

Familie plus Unternehmen

Iris Fahlbusch und Hildegard Kuhlmann

Im ländlichen Bereich gibt es eine Besonderheit: Landwirtschaftliche Betriebe sind in aller Regel Familieunternehmen. Das bedeutet, dass sowohl Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten des Familienlebens als auch Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft gelten. Prinzipien aus „beiden Welten“ können sich ergänzen, aber auch im Gegensatz zueinander stehen. Dies sowie Vermischungen beschwören Konflikte herauf. Der Beitrag zeigt auf, wo Konflikte lauern, und wie sie sich vermeiden lassen.

Etwa 95 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, so das Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Und über 93 Prozent aller landwirtschaftlichen Betriebe werden als Familienunternehmen geführt. Dies ist eine starke wirtschaftliche Säule, die auch in Krisenzeiten trägt. Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise sind traditionelle Werte von Familienunternehmen gefragte Erfolgsfaktoren. Dazu gehören Vertrauen, Verlässlichkeit, ein langer Atem genauso wie die Bereitschaft auf Gewinne und deren Ausschüttung zeitweise zu verzichten, wenn dadurch das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.

Im Unterschied zu anderen Wirtschaftsunternehmen haben Familienbetriebe eine spezifische Dynamik durch die Kombination von Familie, Eigentum und Unternehmen. Familienmitglieder sind vielfach auch im Unternehmen tätig. Ein und dieselbe Person muss unterschiedliche, oft auch einander widersprechende Verhaltenserwartungen als Familienmitglied, Chef und Unternehmensmitarbeiter in Einklang bringen. Auch jedes landwirtschaftliche Familienunternehmen hat eigene Gesetze und funktioniert nach eigenen Regeln, die stark von der Familie geprägt sind. Familienunternehmen = Familie + Unternehmen. Familienbetriebe jonglieren täglich zwischen zwei Hauptspielfeldern hin und her (Abbildung 1).

Familie/Haushalt	Unternehmen
Versorgung und Regeneration der Familienmitglieder, Erziehung von Kindern	Produktion nach den Gesetzen des Marktes
Anerkennung als Mensch, Förderung nach den Bedürfnissen	Anerkennung und Förderung nach Leistung
Langfristige immaterielle Entlohnung	Kurzfristige materielle Entlohnung
Emotionaler Zusammenhalt, Liebe	Sachorientiertheit, Arbeitsbeziehungen
Nicht-Kündbarkeit der Personen	Austauschbarkeit der Personen
Mündliche Kommunikation	Schriftliche Kommunikation
Lebensunterhalt, Schutz und Fürsorge als wirtschaftliche Funktion	Ökonomische Rentabilität

Abb. 1 Unterschiedliche Spielregeln in Familie und Betrieb
Quelle: Groth, v. Schweitzer, modifiziert

Die enge Verknüpfung zwischen dem Spielfeld „Unternehmen“ und dem Spielfeld „Familie“ zeichnet sie aus. In der Vermischung dieser beiden Spielfelder und deren Regeln liegen die Risiken, aber auch die einzigartigen Chancen. Der Umgang mit den Unterschieden in Familie und Unternehmen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Familienunternehmens. Peter Zinkann vom Familienunternehmen Miele sagte einmal: „Familienunternehmen haben einen großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil – nämlich die Familie“.

Verschiedene Spielregeln

Wie Familienunternehmen dem Veränderungsdruck und Erneuerungsbedarf sich ständig erweiternder Märkte standhalten, hängt ganz wesentlich von der Familiendynamik und dem Miteinander der beiden Spielfelder ab. Was in dem einen System richtig ist, kann in dem anderen falsch sein. Eine Krise in der Familie wirkt sich auf das Unternehmen aus und umgekehrt. Die Dynamik des einen Systems speist das andere. Wechselwirkungen und das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis beider Spielfelder bestimmen die Kultur des Zusammenlebens.

Es gibt keine klaren „Gesetze“, wie mit diesem Nebeneinander der Spielfelder umgegangen werden sollte. Die Spieler wechseln im Alltag nicht das Trikot, wenn sie von einem in das andere Spielfeld kommen und müssen sehr schnell die jeweils geltenden Regeln umsetzen und einhalten. Es ist leicht vorstellbar, dass sich diese räumliche und zeitliche Vermischung der beiden Spielfelder im Alltag oft in einer konflikthafter Kommunikation widerspiegelt.

