

## **Familienunternehmen**

### **Familienbande - Geschäft ohne Grenzen**

Die Familie kann dem Unternehmen nicht übertragbare Vorteile schaffen und das Unternehmen als etwas Besonderes markieren. Diese Hypothese führt zu der Frage: wie kann die Interaktion zwischen ihr und der Unternehmensführung so gestaltet werden, dass sich synergistische Potentiale entfalten können und die vielzitierten Fehden nicht zur "Plage" werden?

"Der Mittelstand stirbt aus", diese Schlagzeile macht in letzter Zeit die Runde. .Zerstörerisch werdende Konflikte zwischen der Familie und der Firma bzw. innerhalb der Familie sind oft der Hintergrund .In Kreuzzügen mit verletzenden Waffen der Vertrautheit können Familienbande zum Fallstrick der Familienunternehmen werden. Gemeint sind Firmen, die von einer oder mehreren Familien kontrolliert werden und in denen Mitglieder der Familie in der Führung des Unternehmens aktiv sind. Hypnotisiert von den Problemen erleben sich die Akteure oft wie gelähmt und blind am Rande einer unbeleuchteten Strasse stehend, nicht in der Lage die auf diesem Weg liegenden synergistische Potentiale und Ressourcen der Familie und des Unternehmens zu sehen. Liquidation, Verkauf, Konkurs folgen in vielen Fällen.

Wo liegen wichtige Klippen?

Die um individuelle Freiheit und Selbstverwirklichung kreisende der Gesellschaft

Konflikte in Familienunternehmen sind im gesellschaftlichen Kontext zu sehen. Sie sind gesellschaftlich mitkreatiert und nicht ein natürliches Merkmal von FU.

Die Suche nach individueller Freiheit und Selbstentfaltung, vielzitiert als "Individualisierung" , hat Hochkonjunktur und macht weder vor den Türen der Familie noch der Unternehmen halt.

Bestimmte früher der Familienverband das allgemeine Familienleben und die Biographien ihrer Mitglieder, so gestalten heute die einzelnen ihre eigenen Lebensentwürfe eher selbst.

Die Liebesheirat wird z.B. immer mehr die Basis der modernen Ehe und Familie Traditionelle Milieugrenzen und Heiratskreise werden verlassen Die Ehe und Familie wird auf diese Weise von den Vergänglichkeiten der Leidenschaften abhängiger und ihre Stabilität verringert sich.(Vgl. Beck,Beck-Gernsheim, Das ganz normale Chaos der Liebe 1990, S.111) Die steigende Anzahl von Scheidungen und Wiederverheiratungen, unehelichen Kindern und "wilden" Ehen spiegelt dies wider..

Unternehmerfamilien.sind wohl kaum eine Ausnahme in diesem Trend und Konfliktpotentiale innerhalb der Familien, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben steigen . "Wenn Du Dich scheiden lässt, dann werfe ich Dich hinaus!" So drohte ein Unternehmer seinem schon im Betrieb als designierten Nachfolger tätigen Sohn - das Unternehmen wurde nachfolgerlos

Der Individualisierungstrend äussert sich ebenfalls in der Berufs- und Arbeitsplatzwahl. Der Einstieg in das Management eines Familienunternehmens bringt Familienmitglieder und Nicht-Familienmitglieder, (im folgenden als Management bezeichnet) oft in für sie vorhersehbare langwierige schwierige Situationen. Die Vorgänge bei Bührlé, Dornier, Sprüngli, Suhrkamp, Voith oder Mövenpick sind nur die sichtbare Spitze des Eisbergs.

Zu diesen "Aussichten", Erwartungen und Ansprüchen des Unternehmens gibt es heute viele "Einsichten" in Alternativen.. Antritte familiärer "Erblasten" sind nicht mehr selbstverständlich und das Management will oft selber an die Spitze, lässt sich immer weniger als inkompetent betrachtete Familienmitglieder vor die Nase setzen und /oder akzeptieren deren Entscheide. "Unser grösstes Problem ist kompetente Führungskräfte zu bekommen bzw. zu behalten da die meisten Schlüsselfunktionen bis auf weiteres in Familienhand sind - und auch bleiben" konstatiert ein Privatbankier.

