

# Coaching in Familienunternehmen

Vortrag am Berliner Coachingtag  
30.März 2007

# Coaching für den Mittelstand

## Themenübersicht

- Zur Differenz von Unternehmer/Manager
- Die volkswirtschaftliche Bedeutung
- Die soziologische Bedeutung
- Die Bedeutung für die Organisation
- Psychologische Besonderheiten
- Typische Krisen und Konflikte
- Anlässe fürs Coaching, wer wird Klient
- Anforderungen an den Coach

# Definition von Familienbetrieben

Wimmer et al. (2005, 6)

Familienbetriebe sind Wirtschaftsorganisationen im Eigentum einer Familie, die auf die Entwicklung des Unternehmens bestimmenden Einfluss nehmen kann.

3 Personengruppen:

Familie, Management, Eigentümer

# Zur Differenz Eigentümer/Manager

- Bis zur Industrialisierung Firmen nur eigentümergeführt (heute 60% Arbeitsplätze)
- 1932 in den USA (Berle & Means) schon 50% Publikumsgesellschaften
- Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt
- 1958 (Pross) in BRD 40% des Gesamtumsatzes in managerkontrollierten Unternehmen
- Die Bedeutung der Banken für Publikumsgesellschaften/Familienbetriebe
- Die Bedeutung „feindlicher Übernahmen“

# Die soziologische Bedeutung

- Familienbetriebe verkörpern „familien-ökonomisches Modell/Gegensatz zu „Hausfrauenmodell der Versorgung“
- Das Konzept vom „Ganzen Haus“, Bündelung der Funktionen
- Firma symbolisiert den „Dritten“ in Ehe und Familie
- Spezifische Geschlechtsrollen in Ehe
- Spezifische Kulturmuster in Familie

# Die Bedeutung für die Organisation

## Vorteile

- Nischen werden genutzt
- Hierarchiearme Strukturen
- Segmentierung der Geschäftsfelder
- Kaum formalisierte Strukturen
- Emotionale Nähe zu Eigentümern
- Strikte Orientierung an Kundenwünschen

# Die Bedeutung der Organisation

## Nachteile I.

- Selten strategische Personalpolitik
- Fast nur „Kaminaufstieg“ (Vertrauen)
- Selten modernes Management
- Dominanz von Sach-, nicht Managementfunktionen
- Management durch Familie oft schwierig
- Erben oft keine passende Ausbildung

# Nachteile II.

- Beziehungsorientierte Kulturen, Konfliktscheu
- Kultur ist in 1. Generation auf Pionier zentriert (Charisma, Pathologien)
- Oft „vergreistes Pionierstadium“
- Firmen oft mehr als 25 Jahre von Pionier geleitet
- Wenn Finanzlöcher, dann Privateigentum
- Firmenübergabe als Zentralproblem

# Psychologische Besonderheiten der Gründungsphase

- Pionier als Zentralfigur oft eigenwillig, machtorientiert, narzisstisch
- Missionarisches oder heroisches Charisma
- Handelt oft aus existentiellen Mangel
- Oft Misstrauen auch gegenüber Nachfolgern
- Verwöhnte Kinder (Kets de Vries 1996)

# Psychologische Besonderheiten späterer Generationen

- Nachfolger der 3. Generation sind oft gut identifiziert mit potentielltem Nachfolger
- Ambivalenz kann jetzt besser artikuliert werden
- Firma ist stärker formalisiert, deshalb weniger emotionaler Druck, „Verrechtlichung“
- Sach- und Managementorientierung kann in eine gute Balance kommen

# Typische Krisen und Konflikte

- Wenn der Eigentümer als Zentralfigur ausscheiden muss
- Wenn Firma wächst, das Know how zur internen OE aber fehlt
- Wenn Internationalisierung notwendig ist, aber Kompetenz fehlt
- Wenn Anforderungen von Kunden komplexer werden
- Wenn Kreditgeber höhere Anforderungen stellen
- Wenn Markt härter wird
- Wenn Strategiewechsel notwendig ist
- Wenn auf dem Arbeitsmarkt Spezialkräfte fehlen usw.

# Anlässe fürs Coaching

- Rollenklärung (proaktiv)
- Komplexität steigt, Rollenüberlastung
- Nachfolgeregelungen
- Suche nach Nachfolger
- Familienkrach (Formalisierung von Konflikten/"Family Coaching")
- Probleme mit angestellten Managern

# Anforderungen an den Coach

- Seine Rolle als persönlicher Berater, Sparringpartner, oft Change-Manager
- Braucht profundes Management- und Organisationswissen aus BWL u. ABO
- Gleichzeitig gute klinisch-psychologische Kompetenz (für Analyse und Bearbeitung)
- Intellektuelle Flexibilität (individuelle, interaktionale und systemische Phänomene)

# Relevante Literatur

- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005): Familienunternehmen- Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Simon, F. /Hg.)(2005): Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Auer.
- Simon, F.B., Wimmer, R., Groth, T. (2005): Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Auer
- Kets de Vries, M. (1996): Family Business. Boston.

Danke

Für Ihre Aufmerksamkeit