



# WIFU\_kompakt\_22: Tabus in Unternehmerfamilien

„Wir können doch über alles reden.“ Wirklich? Gewiss erkennen und schätzen viele Unternehmerfamilien den Wert des offenen, ehrlichen Austauschs. Aber wohin auch immer sich der Scheinwerfer der Aufmerksamkeit richtet: Es werden Winkel bleiben, in die das Licht nicht fällt. In diesen Winkeln verstecken sich die Tabus und jede Unternehmerfamilie ist gut beraten, dort hineinzuleuchten.

## Was soll das denn heutzutage überhaupt noch sein – ein Tabu?

Tabus sind keineswegs längst überwundene Merkwürdigkeiten aus alter Zeit. In jeder Gesellschaft und zu jeder Zeit gibt es ungeschriebene Gesetze, die bestimmen, was man keinesfalls tun oder worüber man nicht sprechen darf. Und ebenso bestehen in Familien Tabus. Im Allgemeinen kann man annehmen, dass Tabus etwas schützen, das wichtig, wertvoll oder heilig ist. Solch ein wertvolles Gut kann der innerfamiliäre Zusammenhalt sein. Fünf Tabufelder sind in Unternehmerfamilien häufig anzutreffen.

### Tabufeld Nachfolge

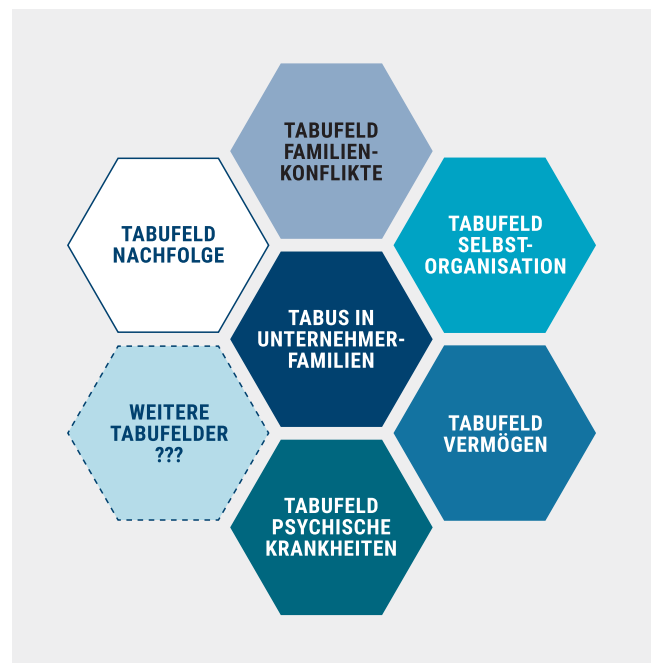
Ein bereits schwächer gewordenen Tabu ist das der Nachfolge, die Auseinandersetzung damit ist zweifellos offener geworden. Wie Satelliten aber umkreisen abgeleitete Tabus dieses Thema. Eine dieser tabuisierten Fragen ist die nach der Befähigung des auserkorenen Nachfolgers oder der Nachfolgerin. Nicht jede(r) ist sich selbst sicher, eine kompetente Führungspersönlichkeit zu sein. Kann eine solche Unsicherheit eingestanden werden? Tabuisiert ist manchmal auch immer noch die weibliche Nachfolge. Zwar wäre es geradezu anstößig, die Eignung von Frauen unverblümt in Frage zu stellen, doch es mögen Zweifel und Vorbehalte fortbestehen. Dürfen solche Ansichten geäußert werden oder müssen sie unausgesprochen bleiben? Und schließlich ist es immer eine überaus brisante Frage, ob der Senior oder die Seniorin tatsächlich (schon) bereit ist, Macht und persönliche Bedeutung abzugeben.

### Tabufeld Familienkonflikte

Animositäten, Meinungsverschiedenheiten und Streit gehören zum Miteinander in einer Familie. Gefährlich werden Auseinandersetzungen in Unternehmerfamilien dann, wenn sie ignoriert werden: „In unserer Familie verträgt man sich!“ Ein beständiges Sich-Vertragen aller Familienmitglieder über Generationen hinweg ist aber Wunschdenken. Es gilt also anzuerkennen, dass Konflikte die Regel und nicht die Ausnahme sind. Hat man dies akzeptiert, können Vorgehensweisen gefunden werden, um mit Auseinandersetzungen konstruktiv umzugehen.