Diese gesellschaftliche Entwicklung scheint Familienunternehmen in eine widersprüchliche Situation zu bringen: für das Unternehmen ist heute die Suche und Durchsetzung neuartiger kreativer eigener Entwürfe und Visionen notwendiger denn je um auf den Märkten das Überleben zu sichern, andererseits kann derselbe Drang den mitkonstituierenden Teil "Familie" so verändern, dass er als destabilisierend empfunden wird.

.Dies geht einher mit einer steigenden Unabhängigkeit der Unternehmen von Familienzusammenhängen

..

Familiale Strukturen, Prozesse und Ressourcen haben die Industrialisierung erheblich gefördert (J. Kocka,1979). Gleichzeitig hat das moderne Wirtschaftssystem zu Entwicklungen geführt, die der familialen Stützen weniger bedürfen. Verschiedene materielle und immaterielle Funktionen der Familie wurden von anderen sich im Laufe des letzten Jahrhunderts entwickelnden Institutionen übernommen. Auf diese Weise wurden Unternehmen immer unabhängiger von Familienzusammenhängen und die Bedeutung und der Sinn der Familie für das Unternehmen et vice versa hat sich verändert .

Wenn Tradition zum mentalen Bunker wird

"Ist jemals eine Organisation am Überleben gescheitert, weil sie etwas wichtiges vergessen hat? Es ist wahrscheinlicher, dass Organisationen deshalb scheitern,, weil sie zu vieles zu lange im Gedächtnis behalten, und fortfahren, zu oft zu viele Dinge zu tun, die sie schon immer getan haben. Organisationen scheitern deshalb, weil ihre Erinnerung sie trägt."(Karl.E. Weick, Der Prozess des Organisierens, Frankfurt 1985) Dies gilt meiner Meinung nach oft für FU und ist der Nährboden für Konflikte zwischen den Parteien namens "Verändern" und "Bewahren"

Die oft jahrzehnte- ja sogar jahrhundertlange Bindung der Firma an eine Familie( wie 4711 und die Familie Mühlhens, wo die sechste Generation dieses Jahr 200jähriges Bestehen als Familienunternehmen feiert), die vielmehr als andere Sozialsysteme ein historisches System bildet, in dem es kein legitimes Vergessen gibt (Luhmann1990), mag dies begünstigen. Die Strategie, individuelle Ansprüche über die Zugehörigkeit zur Familie zu begründen erhält und schärft die Erinnerung an die Vorfahren. Dabei wird allerdings selten reflektiert inwieweit die Konstruktion der Geschichte mit der aktuellen Situation zu tun hat Es wird Passagen geben, worüber die Betroffenen wenig "wissen" und auch keine Fragen stellen, andere dagegen sind detailliert bekannt und werden immer wieder erzählt. So. wie es zum Geist der Firma passt.

Darüber hinaus fehlt eine Altersgrenze für Familienunternehmer. So hat der siebzigjährige Giovanni Agnelli gerade erst vor wenigen Monaten das Höchstalter für leitende Komplementäre der Familienholding Giovanni Agnelli&Co, die den Fiat-Konzern kontrolliert, von 70 auf 75 Jahre erhöht. Die Übertragung der Geschäftsleitung durch den Senior erfolgt nach einer Untersuchung von Albach und Freund in ca. 30 % der Firmen erst im Alter über 65 Jahren und die Nachfolger sind nach jahrelanger "Einführung" manchmal so "eingespurt", dass sie in den Refrain der Melodie des Unternehmensgeistes einstimmen und den möglichen Wandlungsbedarf des im Unternehmen vorherrschenden Denkstils weniger wahrnehmen

