlaubt seinen Kindern, denen er das Unternehmen übertragen will, keinen Blick in die Bücher,

sodass sie auf Mutmaßungen angewiesen sind, was es wert ist. Er hält sie nicht zuletzt damit in Schach, dass er ihr blindes Vertrauen einfordert. Ein Grund dafür kann sein, dass ein Blick in die Bücher etwas zum Vorschein bringen würde, das nicht mit dem Bild übereinstimmt, dass er in seiner Familie abgeben möchte. Das können Kleinigkeiten sein, die nur er als beschämend erlebt.

In einem markanten Fall hat er seiner Familie mit seiner finanziellen Freigiebigkeit über Jahre ein blühendes Unternehmen vorgespiegelt, das längst heruntergewirtschaftet war. Niemand wagte genau hinzusehen, um nicht auf finanzielle Vorteile verzichten zu müssen. Alle haben nur allzu bereit das Selbstbild des Ehemanns und Vaters, ein erfolgreicher Unternehmer zu sein, gestützt, sodass die Tochter das Unternehmen beinahe ohne jegliche Rentabilitätsprüfung übernommen hätte. Heute kann sie von Glück sagen, dass sie zu guter Letzt ihr Erbe ausgeschlagen hat, weil ihr dadurch lebenslange Schulden erspart geblieben sind.

Fragliche Unternehmensbewertung In Übergabeverhandlungen gibt es nicht selten Streit über die Unternehmensbewertung, auch wenn sie von neutraler Seite vorgenommen worden ist. Oft überschätzt der Familienunternehmer den Wert seines Unternehmens, da er seine Lebensleistung als psychische Investitionen einrechnet. Dann versteht er die Summe, die der Sohn bietet, als Aussage darüber, wie sehr er von ihm geschätzt wird. Umgekehrt kann der Sohn den Preis, den sein Vater verlangt, als unverhältnismäßig erleben, wenn er bisher ohne angemessene Bezahlung im Unternehmen mitgearbeitet und sich den ökonomischen Erfolg als seine Leistung zuschreibt.

Wer trifft Investitionsentscheidungen? Der Familienunternehmer schafft kurz vor der Übergabe eine extrem teure Maschine an, die seiner Produktlinie dient. Er tut dies auf dem Hintergrund der Ankündigung seines Sohnes, nach dem Ausscheiden seines Vaters die Produktlinie verändern zu wollen. Die Anschaffung der Maschine bindet so viele finanzielle Ressourcen, dass der Sohn für lange Zeit daran gehindert wird, seine Vorstellungen in die Tat umzusetzen.

Eine Variante davon: Zwischen Vater und Sohn, der in verantwortlicher Position im Unternehmen arbeitet und auf die Übergabe wartet, besteht eine Konkurrenz, wer die erfolgreicheren unternehmerischen Entscheidungen trifft. Der Vater setzt – am Sohn vorbei – eine riskante Investition durch, die sich als Fehlinvestition erweist. Er ist aber nicht bereit, sie abzuschreiben, weil er dies als beschämende Niederlage erlebt, die sein Ende im Unternehmen besiegelt. Und so wirft er dem schlechten Geld gutes Geld nach, um sein Gesicht zu wahren.

Übergabe als Bedrohung des Lebensgefühls Ist ein Familienunternehmer mit seinem Unternehmen kritiklos identifiziert und gelingt ihm keine befriedigende Aussicht auf ein aktives Leben nach dem Berufsleben, dann kann es sein, dass er auf die anstehende Übergabe mit Niedergeschlagenheit reagiert. Er fühlt sich am Anfang vom Ende, was ihn ängstigt. Dagegen setzt er Versuche, sich lebendig zu fühlen. Eine Art, dies zu fühlen, besteht darin, ohne Not riskante Entscheidungen zu treffen. Das Risiko erzeugt eine positive Erregung, getragen von einer verklärten Erinnerung an frühere Herausforderungen, die er bewältigt hat. Verklärt deshalb, weil der Fami-

lienunternehmer im Bewusstsein, die Herausforderung bewältigt zu haben, nur den Erfolg, nicht aber die Qual der schlaflosen Nächte erinnert.