### Tabufeld Selbstorganisation

Ein Cluster von sehr hartnäckigen Tabus ... Eines ist die Abkehr vom hergebrachten Führungsmodell. Ein Wandel wird vom Gesellschafterkreis als nötig erkannt, aber wie sagt man es dem Mann oder der Frau an der Spitze? Solange das Unternehmen Erfolg hat, kann man die Stunde der Wahrheit hinausschieben, doch in kritischen Situationen erweisen sich dann die hergebrachten Strukturen schnell als überlastet. Ein anderes, gerne beschwiegenes Thema ist die unzureichende Kompetenz im Gesellschafterkreis. Auch diese Defizite werden in guten Zeiten hingenommen. Sobald aber strategische, vielleicht sogar für die Existenz des Unternehmens entscheidende Weichen zu stellen sind, rächt sich solch ein Laissez faire. Und ein weiterer Punkt ist die Unklarheit im Umgang mit Fehlverhalten Einzelner. Gerne (und konfliktscheu) zieht man sich darauf zurück, dass man ja niemandem Vorschriften machen kann und will. Doch Familien, die hier nicht auf Regeln bestehen, riskieren viel: Reputation, Betriebsgeheimnisse, Geld und sogar persönliche Sicherheit.



### Tabufeld Vermögen

Oft bestand (wenigstens) ein stilles Einverständnis darüber, dass man gegenüber den im Unternehmen gebundenen Vermögensanteilen eine Treuhänderrolle hat, diese also nicht Privatbesitz sind. Doch dieses Verständnis bröckelt in dem Maße, in dem familiäre Bindungen lockerer werden. In dieses Tabu gehört auch die Frage nach dem Umgang mit dem Sekundärvermögen: Wem gehört das? Wie viel davon darf jeder Einzelne, darf eine Generation verkonsumieren? Und daran anknüpfend ergeben sich weitere Fragen: Was ist Luxus? Wie viel Geld darf man ausgeben, wer fährt welches Auto, hat welches Haus, reist wohin ...? Vor dem Hintergrund großer und sehr großer Vermögen (und auch vor dem der gesamtgesellschaftlichen Diskussion über die Rechtfertigung nicht selbst erarbeiteten Reichtums) ist dieses Tabu dringend zu bearbeiten.

### Tabufeld psychische Krankheiten

Mit Scham- und Schuldgefühlen verknüpft ist das Schweigen, das sich über Suchterkrankungen, Traumata oder psychische Erkrankungen legt. Dieses Tabu ist auch außerhalb von Unternehmerfamilien wirksam, innerhalb dieser jedoch lauert noch die Frage, ob die Unternehmerfamilie als solche ein krankmachendes System ist. Für manche Krankheitsbilder wird man dies verneinen können – nicht aber für alle. Doch dieser Frage wird gerne ausgewichen. Würde dies offen thematisiert, kämen möglicherweise unschöne Wahrheiten zutage: über zu großen Druck, unerfüllbare Erwartungen, Lebenswünsche, die nicht zu einem Unternehmen passen ...

### Tabus kommen und gehen.

Tabus sind wandelbare Entitäten. Zwar sind manche sehr beständig, andere aber gehen unter. Wandel bedeutet aber auch, dass Tabus neu entstehen können. In der Familienunternehmensforschung zeichnen sich weitere noch ausgeblendete Themen ab, die hier nur in Stichworten aufgeführt werden können:

1. Macht: Kann Entscheidungsmacht akzeptiert werden und wodurch wird sie legitimiert? | 2. Verlust des Familienunternehmens durch Insolvenz oder Verkauf: Was bleibt von der Identität einer Unternehmerfamilie? | 3. Vermögensunterschiede in Ehen und Paarbeziehungen. | 4. Der Umgang mit signifikanten Anteilsunterschieden zwischen Familienstämmen. | 5. Rote Linien für den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie: Gibt es Belastungspunkte, die zu einer Auflösung führen (könnten)? | 6. Die Qualifikation von Familienmitgliedern für Positionen und Ämter – und kann man sie beurteilen und wie geht man damit um, wenn Einzelne als nicht ausreichend befähigt erkannt werden? | 7. Der Umgang mit Überforderung und Überlastung von Nachfolgern und Nachfolgerinnen. | 8. Was tun bei schwerer Krankheit und Tod von Familienmitgliedern, insbesondere derer, die Führungspositionen im Unternehmen haben?

### Alles in allem scheint es geradezu mehr Dunkel als Licht zu geben ...

Das scheint so – aber normalerweise finden sich in einer Unternehmerfamilie nicht alle Tabus oder zumindest sind nicht alle Tabus so stark, dass sie das Miteinander in den Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ beeinträchtigen. Wichtig ist es, um diese Tabus zu wissen und sie frühzeitig zu erkennen.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Family Governance /// Praxis des Familienmanagements /// Wie entstehen Konflikte? /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familiensache Resilienz /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Neumueller: Family Compliance **Leseempfehlung:** Rösen & Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