Die Phantasielosigkeit des vergangenheits- bis gegenwartsorientierten Denkens scheint in vielen Firmen zuweilen den Handlungsrahmen eher zu definieren als zukunftsorientierte Strategien und Visionen. Phantome, zurückgehend auf Personen oder bestimmten Ereignissen, geistern durch die Firma - mitunter entwickeln sich "Phantomschmerzen". Die Firmen scheinen sich, oft aus Angst vor einer vermeintlichen eigenen "Entwertung" und Verlust der Identität heraus, gegen Veränderungen zu wehren und wenden alte Erfolgsrezepte auf aktuelle Probleme an. Im Falle altehrwürdiger Familienunternehmen werden oft Zustände, fest eingespielte Selbstverständnisse mit ihren Mythen, Freund- und Feindbildern tradiert. Es wird erwartet, dass ihre "Würde" und "Ehre" mit den eingefahrenen Spielregeln erhalten wird. Ein Autopilot würde für diese Status quo Strategie reichen.

Statt dessen wird die Schaffung eines Klimas einer chancenorientierten Neuinterpretation dieser Spielregeln und für Brüche im Sinne der Kontinuität der Lebensfähigkeit immer notwendiger. Entwicklungen der Zukunft zu antizipieren und zu imaginieren wird für ihren Erfolg immer ausschlaggebender, denn erst dies ermöglicht ihnen ihre Grenzen zu verändern und neue Märkte zu kreieren anstatt auf den Bisherigen um Kosten, Qualität und Tempo zu konkurrieren. (vgl. G. Hamel, C.K. Prahalad, Corporate Imagination and Expeditionary Marketing, in: HBR July-August 1991)

#### Die Regierung und ihr Schattenkabinett

In Familienunternehmen kann zwischen einem formellen und ein informellen Subsystem unterschieden werden. Beide versuchen das Familienunternehmen zu "comanagen". Alle Unternehmen operieren auf einer formellen und informellen Ebene. Der Unterschied im Familienunternehmen ist die in ihm de facto bestehende Interessensvertretung von Familienmitgliedern, die nicht im Unternehmen sind.

Das formelle System besteht aus den Mitgliedern der Familie in der Führung und dem Management der verschiedenen Stufen. Ihre Rollen sind definiert und für alle sichtbar.

Parallel dazu besteht ein Netzwerk von ex- und impliziten Interessen und Erwartungen der Mitglieder der Familie, die keine formelle Rolle im Unternehmen haben. Akteure sind Mütter und Väter, Ehefrauen, nicht leibliche Kinder, Schwiegersöhne und -töchter, Geschwister, Onkels und Tanten etc, nicht zu vergessen die Mitglieder anderer Familienstämme, die geerbte Kapitalanteile halten. Vor allem ab der 3. Generation vertreten diese oft nur noch reine Vermögensinteressen, die im Gegensatz zu Unternehmerzielen stehen können.

"Jeder spielt seine Karte". Sie wirken in Rollen wie des "cashorientierten Rentiers", des "Steigbügelhalters" für bevorzugte Nachfolger, des "Friedensstifters" oder "Vermittlerin" in Konfliktsituationen, des ewig "kritisierenden Besserwissers", als "Ratgeber/in beim Mittagstisch" oder durch "private" Aktivitäten (Sponsor, Playboy-existenz, etc.) in der Öffentlichkeit.

Ihre Erwartungen richten sich auf das formelle System. Sie beeinflussen unter anderem durch Diskussionen, Bettgespräche, Tränen oder Drohungen, und anderes, und sind für den Erfolg des Familienunternehmen oft genauso wichtig. Gleichzeitig entsteht ein Einfluss dadurch, dass das formelle System selbst die an sie gerichteten Erwartungen antizipiert und möglicherweise dementsprechend handelt. So verzichtete eine international tätige Firma auf ein Engagement in Südafrika trotz grossem Erfolgspotentials um die politische Karriere eines Familienmitgliedes des informellen Systems nicht zu gefährden. Hätte sich das Unternehmen dort engagiert, so wäre seine Entwicklung möglicherweise erheblich anders verlaufen.