Unterschiedliche Phasen

Im Leben jeder Familie gibt es unterschiedliche Phasen (Familienzyklus). Jeder Abschnitt stellt unterschiedliche Anforderungen (s. Abb. 2):

- Integration und Aufbruch – Gründungsphase: Der Hofnachfolger gründet eine Familie. Für die neue und alte Familie gilt es, das künftige Miteinander zu regeln. Die veränderte Wohn- und Haushaltssituation ist zu klären. Passen Werte und Zielvorstellungen beider Familien zusammen? Gilt der Partner als standesgemäß aus Sicht der künftigen Altenteiler, oder will er sich nur ins gemachte

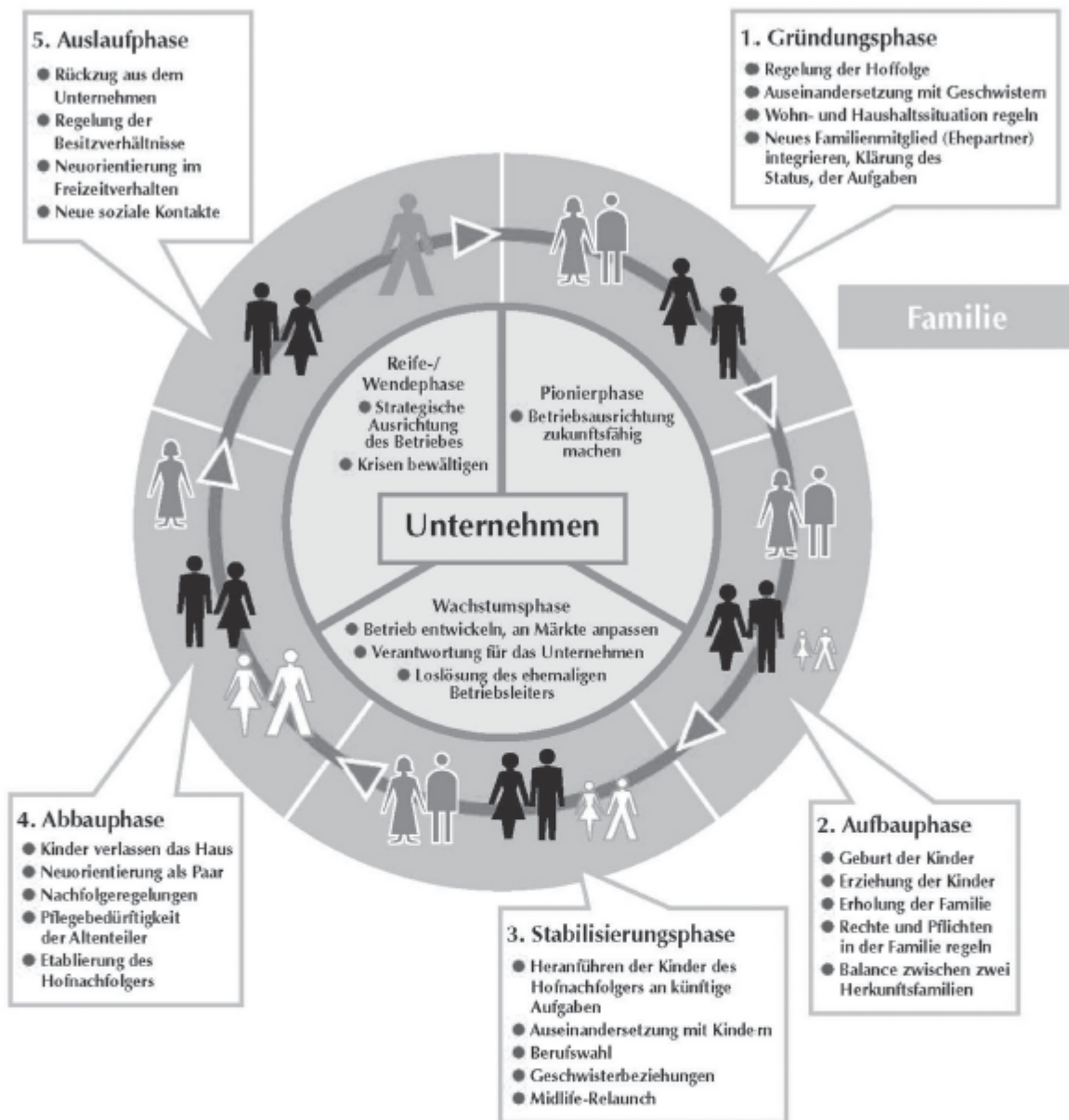


Abb. 2: Der Familien- und Unternehmenskreislauf. Quelle: Mieth, LKW, NKW

Nest setzen? Die Aufgabenverteilung und der Umgang mit Familientraditionen stehen auf dem Prüfstand. Einheiratende beschreiben häufig, dass sich dieser Klärungsprozess und die Bildung einer persönlichen Position in der Unternehmerfamilie über Jahre hinziehen und nur mit beständigem Rückhalt des Partners zu bewältigen sind. Bei diesen Fragen und Aufgaben sind Familien mit einer offenen Kommunikation und klaren Gesprächskultur im Vorteil. Ihnen gelingt es leichter, über Metakommunikation, also der Kommunikation über die Kommunikation, in Situationen auf dem Hof oder in der Familie ihre augenblickliche Rolle deutlich zu machen (z. B. ich spreche jetzt als Chef zu dir, habe dich aber als Vater trotzdem gern).

- Weichenstellungen mit knappen Zeitressourcen – Aufbauphase: Mit der Geburt und Erziehung der Kinder und mit dann oft höheren Ansprüchen an die Haushaltsführung muss das Unternehmerpaar seine Aufgaben und Rollen er-

neut klären. Je offener diese Verteilung geklärt ist, desto mehr Verlässlichkeit entsteht. Und desto eher erübrigen sich dauernde Kraft zehrende Diskussionen und Machtkämpfe. Auch hier tragen die persönlichen Kompetenzen der Familienmitglieder wie Verhandlungsgeschick, schwierige Gespräche führen und „Nein“-Sagen-Können wesentlich dazu bei, die Schwierigkeiten dieser Phase zu meistern. Zumal dieser Abschnitt oft parallel zur Wachstumsphase des Unternehmens verläuft. Sie bindet viel Kraft und Engagement im Unternehmen. Denn es ist schwierig, sich als neuer Betriebsleiter gegenüber Marktpartnern durchzusetzen und das Unternehmen aktuellen Marktanforderungen anzupassen.