Eine weitere Art, sich lebendig zu fühlen, hat mit der Ehezufriedenheit des Unternehmers zu tun. Öfter als man meint, hat man es mit der Geschichte zu tun, dass die Unternehmergattin das Unternehmen mit geführt hat, aber informell, von der Hinterbühne aus. Die Ehe gleicht eher einer Geschäftsbeziehung als einer Liebesbeziehung. Und das über Jahrzehnte, in denen sich beide eingerichtet haben, auf die Befriedigung intimer Bedürfnisse zu verzichten. Mit der Aussicht, nach der Übergabe mehr freie Zeit füreinander zu haben, wächst die Unsicherheit, denn beide sind emotionale Nähe nicht gewohnt. Zu diesem Zeitpunkt nimmt er sich eine Geliebte, mit der er sich jung fühlt, oder er verlässt seine Familie, um noch einmal – eine Frau im Alter seiner Kinder – zu heiraten. Er umwirbt die neue Frau mit großer finanzieller Freigiebigkeit. Wir wissen von Fällen, in denen er auf diese Weise große Teile des Firmenvermögens durchgebracht hat. Die Frauen, die sie wählen, sind vom Typ her andere Frauen als diejenigen, die sie geheiratet haben, in der Regel sinnlicher. Wird der Familienunternehmer auf seine alten Tage „liebsteil“, so hat dies oft mit einem nicht gelebten Leben zu tun, das in seinem letzten Abschnitt noch korrigiert werden soll.

Geschwister als Anteilseigner – Kooperatoren oder Widersacher? Sind die Hauptanteilseigner des mittelständischen Familienunternehmens zwei Brüder oder Bruder und Schwester, haben wir mehrfach beobachtet, dass sie in Geldfragen eine gegenläufige Haltung zeigen, vor allem, was ihre Risikobereitschaft betrifft. Wenn die Geschwister gut kooperieren, kann es zum Vorteil des Unternehmens sein, dass sich Risikofreude auf der einen und Risikoscheu auf der anderen Seite ausgleichen. Wenn sie, die das Unternehmen führen, aber offen zerstritten sind, und mehr noch, wenn ihre Beziehung von einer latenten Feindseligkeit geprägt ist, kommt es leicht dazu, dass sie sich bei jeder Gelegenheit die gleichen Vorwürfe machen: Ein Geschwister wirft dem anderen vor, die Finanzmittel des Unternehmens zu verschwenden, worauf es von diesem zu hören bekommt, sein Geiz verhindere dringend notwendige Investitionen. Nicht selten werden diese wechselseitigen Vorwürfe, das Unternehmen zu ruinieren, von dem Kommentar begleitet, „eigentlich“ habe man „nichts anderes erwartet“ – oder aber: jetzt zeigen die anderen Anteilseigner „endlich“ ihr „wahres Gesicht“.

Besonders gravierend ist es, wenn die Unternehmerfamilie aus mehreren „Stämmen“ besteht. Uns sind Fälle begegnet, da machen der eine Teil der Unternehmerfamilie und der andere Teil über Generationen hinweg sich gegenseitig das Leben schwer. Jede nachfolgende Generation wird eingeschworen, die Verwandten so zu beurteilen, wie sie seit Gründung des Unternehmens beurteilt worden sind. Wer sich wann hat was zu Schulden kommen lassen, weiß eigentlich niemand so recht zu sagen. Die vermeintlichen Ereignisse, die das wechselseitige Misstrauen rechtfertigen, verlieren sich in grauer Vorzeit. Was resultiert, ist eine Notgemeinschaft der familiären Anteilseigner, in der man nicht miteinander, aber auch nicht ohne einander auskommt – und das zum Schaden des Unternehmens, da alle wichtigen

unternehmerischen Entscheidungen erst nach zähem Ringen und dann oft zu spät getroffen werden.

Sitzen verfeindete Familienmitglieder in der Gesellschafterversammlung, in der die Zukunft des Familienunternehmens beraten und in Form von Zielen beschlossen wird, dann kommt es nicht selten zu einem Kampf, der als rationale Verhandlung maskiert ausgetragen wird: So kann es sein, dass ein Anteilseigner dem Vorschlag eines anderen Anteilseigners nur deshalb nicht zustimmt, weil er von einem langjährigen Widersacher kommt. Oder er stimmt nur deshalb zu, weil er erwartet, dass der Vorschlag zum finanziellen Schaden des Unternehmens ist, der dann seinem Widersacher angelastet wird. Dabei kann es sein, dass der eine Anteilseigner es sogar hinnimmt, dass er sich durch seine Zustimmung wider besseres Wissen selbst finanziell schädigt, Hauptsache der finanzielle Schaden des Widersachers erscheint größer als der eigene Schaden.