Beide Teilsysteme beeinflussen sich, beobachten und verändern sich gegenseitig mit dem Ziel, die Aktivität des Gesamtsystems zu regulieren. Sie haben jeweils eigene Sprachen und Funktionslogiken, sowie einen jeweils spezifischen Einfluss auf das Unternehmen. Die Beziehung zwischen ihnen ist öfters geprägt von Liebe und Hass, von Dankbarkeit und Schuld, von gegenseitiger Fürsorge und Missbrauch, von Rivalität, Loyalität und Betrug.

Die jeweiligen Interessen, Ziele, Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse der Familie und der Firma unterscheiden sich und manifestieren sich zeitweise als gegensätzlich. Regeln, Strukturen und Prozeduren einer Organisation in der Wirtschaft, deren Mitgliedschaft funktionaler und temporärer Natur ist, erscheinen nicht unbedingt kompatibel mit den Normen und Werten der Familie. Ihre Mitglieder fühlen sich als Personen auf besondere Weise zusammengehörig und können nicht beliebig "gefeuert" werden (H. Tyrell 1983). Familien orientieren sich nach anderen Kriterien als Unternehmen, die, um zu überleben, sich an Kriterien wie Rentabilität, Umsätze, Kosten orientieren. Familiäre personenorientierte Kommunikation, ihr Handeln und ihre Beziehungsdynamik sind anderer Natur als die einer Organisation der Wirtschaft. Es können Konflikte entstehen, die zwar in personifizierter Form zwischen Personen mit spezifischen Interessen und Eigenschaften erlebt werden, aber letztlich auch die Verschiedenheit der Systeme repräsentieren.

Darüber hinaus interagieren die beiden Teilsysteme auf der Basis gegenseitiger Intransparenz. Die Realität und die innere Logik des anderen Systems, ja selbst die Muster der Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozesse des eigenen Systems werden in der Regel von den jeweiligen Mitgliedern nicht erkannt. Die "Betriebsblindheit" geht einher mit einer "Familienblindheit". Verwirrungen und Störungen sind daher Teil des Prozesses.

Als Beispiel soll eine Tagung einer grossen Warenhauskette dienen, die vom Management geplant wurde. Eingeladen war das oberste Management und die Familienmitglieder der Geschäftsleitung. Die offene Regelung der Nachfolge und der Ausbau des "professionellen" Managements waren die Themen.

Nach zwei Tagen intensiver und offener Diskussion gratulierte der Präsident dem Management für seine Analyse. Er stimmte den Konsequenzen mehrheitlich zu und bedankte sich für ihr hilfreiches Engagement für die Firma. Dann ernannte er seinen Schwiegersohn als seinen Nachfolger, einen Mann der vom Management einen Tag vorher als inkompetent qualifiziert wurde. "Dies war der Moment, wo der Keim gelegt wurde - wir haben nichts mehr verstanden, wir alle realisierten nur, dass dies der Anfang vom Ende ist", bemerkte ein Direktionsmitglied des Managements.

Was hat das Management übersehen? Mittlerweile ist ihnen bewusst, dass sie alte Familienloyalitäten und -schulden, von denen sie eine vage Ahnung hatten, die sie jedoch für "alte Geschichten" hielten, unterschätzt hatten. "Alte Geschichten" sind oft verwoben mit den aktuellen Handlungen. In diesem Falle war eine Familienentscheidung der ersten Generation die Präzedenz, die als Erklärung der Entscheidung in der dritten Generation herangezogen wurde. Der abtretende Präsident der zweiten Generation war ebenfalls ein Schwiegersohn. Er war mit der Tochter des Gründers verheiratet. Einen seiner Schwiegersöhne zu nominieren, machte für ihn "Sinn". Er hatte das Gefühl, das "Richtige" zu machen. Die Mehrheit des Managements kannte die "alte Geschichte". Haben sie ihre Bedeutung für die Führung des Unternehmens und für das Kräftefeld im "Hintergrund" verstanden? Sicher nicht!

Zusätzliche Anforderungen an die Führung von Familienunternehmen

Das Familienunternehmen hat eine hohe organisierte Komplexität. Unter der Oberfläche ihrer scheinbaren Alltäglichkeit sind in der Regel verborgene, manche tabuisierte Themen gegenwärtig, die eine spezifische

Dynamik und eine eigenständige Realität mit einer spezifischen inneren Logik der Informations- und Entscheidungsprozesse sowie der Problem- und Konfliktlösungsmuster erzeugen .

