

***Familienunternehmen ticken anders***

Das Management einer grossen Warenhauskette plante eine Tagung. Eingeladen waren das oberste Management und die Familienmitglieder der Geschäftsleitung. Die Nachfolge und der Ausbau des "professionellen" Managements waren die Themen.

Nach zwei Tagen intensiver und offener Diskussion ernannte der Präsident seinen Schwiegersohn als seinen Nachfolger, einen Mann der vom Management gerade 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 Direktor.

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. Eine Familienentscheidung der ersten Generation war 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!

Die Verbindung von Familie und Unternehmen bringt für das Familienunternehmen eine hohe Komplexität. Unter der Oberfläche ihrer scheinbaren Alltäglichkeit sind in der Regel verborgene, manche tabuisierte Themen gegenwärtig, die eine eigenständige Realität mit einer spezifischen inneren Logik der Informations- und Entscheidungsprozesse erzeugen.

Es kann naiv sein zu meinen, man könne allein das Unternehmen managen, und die Familie jenseits der "Unternehmensgrenze", die zwar keine formale Rolle in der Firma hat aber eine Geschichte und Beziehung zu ihm, ignorieren. Der Hinweis, dies sei eine "Privatangelegenheit der Familie" entspricht schlichtweg selten den spezifischen und real existierenden Konstellationen. Auch wenn es noch so angestrebt wird. Es ist eine zwar verständliche Reduktion spürbarer Komplexität (um vermeintlich handlungsfähig zu sein), es ist aber keine wirkliche Vereinfachung sondern eine Leugnung, an der die Führung unnötigerweise scheitern kann.

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.

Die Interessen, Ziele, Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse der Familie und der Firma unterscheiden sich und manifestieren sich zeitweise als gegensätzlich. Regeln, Strukturen und Prozedere eines Unternehmens, deren Mitglieder eine Funktion haben, sind 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.

Familien orientieren sich nach anderen Kriterien als Unternehmen, die, um zu überleben, sich an Kriterien wie Rentabilität, Umsätze, Kosten orientieren. 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.

**Unterschiede ausnutzen**

Werden diese Unterschiede der Erwartungen und Bedürfnisse wahrgenommen und vor allem erst mal akzeptiert, können vorhandene zuweilen bislang unerkannte Synergiepotentiale genutzt bzw. entwickelt werden. 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.

Und gerade "anders sein" ist heute Gebot Nummer eins im Wettbewerb.

Der Einbezug der Familie in das Unternehmen kann, wenn ihre Rollen mit ihren Grenzen in der Beziehung zum Unternehmen klar sind, vielfältige Möglichkeiten für das Unternehmen und für die Familie eröffnen.

Wie kann die Beziehung möglicherweise produktiver genutzt werden?

### **Koordination als Strategie**

Eine Anwältin, Namensträgerin einer Software Firma, die von ihrem Vater und Bruder geführt wird, initialisierte mit viel Elan eine Benutzergruppe für diese. Die Gruppe 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 Feed Back Schleife mit den Kunden zu etablieren, die persönliche Beziehung zu ihm 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.

Es entwickeln sich Rücksichten und ein 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.

Auch die Qualitäten der Familie werden für das Unternehmen wahrnehmbar und wirksam, wenn Kontexte geschaffen werden, in denen sinnvolle Rollen von Familienmitgliedern übernommen werden können.

### **Familienunternehmen sind ganz normale Unternehmen ...**

Das meist nüchterne Tagesgeschäft dominiert das allgemein 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 der Verbindung Firma-Familie entstehen. Eine Orientierungsbasis, die als innerer Kompass besondere Optionen eröffnet und die ermöglicht, dass sich die Besonderheit und Einzigartigkeit des Unternehmens in die Zukunft weiterentwickelt. 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!

Betty Zucker, Leiterin Unternehmensentwicklung am Gottlieb Duttweiler Institut, Langhaldenstr. 22,  
8803 Rüschlikon

Das GDI hat für Familienunternehmen eine spezielle Führungskonzeption entwickelt.