- Zwischen Wunsch und Pflichterfüllung – Stabilisierungsphase: Wenn der Nachwuchs flügge wird, ist die Unternehmergeneration in der Zeit des mittleren Erwachsenenalters. Sie hat Erfahrungen, Einfluss und Macht sowie

Ein „Erfolgsrezept“ für Familienunternehmen: die fünf Zutaten

Jedes Familienunternehmen ist in seiner Konstellation „Familie, Unternehmen, Eigentum“ einzigartig. Es gibt keine Standardlösungen, die garantieren, dass bei dieser besonderen Dynamik überwiegend positive Kräfte freigesetzt werden. Trotzdem lassen sich einige erfolgversprechende Zutaten benennen:

- Stärken kommen eher zum Tragen, wenn den Menschen die Verzahnung von Familie und Betrieb und deren unterschiedliche Spielregeln bewusst sind, und sie um die besonderen Schwierigkeiten und Chancen wissen. Sie sollten sich Klarheit über die Zusammenhänge und Verstrickungen von Familie und Unternehmen verschaffen.
- Kommunikationsfähigkeiten sind für das Familienunternehmen das Schmierfett im Getriebe, damit das Jonglieren zwischen Familie und Unternehmen gelingt. Eine positive Gesprächskultur kann viele Emotionen in förderliche Bahnen lenken.
- Mit Blick auf Wachstumsperspektiven und die weitere Entwicklung liegt eine Herausforderung darin, das Unternehmen unabhängiger von einzelnen Personen zu machen. Ein erster Schritt dazu kann sein, typische Betriebsabläufe transparenter zu gestalten und wichtige Informationen schriftlich festzuhalten und in Gesprächen mitzuteilen.
- Will der Betriebsleiter auf die positiven Kräfte im Unternehmen bauen, funktioniert das nur, wenn er sich auch selbst aktiv in die Familie einbringt. Auch wenn der Betrieb an erster Stelle kommt, bedeutet das für jeden Vollblutlandwirt: Er tut gut daran, auch in Freizeit- und Familienaktivitäten zu investieren oder sich in so genannten „Soft Skills“ weiterzubilden. Sonst riskiert er langfristig, alle Vorteile des leistungsfähigen Systems „landwirtschaftliches Familienunternehmen“ zu verlieren.
- Familienunternehmen sind nachweislich beratungsresistenter als andere Wirtschaftsunternehmen. Doch manchmal geht es nicht ohne Hilfe von außen. Höchste Zeit für einen Klärungsprozess mit fachkundiger Begleitung von Außenstehenden wird es, wenn sich Streitmuster aus dem familiären Bereich in der betrieblichen Zusammenarbeit breitmachen, denn dann steht viel auf dem Spiel. Wenn alle an einer Lösung interessiert sind, um das Unternehmen zu erhalten, kann die Beratung zum Ziel führen.