Ein Managementverständnis, dass allein das Unternehmen im Blickfeld hat ohne das jenseits der "Grenze" relevante informelle System im "Hintergrund" mit seiner Geschichte und Beziehung zum formellen mitzubehütenden bzw. zu ignorieren mit dem Hinweis auf die "Privatangelegenheit der Familie", kann bei der Führung von Familienunternehmen naiv sein, nicht den spezifischen Realitäten entsprechen und an ihnen scheitern.

Es ist eine verständliche, wohl intuitive Reduktion spürbarer Komplexität (um vermeintlich handlungsfähig zu sein). Die Folgen allerdings können kontraintuitiv sein. Aus der Perspektive des Unternehmens wird es zuweilen als "unberechenbare Emotionalität". der Familie und aus der Sicht der Familie als "Arroganz des Geschäftsleitung, die mit mehrheitlich unserem Geld..." erlebt und beschrieben wird

Das Führen unter derartigen Bedingungen bedarf zusätzlicher Anforderungen:

- das Entwicklungs- und Synergiepotentialpotential der Beziehung zu erkennen und sie als eine lernende zu begreifen
- die Fähigkeit, die beiden Systeme und ihrer Relation zueinander zu beobachten und ihre wechselseitigen Erwartungenzu verstehen
- eine gezielte Koordination der beiden Systeme mit ihren jeweiligen Bedürfnissen und im Hinblick auf einen produktiven Umgangs mit der Grenze

Familie und Unternehmen : eine Relation mit Lern- und Entwicklungspotential

Die entstehenden Konflikte innerhalb der Familie und zwischen Familie und Management werden oft als "Plagen des Familienunternehmens" gesehen. Die in dieser Metaphorik enthal tenen Konzeptualisierungen bergen die Gefahr, dass Fragen nach den Ressourcen und ihrer möglichen Entwicklung zu wenig gestellt werden. Diese Sichten führen unter anderem zu Lösungsvorstellungen, die auf eine Entflechtung der Bereiche Familie und Unternehmen zielen. Mehr "Rationalität" und eine "Objektivierung der Entscheidungsab läufe" in der Firma soll auf diese Weise ermöglicht werden. Diese Fähigkeit wird eher einem "professionellen" Management zuge schrieben. (H.Levinson 1971, H.-G. Willers 1990, u.a.)

Die Lösung der Loslösung der Familie vom Unternehmen ist allerdings selten anschlussfähig. Die Vorstellung, unvermeidbare Konflikte vermeiden zu können, erscheint manchem auf den ersten Blick attraktiv. Für die Entscheidungsträger allerdings sind diese "logischen" Vorschläge häufig nicht "einsichtig". Sie landen in ihren Schubladen. Sie entsprechen dem Bild des Aussenstehenden über das Familienunternehmen aber berücksichtigen offenbar nicht genügend seine "lebende" Realität mit deren Selbstbild.. Selbst in öffentlich quotierten Unternehmen schafft in der Regel die Familie verschiedenste juristische Konstruktionen, die ihr genügend Stimmrechtsanteile für die Kontrolle ihres Unternehmens sichern.

Das Vorangegangene ist kein Plädoyer gegen Rationalität und Pro fessionalismus. Es richtet sich gegen eine reduzierende Sichtweise, in der die Familie implizit als "unprofessionell" und als Stör- und Risikofaktor, bzw. Störungen vor allem als "Plagen" betrachtet werden. Eine derartige Perspektive konstruiert eine Wirklichkeit, die hinsichtlich der Familie defizit- statt ressourcenorientiert ist. Sich selbst erfüllende Prophezeihungen können initiiert werden, indem mit dieser Haltung Verständigungsbarrieren entstehen und in einer Weise mit der Familie interagiert wird, dass diese sich "irrational" verhält.

