

# Konfliktpotenziale und -ursachen bei der Nachfolge im Familienunternehmen



**Von Edy Fischer**

Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
Zollikon / Zürich

Konflikte bei der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen können unterschiedlicher Herkunft sein und unterschiedliche Konfliktfelder aufweisen. In den Spannungsfeldern nimmt der Nachfolger eine bedeutende Rolle ein. In seiner Ausprägung kann er positionsbezogen, leistungsbezogen oder individualistisch geprägt sein, woraus sich Konflikte ergeben können, die die erfolgreiche Nachfolge bei Familienunternehmen negativ beeinflussen können.

Das Spannungsfeld Unternehmen und Familie ist darin begründet, dass das Unternehmen und die Familie eine unterschiedliche Logik besitzen und teilweise konträre Ziele verfolgen. Nehmen in der Familie eher Aspekte wie Tradition, Zugehörigkeit, Kultur und Emotionen eine wesentliche Rolle ein, sind es bei dem Unternehmen eher Rationalität, Ergebnisse oder Wettbewerbsfähigkeit. Aus den unterschiedlichen Prioritäten, die das Unternehmen und die Familie verfolgen, entstehen Spannungen und Konflikte. Je grösser die Familie, desto grösser wird auch das Risiko einer Entfremdung in der Familie bzw. gegenüber dem Unternehmen. Weiterhin sind Aspekte wie Neid, Habgier oder auch gefühlte Benachteiligung von Familienmitgliedern, die für die Nachfolge des Familienunternehmens

nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt werden, von tragender Bedeutung.

In einer Studie von Kidwell/Kellermanns/Eddleston aus dem Jahr 2011 wurde bei 30% der untersuchten Familienunternehmen ein «Fredo» nachgewiesen. Ein «Fredo» ist ein im Familienunternehmen tätiges Familienmitglied, das entweder dem Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise Schaden zufügt oder aber seine ihm übertragenen Aufgaben nicht erfüllt.

Auf der Konfliktebene des Vorgängers und des Nachfolgers können je nach Fortschritt im Übergabeprozess unterschiedliche Vorstellungen, Ansichten und Ziele aufseiten des Vorgängers und des Nachfolgers leicht zu Differenzen und Konflikten führen. Weiter kann es aufgrund unterschiedlicher Ansichten des Übergebenden und des Übernehmenden oder fehlenden Vertrauens in den Nachfolger zu Situationen mit Signalwirkung kommen. In der Vergangenheit konnte der Übergebende aufgrund seiner bisherigen Freiheiten Entscheidungen stets alleine treffen, so dass er auch zukünftig bestrebt ist, trotz Nachfolger seine Entscheidung durchzusetzen. Im Grunde kann man in solchen Situationen von Machtdemonstration und Nicht-Loslassen-Können sprechen. Auch eine Machtdemonstration des Nachfolgers kann zu Konflikten führen. Aus diesem Grund ist ein vorher definierter Ablaufplan der Nachfolge zwingend erforderlich, insbesondere in Bezug auf die Übertragung der Führungs- und Strategieentscheidungen.

Eine schriftliche Absichtserklärung für den Übergabeprozess kann unterstützende Wirkung haben, ist jedoch oftmals gegen eine nicht vorhandene Rückzugsbereitschaft des Übergebenden wirkungslos. Die Tatsache, dass der Senior nicht loslassen kann, birgt ein hohes Konfliktpotenzial im Nachfolgeprozess und hat zumeist einen komplexen psychologischen Hintergrund, der nur schwer überwunden werden kann. In einem etwaigen Übergabeprozess, der vorab zeitlich zu definieren ist, ist es erforderlich, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und möglichen Konflikttherden durch Verhaltensweisen wie Gereiztheit, Verschlussenheit, Unzugänglichkeit oder Unverständnis vorgebeugt wird.

Eine weitere Konfliktebene ist zwischen dem Nachfolger und den Mitarbeitern anzusiedeln. Für Führungskräfte, die eine neue Führungsposition antreten, kann ein 100-Tage-Plan bestimmt werden. Auch bei der Nachfolge der Geschäftsführung im Rahmen einer ganzheitlichen Nachfolgeregelung des Familienunternehmens ist es wichtig, dass der Nachfolger, der die Führung des Unternehmens übernimmt, von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Ist die Herkunft des Führungsnachfolgers externer Art, kann dieser gegebenenfalls einfacher als ein Familienmitglied, das zudem Gesellschaftsanteile hält, ausgetauscht werden, sofern eine fehlende Eignung festgestellt wird. In diesem Zeitraum muss sich die Führungskraft im Unternehmen bewähren und letztendlich akzeptiert werden. In erster Linie bedeutet eine Nachfolge, dass es zu Veränderungen im Unternehmen kommt und auch kommen muss.

Veränderungen betreffen zunächst die Vorgehensweisen sowie die Kommunikations- und Entscheidungswege. Diese und andere Veränderungen können bei Mitarbeitern zu einer Erhöhung des psychologischen Drucks führen, was sich dann im Leistungspotenzial negativ auswirken kann und in letzter Instanz zur Kündigung von Mitarbeitern führt. Auch muss der Nachfolger das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und gegebenenfalls auch Mitarbeiter, die bewusst negativ Einfluss auf die Akzeptanz des Nachfolgers nehmen, freisetzen.

Oft besteht auch ein Konfliktpotenzial in der Überschätzung oder zu geringen Wertschätzung des Familienunternehmens, vorwiegend wenn es um Geld beim Kauf, bei der Pacht oder der Auszahlung für nicht für die Nachfolge vorgesehene Familienmitglieder geht. Das Unternehmerrisiko, welches der Nachfolger zukünftig zu tragen hat, wird meist ausgeblendet und ein Gefühl der Benachteiligung tritt auf.

Das frühzeitige Einbinden von Spezialisten, die über einen weiten Erfahrungshorizont verfügen, kann dabei unterstützen, dass Konflikte gelöst oder im Voraus so behandelt werden, dass diese gar nicht erst aufkommen.

*e.fischer@ifwniggemann.ch*  
*www.ifwniggemann.ch*