

## Konfliktlösung in Familienunternehmen

### Unabhängige Moderation sorgt für Familienfrieden



Familienunternehmen haben gegenüber Publikumsgesellschaften viele Vorteile wie langfristiges Engagement, personelle Kontinuität, kurze Entscheidungswege und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen. Dennoch bietet gerade die Vermischung zwischen Unternehmen und Familie zahlreiche Anlässe für emotional ausgetragene Konflikte, die sowohl den Familienfrieden als auch die Existenz des Unternehmens gefährden können. Dabei kann man zwischen Einzelkonflikten und systematischen Schieflagen unterscheiden.

Bei **Einzelkonflikten** z. B. zwischen Geschwistern geht es i.d.R. darum, den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen, Missverständnisse auszuräumen, die Position des anderen besser zu verstehen, lebbare Kompromisse zu finden und sich idealerweise gegenseitig zu verzeihen – zum Wohle des Familienfriedens und zur Gewährleistung einer harmonischen Zusammenarbeit.

**Systematische Schieflagen** entstehen dann, wenn das Verhältnis zw. Familie und Unternehmen nicht oder nicht klar genug geregelt ist. Kritisch wird es vor allem, wenn designierte Erben ohne entsprechende Qualifikation und ohne Bewerbung ins Unternehmen einsteigen dürfen, sich in „geschützten“ Räumen aufhalten und quasi unkündbar sind, keine überprüfbare Leistung erbringen, dafür aber besser als ein vergleichbarer Angestellter bezahlt

werden. Dies sorgt für ein dauerhaftes Konfliktpotential zwischen Familie und Unternehmen und demotiviert und entfremdet die qualifizierten und leistungsfähigen Familienmitglieder.

Die Situation wird tendenziell noch verschärft, wenn Familienmitglieder in unterschiedlichen Hierarchieebenen arbeiten und insofern ein Familienmitglied dem anderen Familienmitglied prinzipiell Anweisungen erteilen kann oder muss. Das kann sehr leicht zu tiefen emotionalen Verwerfungen führen bis hin zu einer „Abschottung“ von bestimmten Abteilungen gegenüber anderen Familienmitgliedern oder Familienstämmen.

Hier braucht es eine grundsätzliche **Klärung des Verhältnisses zwischen Familie und Unternehmen** mit klaren Regeln und Prozeduren, die gemeinsam erarbeitet und in einer Familienverfassung festgeschrieben werden sollten. Hierbei geht es u.a. um folgende Fragen:

- Wer unter welchen Voraussetzungen in das Unternehmen einsteigen darf.
- Wer mit welchen Voraussetzungen in die Geschäftsführung eintreten darf.
- Welche Regeln für Kommunikation und Zusammenarbeit gelten sollen – generell und zwischen Familienmitgliedern.
- Wie mit zunehmender Vererbung eine Entfremdung vom Unternehmen sowie eine Zersplitterung von Anteilen vermieden werden kann.

Übergeordnetes Ziel ist es, einerseits die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens inkl. einer stabilen Führung abzusichern und andererseits den Familienfrieden und den familiären Zusammenhalt zu wahren oder wiederherzustellen.

Zur Lösung dieser Aufgabenstellung stehe ich Ihnen mit meinem **unternehmerischen Sachverstand** und meiner **tiefen Kenntnis von Familiensystemen** und deren emotionalen Verletzungsstrukturen zur Verfügung. Dabei ist es mein Anspruch, nicht nur einen systematischen Kommunikationsprozess zur Erarbeitung der Regeln an der Schnittstelle zwischen der Familie und dem Unternehmen in Gang zu setzen, sondern auch – sofern erwünscht – einen Beitrag zu Konfliktlösung und Heilung sowie zur Konfliktvermeidung in der Zukunft zu leisten.

Dr. Bernd von Eysmond  
Senior Advisory & Executive Coaching  
Blumenstr. 8  
D-60318 Frankfurt am Main  
fon: +49 69 770 33 833  
mobil: +49 172 611 4438  
mail: [bernd@eysmond.com](mailto:bernd@eysmond.com)  
web: [www.eysmond.com](http://www.eysmond.com)

