

# Vom Umgang mit Konflikten



**Idealerweise geht es bei Konflikten in Familienunternehmen mehr um das Verständnis und den Umgang damit – und nicht um deren Eliminierung.**

Warum? Konflikte spielen eine wertvolle Rolle im menschlichen Bemühen. Nur wenn wir durch Konflikte herausgefordert werden, lernen, wachsen und entwickeln wir uns als Individuen, Familien, Unternehmen und Gesellschaften. Ein gut organisierter Konflikt kann zu neuen Ansätzen, innovativen Strategien und Resilienz führen. Er kann zu nützlichen Ideen über die Teilung von Macht, gegenseitigem Respekt, produktiver Konversation und gute Planung führen. Es ist durchaus möglich, dass Familien lernen, Konflikte auf konstruktive Weise zu bewältigen, was ihren Erfolg und den ihrer Unternehmen für kommende Generationen sichert.

Umgekehrt kann der Versuch, Konflikte zu vermeiden oder zu ignorieren, zu stagnierenden Beziehungen und Organisationen führen. Wenn man sich nicht mit Konflikten befasst, führt dies zu einer langsamen Erosion von Beziehungen, der Entwicklung von Missgunst und kontraproduktivem Verhalten und kann Stakeholder und ihre Organisationen (sowohl Familien als auch Unternehmen) dazu bringen, wertvolle Gelegenheiten zu verpassen.

Noch beunruhigender ist, dass ein unangemessener Umgang mit Konflikten zu vermehrten Unruhen und Verschwendung von wertvollen Ressourcen wie Zeit, Geld, Humankapital und Reputation führen kann. Daher ist es ein mächtiger Wettbewerbsvorteil für Familien und ihre Unternehmen, Konflikte richtig zu bewältigen.

Damit eine Konfliktbewältigungsmethodik für Familienunternehmen effektiv ist, muss der Umgang mit Emotionen, Beziehungen und psychologischen Problemen vollständig in die Frage integriert werden, wie sich die Methodik auf die häufigen Probleme von Geld und Macht bezieht. Dementsprechend darf keine Methode, die versucht, Konflikte in einem Familienunternehmen zu bewältigen, die damit verbundenen starken Emotionen marginalisieren.

*Rolf Brunner, Partner der Continuum AG, St. Gallen.*

werden. Dies stellt sehr hohe Anforderungen an die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, sowohl in technischer als auch in persönlicher Hinsicht.

**In vielen anderen Branchen hat in der Vergangenheit eine Marktberreinigung stattgefunden. Es gab Zusammenschlüsse, Kooperationen, und gewisse Player sind verschwunden. Fand in Ihrem Segment eine ähnliche Umwälzung statt?**

Wir stellen solche Konzentrationsprozesse grundsätzlich ebenfalls fest, allerdings weniger häufig in unserem Segment als bei unseren Kunden. Dies bedeutet für uns oftmals, dass wir nach solchen Zusammenschlüssen neue Ansprechpartner haben oder sich die Prozesse auf der Kundenseite ändern. Dies erfordert eine gewisse Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in unserer eigenen Organisation.

## «Das typische Noventa-Produkt gibt es nicht.»

**In wie vielen Märkten sind Sie heute tätig?**

Wir erbringen unsere Dienstleistungen aktuell an drei Standorten. Der Hauptsitz befindet sich in der Schweiz, dazu kommen zwei weitere Fertigungsstandorte in Thailand und in Rumänien. Unsere Kunden sind fast ausschliesslich international oder sogar global tätig.

**Welchen Stellenwert nimmt denn der Schweizer Markt noch ein?**

Wir sind ein Schweizer Unternehmen, unser Hauptsitz ist in Diepoldsau im St. Galler Rheintal, viele unserer Kunden sind ebenfalls in der Schweiz zu Hause. Insofern ist und bleibt der Schweizer Markt auch in der heutigen, globalisierten Welt wichtig. Andererseits bringt es die internationale Ausrichtung unserer Kunden mit sich, dass unsere Produkte in vielen Teilen der Welt verkauft oder weiterverarbeitet werden. Dementsprechend ist die generelle Entwicklung in diesen Märkten auch für uns relevant.

**Wie gross ist der Anteil der Produktion, der noch in der Schweiz umgesetzt wird?**

Abgesehen davon, dass sämtliche Entwicklungsaktivitäten in der Schweiz beheimatet sind, ist der Standort Diepoldsau nach wie vor der umsatzstärkste Produktionsstandort innerhalb der Gruppe.

**In gewissen Bereichen kann die Schweiz als Produktionsstandort gegenüber dem Ausland nicht wirklich punkten. Weshalb bleibt ein Unternehmen wie Noventa dem Standort trotzdem treu?**

Die Entscheidung für einen Produktionsstandort hängt von vielen Faktoren ab. Dazu zählen selbstverständlich die Kosten, aber auch die Anforderun-