

## Unternehmertum

# Konfliktpotential Unternehmertum

Von Joachim Kary

**Unternehmertum bietet Konflikte. Wo es das größte Konfliktpotential gibt und wie Lösungen aussehen können.**

**Streitigkeiten über verschiedene Unternehmerinteressen in treten in Unternehmerfamilien häufig im engsten Kreis auf.**



Quelle: Coaching Institut

Birgit Prodingler ist in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen. Heute berät sie Unternehmen in Sachen Konfliktmanagement.

**MuM:** Wer Unternehmer und Eigentümer gleichzeitig ist, hat mit Konflikten zu kämpfen. Welche sind das?

**Birgit Prodingler:** Aus meiner Erfahrung gibt es zwei potentielle Konfliktfelder. Zum einen ist es die Balance zwischen Führung, also dem Interesse des Unternehmers, und den Eigentümern, also den Interessen der Teilhaber. Diese können, müssen aber nicht die gleichen Interessen sein. Den zweiten Konflikt gibt es bei der Finanzierung. Hier trennen Familienunternehmer gedanklich teilweise nicht zwischen Privatvermögen und Firmenvermögen. Dadurch geht häufig die Vitalität verloren.

**MuM:** Wie schaffen Unternehmer es, die Balance zwischen den Firmen- und den Teilhaberinteressen zu halten?

**Prodinger:** Die Eigentümer, die das Unternehmen auch leiten und führen, treffen aufgrund der Nähe zum unternehmerischen Tagesgeschäft andere Entscheidungen als etwa stille Teilhaber. Beim führenden Teilhaber liegt der Fokus auf beiden Interessen.

Das Rollenverständnis der beiden Gruppen sollte klar sein und unternehmerische Überlegungen auch klar kommuniziert werden. So werden etwa für die stillen Teilhaber Investitionen verständlicher, die notwendig sind, aber gleichzeitig die Gewinnausschüttung in einem Jahr minimieren.

Hilfreich sind auch Regeln. Wenn klar ist, wer welche Entscheidung treffen kann und wer welches Mitspracherecht hat, ist das Konfliktpotential auch geringer. Teilhaber können beispielsweise bevor eine große Investitionsentscheidung getroffen wird, angehört werden. Sie sind dann nicht überrascht, fühlen sich in den Prozess integriert und haben die Chance Ideen mit einzubringen.

**MuM:** Sie sind selbst Unterbeteiligte eines mittelständischen Familienunternehmens. Wie laufen bei Ihnen die Prozesse ab?

**Prodinger:** Mein Bruder führt das Unternehmen. Er entscheidet. Einmal im Jahr treffen sich alle Teilhaber zu einer Versammlung. Hier werden viele Themen besprochen. Während des Jahres werden wir informell, etwa über meinen Vater, auf dem Laufenden gehalten.

**MuM:** Mischung zwischen Privat- und Unternehmensvermögen: Wo liegt hier der Konflikt?

**Prodinger:** Gerade mittelständische Unternehmer und Eigentümer sind sehr schnell bereit in wirtschaftlich schlechten Zeiten Teile ihres Privatvermögens einzubringen und das Unternehmen so zu retten. Ich halte das aber für falsch, denn dieses Vorgehen

löst nicht die eigentliche Frage nach dem Problem. Mit dem Einbringen des Kapitals kann sich der Unternehmer nur Zeit einkaufen. Eine Lösung findet er nur, wenn er das Unternehmen den Marktbedingungen wieder anpassen und Umsätze wieder steigern kann.

**MuM:** Unternehmer sind mit ihrem Unternehmen und den Mitarbeitern emotional verbunden. Führt die fehlende Distanz nicht auch zu einem Konflikt. Etwa weil die Härte fehlt?

**Prodinge:** Nein, das denke ich nicht. Das Gegenteil ist der Fall. Die harte Hand ist nicht die richtige Führung. Mitarbeiter schätzen das familienunternehmerische Betriebsklima. Kurzfristig mag die Peitsche funktionieren, langfristig aber nicht. Aus meiner Erfahrung heraus geht die Loyalität verloren.