Soweit eine Reihe von Konstellationen, in denen Geld (und Besitz) die Kristallisationspunkte von unbewältigten familiären Beziehungskonflikten im Unternehmen sind. In allen Familienunternehmen finden sich davon Varianten. Ein Großteil der Unternehmen findet Wege, sie so zu bewältigen, dass zumindest kein ruinöser ökonomischer Schaden entsteht. Allerdings muss man auch sagen, dass manche mittelständischen Familienunternehmen nicht deshalb erfolgreich sind, weil sich die Unternehmerfamilie einig ist, sondern: obwohl sie es nicht ist.

6 Wider die Beratungsresistenz

Vor allem kleine und mittlere Familienunternehmen lassen sich oft erst in letzter Minute professionell beraten, wenn überhaupt. Sie nutzen Beratung nicht als Mittel, ihr Potenzial zu entwickeln. Stattdessen fürchten sie einen Blick von außen, der sich nur für die „schmutzige Wäsche“ interessiert, und zeigen sich beratungsresistent. Als Beraterinnen und Berater haben wir diese Resistenz zu respektieren. Denn keine Beratung ist vermutlich besser als schlechte Beratung. Deshalb gilt es, die Beratung zu verbessern: daran zu arbeiten, wie heikle Familienthemen angesprochen werden können, weil sie zum Erhalt und zum Nutzen des Unternehmens angesprochen werden müssen, ohne die Familie zu beschämen.

Die Familiendynamik, die wir in Unternehmerfamilien beobachtet haben, unterscheidet sich nicht wesentlich von der Familiendynamik in anderen Familien, auch wenn die Konsequenzen sehr viel weiter reichen, weil unter Umständen dutzende oder gar hunderte Menschen in Mitleidenschaft gezogen werden. Was sich ereignet, ist allzu menschlich. Dies Familienunternehmern überzeugend zu kommunizieren, mag es ihnen erleichtern, professionelle Beratung auch für die konfliktbereite Gestaltung ihrer familiären Beziehungen als eine Bedingung ihres ökonomischen Erfolges nachzufragen.

Weiterführende Literatur

- Daser, B. (2011). Tief verbunden. Das Ringen um Generativität und Selbstfürsorge in Familienunternehmen. In T. Hoyer, U. Beumer & M. Leuzinger-Bohleber (Hrsg.), *Jenseits des Individuums – Emotionen und Organisationen* (S. 149–172). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Daser, B., & Haubl, R. (2008). Supervision für Steuerberater – ein geeignetes Instrument, um Erfahrungswissen über Familiendynamik in Familienunternehmen zu vermitteln? *Supervision*, 3, 35–40.
- Daser, B., & Haubl, R. (2009). Qualifiziert sein reicht nicht. Weibliche Nachfolge als Herausforderung für die ganze Unternehmerfamilie. In M. W. Fröse & A. Szebel-Habig (Hrsg.), *Mixed Leadership. Mit Frauen in die Führung* (S. 111–129). Bern: Haupt.
- Haubl, R. (2005). „Diese Firma, dafür ist auch ein Stück Leben eingesetzt worden“ – Nachfolge als kritisches Lebensereignis. In A. Ahlers-Niemann, U. Beumer, R. Redding Mersky & B. Sivers (Hrsg.), *Organisationslandschaften – Sozioanalytische Gedanken und Interventionen zur normalen Verrücktheit von Organisationen* (S. 107–119). Bergisch-Gladbach: EHP.
- Haubl, R. (2015). Ruhestand in der Arbeitsgesellschaft. *Psychotherapie im Alter*, 12(3), 295–309.
- Haubl, R., & Daser, B. (2006). Warum sollten Frauen nicht erste Wahl sein? Familiendynamik in Familienunternehmen. *Forschung Frankfurt*, 4, 51–54.
- Haubl, R., & Daser, B. (2006). *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?* Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl Dipl.-Psych., Gruppenlehranalytiker (D3G), Lehrsupervisor und Lehrcoach (DGSv), emeritierter Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie an der Universität Frankfurt/M. sowie ehemaliger Direktor des Sigmund-Freud-Instituts. Forschungsthemen der letzten Jahre: Emotionen in Organisationen und psychische Überlastungen am Arbeitsplatz (Burnout). Letztes Buch (zusammen mit J.A. Schüle): „Psychoanalyse und Gesellschaftswissenschaften. Wegweiser und Meilensteine eines Dialogs“, 2016.