Loslösung als Konzeption würde auch bedeuten, auf potentielle Synergien zu verzichten und eine Möglichkeit des Lernens zu verneinen. Wir gehen davon aus, dass genügend Selbstveränderungs- und Lernpotential im Gesamtsystem Familienunternehmen vorhanden ist, um mit Störungen umzugehen.

Werden die oben genannten Unterschiede der Teilsysteme wahrgenommen und akzeptiert, können die vorhandenen Ressourcen ihrer Beziehung genutzt bzw. entwickelt werden, und den Unterschieden kann unterschiedlich Rechnung getragen werden. Die jeweilige Familie kann dann mit ihren spezifischen Beiträgen, die nicht übertragbar sind, das Unternehmen als etwas Besonderes markieren.

Das heisst nicht, dass sich die Beziehung nicht ändert. Je nach Situation wird sie anders definiert, balanciert und gestaltet, Rollen und Grenzen werden neu konzipiert und entwickelt werden. Der Einbezug der Familie in das Unternehmen kann, wenn ihre Rollen mit ihren Grenzen in der Beziehung zum Unternehmen klar sind, vielfältige Möglichkeiten des Lernens für das Unternehmen und für die Familie eröffnen.

Wenn die beschriebene Optik sinnvoll erscheint und die Relation der Teilsysteme als eine lernende und entwicklungsfähige begriffen wird, welche Handlungsoptionen eröffnet sie dann? Wie kann die Beziehung möglicherweise produktiver genutzt werden?

#### Koordination als Strategie

Gelingt eine Koordination, kann sich ein System entwickeln mit wechselseitigen Rücksichten und einem Verständnis der gegenseitigen Verbundenheit. Beide Teilsysteme verbinden sich durch eine Identifikation mit einem gemeinsamen Projekt. Die Möglichkeiten, Umfeldimpulse für das Unternehmen wirksam einzubeziehen, werden vielfältiger, seine Lebensfähigkeit wird gestärkt. Veränderungen in der Beziehung der Teilsysteme zueinander können dann zu Veränderungen im Unternehmen selbst führen. Optionen für weitere Projekte werden möglich, in denen beide Systeme von der Verbindung profitieren.

Eine Anwältin, Namensträgerin einer Software Firma, die von ihrem Vater und Bruder geführt wird, initialisierte mit viel Elan eine Benutzergruppe für diese. Die Benutzergruppe bestand aus Anwälten, die mit einer hoch spezialisierten Software dieser Firma arbeiteten. Auf diese Weise gelang es ihr für das Unternehmen ihrer Familie eine wertvolle Feedback-Schleife mit den Kunden zu etablieren, eine persönliche Beziehung zu den Kunden herzustellen und ihre Kundenbasis zu festigen. Gleichzeitig stellte sie ihren Berufskollegen eine willkommene Dienstleistung zur Verfügung.

Dieses Beispiel zeigt, wie die verschiedensten Bedürfnisse der Firma und der Familie koordiniert werden können. Es gelingt wechselseitig potentielle Ressourcen der Familie und des Geschäfts erkenn- und nutzbar zu machen.

Die "Qualitäten" der Familie werden für das Unternehmen wahrnehmbar und wirksam, wenn Kontexte geschaffen werden, in denen sinnvolle Rollen von Familienmitgliedern, die sonst nicht im Unternehmen tätig sind, übernommen werden können.

Ein Beispiel einer erfolgreichen Restaurantkette soll dies verdeutlichen. Johann D. ist der jüngste von fünf Söhnen eines Unternehmens, das den Familiennamen trägt. Als sein Vater die Nachfolge von Johanns Grossvater, dem Gründer der Firma, übernahm, wurde sofort die ganze Familie im Geschäft involviert. Johann erinnert sich, dass er nach der Schule jeweils immer sofort im Restaurant half und nie Sommerferien hatte, da diese Zeit für das Unternehmen Hochsaison war.

Die vier älteren Brüder Johanns übernahmen das Geschäft. Er selbst, der erste in der Familie, der zur Universität ging, hatte eine Stelle im Marketing einer grossen multinationalen Firma.

