

Bettina Daser

Bericht über die Tagung „Familiendynamik in Familienunternehmen: Chancen und Risiken der Beratung“ am 15. Februar 2008 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart

In der Beratung von Familienunternehmen sind insbesondere ökonomische und juristische Berater tätig: Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater. Selbst in den Fällen, in denen sich aufgrund einer konflikthafter Konstellation eine Beratung anbieten würde, die der Familiendynamik in Familienunternehmen gerecht wird, greifen Unternehmer und Unternehmerinnen in erster Linie auf ökonomische und juristische Berater zurück. Ziel der Tagung war daher, ökonomische, juristische und psychologische Berater mit Unternehmern und Unternehmerinnen ins Gespräch zu bringen und darüber zu diskutieren, welche Art von Beratung für Familienunternehmen in unterschiedlichen Problemlagen hilfreich ist.

Bereits in der Eröffnung von Arndt Upfold, dem stellvertretenden Leiter des Referats für "Existenzgründung und Unternehmensnachfolge" des Wirtschaftsministeriums von Baden-Württemberg, kamen nicht nur politische Aktivitäten zur Sprache sondern auch persönliche Erinnerungen, da er selbst aus einer Unternehmerfamilie stammt. Das Titelbild des Tagungsflyers, auf dem eine Frau am Schreibtisch sitzt, hinter dem ein großes Portrait des Gründers prangt, erinnerte ihn an seine Mutter, die sich als Nachfolgerin nicht immer ohne Weiteres gegen ihren Vater durchsetzen konnte. Nach dieser sehr persönlichen Eröffnung der Tagung folgte ein Vortrag von Dr. Wacker, der die Geschichte seines Familienunternehmens erzählte und dabei insbesondere auf die Bedeutung divergierender Gesellschafterinteressen und den daraus resultierenden Konflikten einging. Als ehemaliger Geschäftsführer eines großen Familienunternehmens sah er sich zeitweise mit schwerwiegenden Konflikten unter den Gesellschaftern konfrontiert. Diese Erfahrung inspirierte ihn dazu, im Jahr 2001 die EQUA-Stiftung zu gründen, die die Qualifizierung von Gesellschaftern zum Ziel hat. Diese Stiftung finanzierte unter anderem die Entwicklung des EQUA-Berater-Zertifikats unter der Leitung von Professor Rolf Haubl und Bettina Daser.

Anschließend erläuterte Frau Welskop-Deffaa, Leiterin der Abteilung Gleichstellung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die politischen Implikationen der Studie „Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?“ die Professor Haubl und Bettina Daser mit finanzieller Unterstützung des BMFSFJ durchgeführt haben. Der folgende Vortrag von Professor Fritz B. Simon zeigte sehr anschaulich die Probleme auf, die aus dem für Familienunternehmen typischen Spannungsverhältnis familiärer und ökonomischer Logiken entstehen. Professor Haubl erläuterte anschließend einen spezifischen Aspekt in Familienunternehmen: die

Psychodynamik von Geld und Besitz. Nach der Mittagspause wurde die Vortragsrunde von Frau Iris Kronenbitter abgeschlossen, die als Projektleiterin der bundesweiten Gründerinnenagentur (bga) Förderprogramme für Nachfolgerinnen und Gründerinnen vorstellte.

Am Nachmittag hatten die Teilnehmer die Gelegenheit in einem von fünf Workshops unterschiedliche Beratungsperspektiven anhand von Praxisbeispielen zu vertiefen. Im Fokus stand jeweils die Bedeutung von Familiendynamik in der fachlichen Beratung.

Die Inhalte der einzelnen Workshops gestalteten sich wie folgt:

In Workshop 1 beschrieb Christine Grotz vom Kirstin Baus Institut für Familienstrategie anhand von Fallbeispielen wie das Institut üblicherweise vorgeht, um mit den Gesellschaftern eines Familienunternehmens und potenziellen Nachfolgern und Nachfolgerinnen eine Familienstrategie zu erarbeiten, die sowohl die Belange des Unternehmens als auch die der Unternehmerfamilie berücksichtigt. Dr. Heinrich Hübner, Steuerberater und Rechtsanwalt, ergänzte die Darstellung von Frau Grotz um steuerrechtliche Aspekte, die berücksichtigt werden müssen, da sie möglicherweise Konflikte in Unternehmerfamilien auslösen können.

