

## FALLBEISPIEL

### Unternehmer-Familie – Familien-Unternehmer

#### Ausgangslage

Jörn\* ist Gründer und Inhaber eines Fertigungsunternehmens, das über die Jahre zu einem Betrieb mit mehreren Standorten in Deutschland und einem internationalen Vertriebsnetz gewachsen ist. Als die Zeit reif ist, tritt seine Tochter Joanna\* die Nachfolge an, unterstützt durch den ehemaligen Prokuristen, der in die Geschäftsführung aufschließt.

Für Jörn ist die Nachfolge mit der offiziellen Übergabe an das Tandem abgeschlossen. Joanna sieht das ganz anders: Aus ihrer Sicht ist Jörn noch präsent, da er weiterhin eine Entwicklergruppe betreut. Wichtige Regelungen im Innenverhältnis seien zudem weiterhin offen und notwendige Entscheidungen hingen „in der Luft“.

#### Vorgehen

Gleich zu Beginn unseres Beratungsprozesses zeichnet sich ab, dass die gesamte Unternehmerfamilie einbezogen werden sollte, um den schwelenden Konflikt zu lösen. Wir erstellen die Persönlichkeitsprofile von Jörn und Joanna und darüber hinaus von Susanne\*, Jörns Ehefrau und Joannas Mutter. Die Analysen sollen der Familie valide Anhaltspunkte an die Hand geben, wie ihr Beziehungsgeflecht funktioniert und woher emotionale Konflikte rühren.

In den Auswertungsgesprächen wird deutlich: Jörn empfindet eine hohe Fürsorge für die Familie. Er will Einfluss ausüben und entscheiden. Dabei liegt ihm daran, andere einzubeziehen und „mitzunehmen“. Seine größten emotionalen Differenzen zu Joanna sind in den Motiven „Anerkennung“ und „Emotionale Ruhe“ begründet. Jörn ist die Anerkennung durch die Familie wichtig. Er will das, was er tut, richtig machen und Fehler vermeiden. Sein eher niedrig ausgeprägtes Bedürfnis nach Emotionaler Ruhe wiederum steht für Risikobereitschaft „in Grenzen“.

Fiel es Jörn im Unternehmenskontext stets leicht, kalkulierbare Risiken einzugehen, so erlebt er diesen Aspekt ganz anders, wenn es um seine Familie geht. Er berichtet beispielsweise, dass er gleich erkenne, wenn Joanna einen aus seiner Sicht „falschen“ Weg einschlägt. Die Tochter erlebt seine Fürsorge hingegen als „sture Einmischung“. Der Grund für diese Wahrnehmung liegt in Joannas sehr stark ausgeprägter Risikobereitschaft und ihrem hohen Selbstbewusstsein. Sie traut sich alles zu und muss immer bis ans Limit gehen.

Hier kommt Susanne ins Spiel, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeit als Vermittlerin zwischen den Gefühlswelten anbietet. Ihr Familienmotiv ist ähnlich hoch ausgeprägt wie das von Jörn. Zugleich teilt sie Joannas Selbstbewusstsein.

Durch gezieltes Coaching bringen Jörn und Joanna ein größeres Verständnis und Respekt für ihre unterschiedlichen „Wertewelten“ auf. Das Besondere: Die neue Sichtweise ist nicht allein über den Kopf gesteuert, sondern kommt auch auf der emotionalen Ebene an. Zusätzlich kann Susanne als „emotionale Verbindung“ fungieren.

## Nutzen

Das Gründerpaar Jörn und Susanne und die Nachfolgerin Joanna haben gelernt, potenzielle Konfliktlinien bereits im Vorfeld zu erkennen und aktiv die Kommunikation oder die Abgrenzung zu suchen. Durch den wertschätzenden und reflektierten Umgang sind sie besser in der Lage, ihre familiären und ihre beruflichen Rollen im Beziehungsgeflecht zu trennen – zum Vorteil der Familie und des Unternehmens.

\*Name geändert

## Kontakt:

Regina Höck & Partner GmbH  
Regina Höck  
Saselwisch 5  
22393 Hamburg  
Telefon +49 40.46 86 460  
Mobil +49 172.433 46 33  
E-Mail [r.hoeck@hoeck.de](mailto:r.hoeck@hoeck.de)

**Über Regina Höck & Partner GmbH:** Die Betriebswirtin und Autorin Regina Höck gründete 1995 das Beratungsunternehmen Regina Höck & Partner in Hamburg. Zuvor hatte die 49-Jährige umfangreiche und langjährige Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Personalentwicklung in mittelständischen sowie internationalen Unternehmen gesammelt. Höck ist zudem zertifizierter Reiss Profile Master Instructor, wingwave-Coach und MBTI-Trainerin. Das Portfolio von Regina Höck & Partner umfasst neben der Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei ihrer nachhaltigen Entwicklung und Zukunftssicherung auch die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung für Unternehmen in Handel und Konsumgüterindustrie sowie in der Energiebranche und im Dienstleistungssektor. Weitere Informationen unter [www.hoeck.de](http://www.hoeck.de)