Das Management der Firma wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Johann öffentlich das Unternehmen kritisierte. Es wäre schlecht organisiert. Nachdem die Familie wiederholt vom Management Schilderungen über Johanns Verhalten hörte, konfrontierte ihn der Vater. Er drückte seinen Ärger über ihn aus und fragte nach den Gründen. Johann zog eine Beraterin bei.

Er brachte seine Unzufriedenheit mit der "kleinkarierten" Art der Führung der Firma zum Ausdruck. Es ärgerte ihn vor allem wenn Aussenstehende immer wieder, kaum hörten sie seinen Namen, ihm ihre Geschichten, die sie in diesen Restaurants erlebten, schilderten.

Es erschien konsistent mit seiner Pose als junger intelligenter Marketingspezialist, dass er jeweils lange Beschreibungen lancierte, wie seine Familie das Unternehmen verbessern könnte.

Obwohl es grosse, unaufgelöste Verletzungen in der Familie gab, sie gleichzeitig aber auch stolz auf sich war (obwohl sie es nie sagten) entschied die Familie, Johann und die Beraterin sich auf Johanns Rolle im Familienunternehmen zu konzentrieren. Es sah so aus, als ob die Familie und das Unternehmen dasselbe waren. Das Familienleben spielte sich in und um die Restaurants ab und alle Gespräche bezogen sich darauf. Johann stieg gerne in das Muster des Familienlebens ein. Er und andere Familienmitglieder waren sich einig, dass Familienanlässe sich nach der Agenda des Geschäftes zu richten haben. Für ihn war dies kein Widerspruch zu seinem Wunsch nach anderen Gesprächen. Als er gefragt wurde, wie er die Restaurants führen würde, wies er mit dem Hinweis aus, dass er sich nur in grossen multinationalen Firmen auskenne. Gleichzeitig gab er verschiedenste Ratschläge, die das Management aufregten. Unter anderem einen Reorganisationsvorschlag für das Marketing.

Nach längerer Diskussion, in welcher Johann mehrere Vorschläge machte, fragte die Beraterin jeden einzelnen, Johann, das Management sowie die anderen Anwesenden, in welchem Bereich ein Beitrag von Johann am hilfreichsten wäre: "Würde er mehr die Bereiche des Marketings, Finanzen oder andere betreffen? Welche am ehesten?" Alle waren sich sofort einig, dass Marketing der Bereich war. Dieser hätte es am meisten nötig und Johann wäre darin am kompetentesten.

Johanns Klagen über seine Erfahrungen, immer als Kind behandelt zu werden, die Berichte des Managements, dass er sich immer als Kind aufführte sowie Johanns Sicht, dass die Restaurants immer das bevorzugte Kind waren, verwandelten sich schnell als die Gruppe einen neuen Kontext kreierte, in welchem neue Beziehungen möglich wurden. Sie etablierten ein Marketing-Forum, in welchem Johann als Berater fungierte.

Diese Entscheidung wurde nicht künstlich geschaffen um den Frieden herzustellen, sondern diente einer nützlichen Funktion für das Geschäft und für die Familie. Es erlaubte Johann sich mit der Familie wieder zu verbinden - aber nicht zu eng. Die neue formelle "Grenzposition" im Unternehmen war konsistent mit seiner Rolle, die er in der Familie übernahm. Eine Rolle, die ihm den Zugang zur Familie gestattete ohne von ihr "gefressen" zu werden, eine Rolle, die ihm den Zugang zum Unternehmen ermöglichte ohne von ihm vereinnahmt zu werden. Es entwickelte sich ein Kontext, der sein erst vom formellen System negativ empfundenen Verhalten in Qualitäten verwandelte, und seine Ressourcen erkenn- und nutzbar machte.

Einige Jahre später funktioniert diese Konstellation für alle Beteiligten befriedigend. Der Kontext, der von der Familie und dem Unternehmen kreiert wurde, hat auch einem Prozess gedient, in welchem sich die Selbstbilder und das Selbstverständnis der Familie und des Unternehmens geändert haben: sie sahen sich als Köche, mittlerweile verstanden sie sich als erfolgreiche Führungskräfte im Dienstleistungsbereich.

