

Unternehmen und Familie im Einklang

Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen:
Interview mit Trainerin und Coach Sylvia Bieber

Interview: Daniela Hartmann

Bei der Unternehmensnachfolge sind nicht nur Zahlen entscheidend, auch menschlich muss es passen. Viele Handwerksbetriebe sind Familienunternehmen und werden oftmals auch innerhalb der eigenen Familie an Nachfolger übergeben. Sylvia Bieber aus Goldbach unterstützt als Coach Familien in wichtigen Lebenssituationen und hat bereits verschiedene Betriebsnachfolgen begleitet. Im Interview spricht sie über mögliche Probleme und Lösungsansätze bei einer Betriebsnachfolge innerhalb der Familie. Sie rät, die psychologischen Aspekte der familiären Konstellation nicht zu unterschätzen.

DHZ: *In Familienbetrieben sind Geschäft und Familienleben eng miteinander verwoben. Welche Probleme können hier auftreten?*

Sylvia Bieber: Ein ideales Gleichgewicht findet man eher selten. Die Rollen sind oftmals klassisch verteilt: Der Mann führt das Unternehmen, die Frau agiert im Hintergrund, kümmert sich um Personal, Löhne, Rechnungsstellung und um die Kinder. Die Kinder wachsen mit diesen Rahmenbedingungen auf, wissen um die wichtige Rolle der Firma in der Familie. Das kann zu Problemen führen, wenn der Nachwuchs das Gefühl hat, nicht gehört zu werden.

DHZ: *Wie sieht ein ideales Gleichgewicht für die Beteiligten aus?*



Sylvia Bieber unterstützt und berät als Coach und Trainerin u. a. Familienunternehmen in wichtigen Lebensphasen und hat dabei schon verschiedene Betriebsübergaben begleitet.

Foto: privat

Bieber: Systemisch gesehen wäre es vorbildlich, wenn Mann und Frau auf Augenhöhe gleichgestellt den Betrieb leiten, jeder in seiner Funktion und mit seinen Möglichkeiten. Und die Kinder brauchen beide Elternteile, so lange sie entsprechend klein und bedürftig sind. Das ist ein schwieriger Spagat, der vielleicht auch externe Unterstützung erfordert.

DHZ: *Was ist aus Ihrer Sicht als Coach das Wichtigste, das Familien bei einer Nachfolge beachten sollten?*

Bieber: Das Wichtigste ist, sich darüber klar zu werden, ob es wirklich die beste Lösung ist, dem Kind den Betrieb zu übergeben. Insofern sind frühzeitige, ehrliche diesbezügliche Gespräche mit dem Nachwuchs erforderlich.

DHZ: *Welche Missverständnisse kann es aus Ihrer Erfahrung bei einer Betriebsübergabe innerhalb der Familie geben?*

Bieber: Meinungsverschiedenheiten gibt es oft dann, wenn von den Kindern erwartet wird, dass sie den Betrieb einmal übernehmen. Für manchen Nachwuchs ist die Betriebsnachfolge keine Frage und sogar selbstverständlich. Für andere wiederum unvorstellbar. Meiner Erfahrung nach kann es vorkommen, dass erfolgreiche Unternehmer versuchen, in ihren Kindern ein Ebenbild zu sehen. Das ist schwierig. Experten schätzen, dass mehr als 50 Prozent der Nachfolgen von Vater/Mutter auf Sohn oder Tochter fehlschlagen. Mal weil der Nachwuchs nicht soll, weil er nicht will oder weil er schlicht nicht dazu in der Lage ist. Viele Betroffene sprechen davon, dass der elterliche Erfolg sie sehr geprägt und sich schattenartig über das eigene Leben gelegt hätte.

DHZ: *Wie können die Beteiligten solche eingefahrenen Strukturen lösen?*

Bieber: Den Kindern Entfaltungsräume geben, sich beruflich auch außerhalb des Familienbetriebes umzuschauen, rauszugehen, die Welt sehen, lernen, all das wäre wünschenswert. Konkret kann auch eine so genannte Organisationsaufstellung helfen, da hierbei sichtbar wird, an welchen Stellen es klemmt und wo man ansetzen kann.