"Familie ist ein besonderer Konfliktort"

Christine Hödlmayr-Gammer begleitet mit ihrem Unternehmen „BeziehungsWeise Business" Familienunternehmen in ihrem unternehmerischen Alltag. Im a3-Interview erzählt sie aus der Praxis, über Spannungsfelder, Emotionen und die Nachfolgeproblematik im Family-Business.

Text: Erika Hofbauer

© Hödlmayr

a3: Sie coachen Familienunternehmen in ihrem unternehmerischen Alltag – wie kamen Sie zu dieser Aufgabe?

Christine Hödlmayr-Gammer: Als ich Ende 2004 aus dem operativen Bereich des eigenen Familienunternehmens ausgestiegen und in den Aufsichtsrat gewechselt bin, habe ich mich entschieden, meine Erfahrungen sinnstiftend und kompetent auch anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Mir geht es vor allem um die emotionalen Themen, die in einem betrieblichen Alltag – und das hat nicht nur etwas mit Familienunternehmen zu tun – auftauchen. Und in einem Familienunternehmen kann es im Prozess des Generationenwechsels zeitweise sehr heiß hergehen. Ich sehe mich dabei als eine Begleiterin – die Lösungen dafür haben die Betroffenen in ihrem Repertoire. Durch meine Coachingtätigkeit begleite ich den Prozess dahingehend, dass sich die Betroffenen dieses Repertoires bewusst werden.

a3: Welche Besonderheiten weisen Familienbetriebe im Vergleich zu anderen Unternehmen auf?

Hödlmayr-Gammer: Eine Unternehmerfamilie ist durch das gleiche Blut verbunden – und wir wissen wahrscheinlich alle: Familie ist ein besonderer Konfliktort. Unterschiedliche Menschen, Geschlechter, Generationen müssen lange, eigentlich lebenslange, Zeiträume miteinander verbringen. Das versetzt sie in eine gegenseitige Abhängigkeit und zeitweise unauflösliche Verbindungen. Darum wird die grundsätzliche destruktive Energie von Konflikten in Familien sehr gefürchtet und daher auch gemieden. „Fremde" sind uns einfach emotionell nicht so wichtig. Darum können wir mit ihnen viel leichter und nüchterner Konflikte austragen. Außerdem kommt es mit Fremden wahrscheinlich gar nicht zu einer solchen emotionellen Dichte wie in Familien.

a3: Die Unternehmensnachfolge ist ein besonders heikles Thema ...?

Hödlmayr-Gammer: Die Unternehmensnachfolge in einem Familienunternehmen ist ein komplexer Prozess. Er stellt hohe Anforderungen sowohl an Übergeber als auch an Übernehmer, aber auch an unterstützende Fach- und Prozessberater. Und aufgrund all dieser unterschiedlichen, komplexen Bereiche, die eben in einem Familienunternehmen einen besonderen Einfluss darstellen, kann eine Unternehmensübergabe gar nicht ohne Konflikte über die Bühne gehen.

a3: Wie kann dieses Spannungsfeld beschrieben werden?

Hödlmayr-Gammer: „Ein Vermächtnis hinterlassen" ist eines der elementaren Grundbedürfnisse des Menschen – sowohl für das individuelle Sein als auch für das Geschaffene. Empirische Untersuchungen zeigen, dass in den meisten Fällen die Übergabe hinausgezögert und der sogenannte „richtige" Zeitpunkt nur selten erwischt wird. Übergeber und Übernehmer haben häufig unterschiedliche Ziele und Interessen, die sehr oft in einem Spannungsfeld zueinander stehen. Der Übergeber an sich befindet sich schon in einem Spannungsfeld – einerseits will er sein Lebenswerk weitergeführt sehen, kann sich aber nicht vorstellen, dass das jemand so wie er selbst schaffen kann. Und der Übernehmer möchte das Unternehmen nach seinen eigenen Vorstellungen fortführen. Eine echte gleichzeitige Übergabe- und Übernahmebereitschaft ist das Ergebnis eines offenen, vertrauensbildenden und wertschätzenden Dialogs zwischen diesen Schlüsselpersonen.

a3: Wie muss man sich diese Situation vorstellen?