In Workshop 2 erläuterte Corinna Werwig-Hertneck, Justizministerin a.D., anhand eines Fallbeispiels Konfliktdynamiken, die an der Grenze von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie auftreten können. Sie veranschaulichte inwieweit Juristen in der Beratung von Familienunternehmen von diesen Konfliktdynamiken betroffen werden und welchen Beitrag sie zu deren Lösung leisten können.

In Workshop 3 vertraten Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl und Bettina Daser, Universität Frankfurt und Sigmund-Freud-Institut die psychodynamisch-systemische Perspektive in der Beratung von Familienunternehmen. Anhand von Fallbeispielen zeigten sie, wie die Konfliktdynamik in der Beratung von Familienunternehmen zum Tragen kommt und erläuterten anhand konflikthafter Beratungsfälle mögliche Lösungsansätze. Im Fokus des Workshops stand die Frage, wie Konflikten in Unternehmerfamilien konstruktiv begegnet werden kann.

In Workshop 4 berichtet Ricarda Harris als Geschäftsleitung der Wirtschaftsfrauen Schweiz von den Erfahrungen, die Schweizer Unternehmerinnen mit Beratung machen und welche Art von Beratung sie als hilfreich erleben.

In Workshop 5 berichtet Nachfolgerin Isabelle Knipping wie sie in einem Familienunternehmen den Generationenwechsel erlebt und welche Erfahrung sie mit Beratung in diesem Prozess gemacht hat.

Der Tag wurde mit einer hochkarätig besetzten Podiumsdiskussion fortgesetzt: Frau Dr. Ute Döpfer, Vorstandsmitglied des Deutschen Anwaltvereins; Herr Jörg Fellermann, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision; Herr Dr. Michael Krenzler, Vizepräsident der Bundesrechtsanwaltskammer; Herr Felix Kuhn, Vorsitzender des Württembergischen Notarvereins; Frau Irmtraud Lux, Direktorin der Abteilung Gründung und Nachfolge des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes; Frau Dr. Karin Martens-Schmid, Vorstandsmitglied der Systemischen Gesellschaft und Herr Dieter Prinz, Präsidialmitglied der Bundessteuerberaterkammer erörterten gemeinsam mit Frau Rosely Schweizer, der ehemaligen Vizepräsidentin des Verbandes Deutscher Unternehmerinnen und Vorsitzenden des Beirats der Dr. Oetker KG, unter der Moderation von Frau Bettina Daser die besonderen Herausforderungen in der Beratung von Familienunternehmen.

Die Tagung endete mit einem Vortrag von Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert über das EQUA-Berater-Zertifikat, einer Fortbildung für Steuerberater und Rechtsanwälte, die Familienunternehmen beraten und ihre Fachkompetenz um psychologische Aspekte erweitern wollen.

Die etwa 160 Teilnehmer der Tagung setzten sich aus ökonomischen und psychologischen Beratern sowie Unternehmern und Unternehmerinnen zusammen. Trotz intensiver Diskussionen wurde deutlich, dass es psychologische Berater weiterhin schwer haben werden, Unternehmer und Unternehmerinnen davon zu überzeugen, dass es in vielen Fällen sinnvoll ist, sie als Berater um Rat zu fragen. Inwieweit die Tagung die ökonomischen Berater anregen konnte, in Konfliktfällen psychologisch geschulte Kollegen hinzuzuziehen, kann nicht abschließend beurteilt werden. Dass Vertreter unterschiedlicher Beratungsansätze intensiv miteinander sowie mit Unternehmern und Unternehmerinnen diskutiert haben, werten wir als positives Zeichen.