Wenn Familienmitglieder in der Lage sind, wie Johann aus dem Schatten des Hintergrunds zu treten und explizite Rollen zu übernehmen, können einige Verwirrungen aufgrund von "Grenzübertretungen" geklärt werden .

Es ist interessant darüber nachzudenken, wie durch einen formalisierten, funktionalen Bezug von Mitgliedern des informellen Systems zur Firma sich die Beziehungen innerhalb der Familie modifizieren könnten. Werden sie "geschäftlicher"? Werden Konfliktpotentiale entschärft und kann mit Konflikten konstruktiver umgegangen werden? Kann ein "neuer" Verantwortungssinn in der Familie und der Familie gegenüber dem Unternehmen entstehen? Wie könnten diese Erfahrungen sowohl für die Familie als auch für das Familienunternehmen optimiert werden? Wie modifiziert sich das Selbstverständnis der Familie gegenüber dem Unternehmen wenn sichtbare , anerkannte und anerkannte Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden? Sie leben dann nicht mehr "vom" Unternehmen sondern in unterschiedlichen Verantwortungen in Relation zum Unternehmen.

Auf diese Weise könnten zusätzliche Sichten und Realitätskonstruktionen entstehen: (1) das Unternehmen nimmt die Rollen der Familienmitglieder des informellen Systems eindeutiger wahr und kann ihre Leistungen in seine Strukturen miteinbeziehen, (2) die Familie entdeckt neue Möglichkeiten sich unterschiedlich mit dem Unternehmen zu verbinden bzw. wieder zu verbinden und ihre Fähigkeiten einzubringen bzw. zu entwickeln

Familienunternehmen: möglicherweise etwas ganz Besonderes

Familienunternehmen sind ganz normale Unternehmen wie andere. Das meist nüchterne Tagesgeschäft dominiert das allgegenwärtige problemorientierte, pragmatische Handeln der Entscheidungsträger, welches in der Regel kurzfristig orientiert ist. Soll Kontinuität als Familienunternehmen wahrscheinlicher erreicht werden, so bedarf es zusätzlich eines langfristigen, zukunftsorientierten Denkens und Handelns. Eine trag- und zukunftsfähige Orientierungsbasis kann in Verbindung der Firma mit der Familie entstehen. Eine Orientierungsbasis, die als innerer Kompass besondere Optionen eröffnet und die ermöglicht, dass sich die Besonderheit des Unternehmens in die Zukunft weiterentwickeln kann. In der "Familienentwicklung" und in der Entwicklung der Beziehungen zwischen der Familie und dem Unternehmen kann diese Basis gebaut werden .Dann ist es ein Unternehmen wie jedes andere - aber jedes ist ganz anders!

Autorin:

Betty Zucker, Studium der Nationalökonomie, mehrjährige betriebliche Praxis in der Organisationsentwicklung, zur Zeit Leiterin der Abteilung Unternehmenspolitik und -entwicklung am Gottlieb Duttweiler Institut, inhaltliche Schwerpunkte sind: Veränderungsprozesse in Organisationen, Familienunternehmen, Leiterin des gemeinsamen Forschungsprojektes der Harvard University und des GDI s "Führung von Familienunternehmen"

Literatur

Bella Borwick, Betty Zucker, Die Beziehung Familie - Unternehmen: Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen, in: Managerie, hrsg. C.Schmitz, B.Heitger, P.Gester, Carl Auer Verlag Heidelberg 1992



Horst Albach, W. Freund, Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität, Bertelsmann 1989

Gottlieb Duttweiler Institut für wirtschaftliche und soziale Studien, Schriftenreihe Nr. 70, hrsg. Betty Zucker, Zukunft für Familienunternehmen? Perspektiven für die Unternehmenskontinuität, Rüschlikon 1990

Kocka, J., Familie, Unternehmer und Kapitalismus, an Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: Zeitschrift. für Unternehmensgeschichte, 24. Jg., 3/1979

Levinson, H., Conflicts that plague Family Business. Harvard Business Review, Vol. 49, pg. 90 - 98, 1971