Hödlmayr-Gammer: Es reicht nicht aus, wenn der Übergeber Äußerungen wie „ich höre auf, ich gehe in Pension" tätigt. Erst die Entscheidung im Herzen des Übergebers ist der Anfang der Veränderung. Oder einem guten Anfang nützt das entschiedene Ende: Der eigene Vater oder Mutter kann zwar am Papier entlassen werden, aber diese Veränderung verspricht nur dann Erfolg, wenn der Übergeber emotional selbst geht.

a3: Worin liegen Ihrer Arbeitserfahrung nach die Schwierigkeiten, aber auch die Chancen im unternehmerischen Alltag, wenn Unternehmen als „Family Business" geführt werden?

Hödlmayr-Gammer: Wenn es gelingt, die Vorteile der Systeme Familie und Unternehmen zu nützen und auch klar zu differenzieren, dann sehe ich persönlich große Vorteile einer Eigentümerführung. Dazu gehört vor allem, ehrlich darauf zu schauen, ob für die funktionsbezogenen Anforderungen auch die Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sind. Also es soll nicht der Geburtsschein der Ausschlag für die Tätigkeit im Familienunternehmen sein. Ich bin selbst Mitglied einer Unternehmerfamilie und war und bin in unterschiedlichen Funktionen und Rollen in diesem Unternehmen tätig. Und als Mitglied der Unternehmerfamilie bringe ich dann neben den fachlichen Kompetenzen eine viel höhere emotionale Kompetenz in die Unternehmensführung mit.

a3: Welche Unternehmen kommen mit welcher Fragestellung zu Ihnen?

Hödlmayr-Gammer: Das Hauptthema ist der Generationenwechsel. Wobei dabei zwischen dem Beteiligungs- und Führungswechsel zu unterscheiden ist. Und dieser Prozess sollte ein kontinuierlicher sein. Jede Lösung liegt bei den betroffenen Parteien – auch wenn vielleicht eine vorgeschlagene Lösung den Prozess verkürzen würde. Ist vielleicht kurzfristig sinnvoll, macht aber meistens langfristig gesehen mehr Probleme. Meine Arbeitsphilosophie basiert auf der Einschätzung, dass Beteiligte selbst bessere Entscheidungen für ihr Leben treffen können als eine Autorität von außerhalb, wie etwa Steuerberater, Banken, Anwälte oder Richter. Meine Praxis zeigt mir, dass schon alleine das Zulassen eines Wechsels des Blickwinkels verhärtete Positionen aufweichen kann. Ich achte vor allem auch darauf, Machtungleichgewichte auszubalancieren und nicht umsetzbare, gesetzeswidrige Vereinbarungen zu vermeiden. Es sollen wirklich alle Ideen und Möglichkeiten eine Chance bekommen, diskutiert und weitestgehend emotionslos bewertet zu werden.

a3: Haben familiengeführte Betriebe gute Zukunftsaussichten?

Hödlmayr-Gammer: Ich hoffe doch sehr stark, dass Familienunternehmen kein Auslaufmodell sind! Ohne Familienunternehmen gäbe es sicher ein großes volkswirtschaftliches Manko. Wie diese Unternehmen tatsächlich geführt werden – das soll sehr individuell und ressourcenbezogen entschieden werden. Es macht sicher nicht viel Sinn, wenn der Sohn, die Tochter, künstlerisch veranlagt ist, die Eltern aber meinen, dass die Weiterführung des Unternehmens nur durch das Familienmitglied stattfinden kann. In solchen Fällen kann dann jemand Externer zur Fortführung des Familienunternehmens eingesetzt werden. Schließlich geht es in diesem Kontext um die Sicherheit des Unternehmens, dass ein Lebenswerk auch gut weitergeht.

ZUR PERSON

Betriebsübergaben innerfamiliär optimal umzusetzen ist ihr Haupttätigkeitsfeld in der Beratung. **Christine Hödlmayr-Gammer** bringt dabei viel persönliche Erfahrung ein: Sie ist nach wie vor Aufsichtsratsmitglied des eigentümergeführten Transportunternehmens Hödlmayr International mit Sitz im oberösterreichischen Schwertberg und mehreren Niederlassungen, vor allem in Südosteuropa. Das Unternehmen, 1954 als Ein-Mann-Betrieb gegründet, erbringt heute mit 1.600 Mitarbeitern und über 600 Fahrzeugen eine Transportleistung von 1,5 Millionen Fahrzeugen jährlich.