ihre Position im Unternehmen ausgebaut. Nach dem intensiven Aufbau schließt sich oft eine Phase an, die mit der Suche nach Distanz zum Bisherigen verbunden ist. Gleichzeitig altern die Eltern, benötigen vermehrt Pflege oder sterben.

Die Phase fällt oft zusammen mit der Zeit, in der Kinder den Hof verlassen und Entscheidungen zur Hofnachfolge vorbereitet werden. Für eine normale Kernfamilie haben sich die Aufgaben mit dem Auszug der Kinder weitestgehend erfüllt. Anders in einer Unternehmerfamilie. Hier intensiviert sich das Miteinander und die Zusammenarbeit mit dem Kind oder den Kindern, die als Hofnachfolger infrage kommen.

Auch wenn viele Betriebsleiterehepaare ihren Kindern heute eine freie Berufswahl ermöglichen und deren Entscheidung respektieren: Die Kinder, insbesondere den „Stammhalter“, begleitet oftmals die Erwartungshaltung der Eltern, den Betrieb weiterzuentwickeln. Das kann dazu führen, dass die eigenen Lebensentscheidungen aus Motiven der Eltern getroffen werden, damit deren Lebenswerk erhalten bleibt.

Umgekehrt trifft es Eltern mit leistungsstarken Betrieben oft besonders hart, wenn sich keines der Kinder für den Einstieg ins Unternehmen entscheiden kann, oder es lange unklar bleibt, „wer es denn machen will“. Die aktiven Betriebsleiter verzichten in diesem Fall häufig auf anstehende Investitionen oder verschieben diese und riskieren damit einen Betriebsstillstand.

Im günstigsten Fall ist die Nachfolge vergleichbar mit der Übergabe des Staffelstabes in einem festgelegten Wechsellraum, wird der Hof vom Betriebsleiter an den Nachfolger übergeben. Beide haben ein gemeinsames Ziel, allerdings hat der Übergabende seine Leistung schon erbracht. Der Nehmende muss erst noch zeigen, was er kann. Und bei der Stabübergabe kann einiges schief laufen.

Fazit

Ein Familienunternehmen besteht naturgemäß aus zwei Komponenten: der Familie und dem Unternehmen. Beides unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig nicht zu sehr zu vermischen, ist nicht immer einfach. Die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb der Familie und des Unternehmens muss je nach Lebensphase immer wieder neu überprüft und korrigiert werden.

Literatur

- Groth, T.: Familienunternehmen – Überlegungen zur Selbststeuerung und Beratung eines paradoxen Systems, Wittener Institut für Familienunternehmen, Vortrag: 4.4.2006 Hermann, Ch., Rösen, T. A.: Innovationen in Familienunternehmen, FAZ, 11.08.2008
- Michler, I.: Der Charme des Familienunternehmens, Welt Online, 13.09.2009
- Schmidt, L.: Familienunternehmen – Familien und ihre Unternehmen - Eine systemische Auseinandersetzung, Diplomarbeit an der Hochschule für angewandte Psychologie HAP Zürich, Referent: Prof. Dr. phil. Christof Baitsch Zürich, 11.2003
- Simon, F. B (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens, Heidelberg 200
- von Schweitzer, R.: Haushaltsführung, Stuttgart, 1983

Iris Fahlbusch und Hildegard Kuhlmann,
Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen,
Nevinghoff 40, 48147 Münster
E-Mail: iris.fahlbusch@lwk.nrw.de
hildegard.kuhlmann@lwk.nrw.de

Der Beitrag ist ein Nachdruck aus den DLG-Mitteilungen 11/2009. Wir danken dem Verlag für die Genehmigung!