

Familienunternehmen : Ist die Familie Segen oder Plage?

In Familienunternehmen wird die Familie oft als "emotionaler" Faktor betrachtet, der zu kontraproduktiven, ja oft sogar zerstörerischen Konflikten im Unternehmen führt. Sprüngli, Mövenpick und andere werden dann als Warnung gern zitiert. Die Konflikte innerhalb der Familie und zwischen Familie und Management werden als "Plagen des Familienunternehmens" gesehen.

Diese Metaphern bergen die Gefahr, dass kaum nach den einzigartigen und besonderen Ressourcen und Chancen, die die Familie dem Unternehmen bieten kann, gefragt wird. Es werden nur die Risiken gesehen und die einfachste Lösung scheint eine Trennung der Familie vom Unternehmen zu sein. Viele Berater, Anwälte oder Steuerexperten vertreten diese Lösung. Sie stehen meist in einem besonderen Vertrauensverhältnis zum Eigentümer und werden mit diesen Konflikten konfrontiert. Sie sind jedoch in der Regel überfordert, denn es sind eben nicht juristische oder steuerrechtliche Probleme.

Im Zuge der Zeit denken ebenso viele Familienunternehmer so. Sie leiden unter den real existierenden Konflikten, sind nach vielen vergeblichen Lösungsversuchen zermürbt und fast resigniert. Das Problem erscheint unlösbar, sie erleben wie deshalb betriebliche Probleme entstehen oder nicht gelöst werden können und sehen die Trennung dann ebenfalls als einzige Lösung. Mehr "Rationalität" und eine "Objektivierung der Entscheidungsabläufe" in der Firma soll auf diese Weise ermöglicht werden. Diese Fähigkeit wird eher einem "professionellen" Management zugeschrieben.

"Professionelle Defamilialisierung" führt zum Verlust des Familiengeistes

Die Praxis zeigt jedoch, dass eine "professionelle Defamilialisierung" zu einem Verlust des Familiengeistes in der Unternehmenskultur führen kann. Denn die Familie ist oft ein positiver Orientierungspunkt im Unternehmen und für die Kunden.

Familienbande haben eine oft unerkannte integrierende Funktion für das Unternehmen. Die Familie haftet ja nicht nur mit ihrem Kapital, sondern auch mit ihrer Identität und ihrem guten Namen. Nach innen, wie sie mit ihren Mitarbeiter etwa in schwierigen Zeiten umgeht und nach aussen, für die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung oder für die Integrität als Geschäftspartner. Vor allem dort, wo sich der Familienname auf den Produkten wiederfindet wie bei Bär, Hürlimann, Hilti, oder Kambly . Wo trifft man sonst die so oft geforderte "ganzheitliche Verantwortung" an wie in Familienunternehmen?

Es gibt genügend Beispiele dafür, dass Familien eine Werthaltung entwickelt haben und diese in ihren Firmen im Rahmen der Vision und Strategie sowie im operativen Geschäft durchziehen. Der Geist der unternehmerischen Verantwortung gepaart mit Interessen der Eigentümer kann dies ermöglichen, zum Wohle des Geschäfts und der Familie.

Wenn es darüber hinaus gelingt, die den Familienstolz zu verknüpfen mit der Fähigkeit, die spezifischen Stärken des Unternehmens zu entwickeln, dann kann ein nicht imitierbarer Wettbewerbsvorsprung geschaffen werden.

Mit einer Abschirmung der Familie vom Unternehmen ist der Firma dann nicht gedient. Im Gegenteil.

Unternehmer sind keine Museumsdirektoren

In altherwürdigen Familienunternehmen werden allerdings oft "Zustände", fest eingespielte Selbstverständnisse mit ihren Mythen, Freund- und Feindbildern tradiert. Ihre "Würde" und "Ehre" wird versucht zu erhalten. "So haben wir das immer gemacht". Es hat wenig Zweck, darüber zu streiten, wenn

es darum geht, wie man heute und vor allem morgen besser, billiger und schneller den Kundenwünschen entspricht. Unternehmer sind keine Museumsdirektoren, deren Aufgabe es ist, Kulturgüter zu bewahren.

Welche Traditionen sind wichtig zu erhalten und welche müssen neu interpretiert werden?

Inwieweit passen bestimmte Spielregeln und Haltungen zur Familie, zu Mitarbeitern und Management, und zu den Märkten von heute und morgen?

Einerseits ist die Respektierung der Tradition äusserst wichtig, denn sie ist ein integraler Bestandteil des Familienunternehmens. Andererseits ist die Freiheit notwendig, die Tradition im Lichte der Welt von heute neu zu interpretieren, und nicht so weiter zu führen wie zu der Zeit, als die Tradition entstanden ist.

Wird dies versäumt, kann die Unternehmenskultur unwillkürlich zum mentalen Bunker werden und zu einer Status Quo Strategie führen. Aber braucht es dafür Unternehmer, die ja im wahrsten Sinn des Wortes mit schöpferischer Phantasie und Kraft, gepaart mit Risikofähigkeit und Gestaltungswillen etwas unternehmen im Sinne von verändern wollen?

Brüche mit eingefahrenen Spielregeln sichern die Kontinuität

Betrachtet man die vielen erfolgreichen Familienunternehmen, die schon seit mehreren Generationen in der Hand einer Familie liegen, so stellt man fest, dass es in diesen Unternehmen gelungen ist, den Pioniergeist zu erhalten bzw. immer wieder zu erneuern. Oft als schmerzhafteste Konflikte und harte Kämpfe von der Familie und vom Unternehmen erlebt, sind dies die Winde, die, werden die Segel richtig gesetzt, zu neuen Ufern führen.

Sie führen zu Brüchen, die gleichzeitig eine Dynamik von "Neugründungen" im Unternehmen ermöglichen. Sie äussern sich in vielfältigster Natur: Erschliessung neuer Geschäftsfelder, vertikale oder horizontale Diversifizierungen, veränderte Kapitalstrukturen, Eröffnung neuer Märkte, neue Führungsformen, etc. Sie ermöglichen die lebenswichtige Transformation des Unternehmens über die Jahrzehnte, es wird mit pionierhafter Energie vorwärts getrieben.

Auf diese Weise bleiben Familienunternehmen lebende und lernende Organisationen und nicht in einem "Zustand". Sie verändern sich um ihre Identität als Familienunternehmen zu bewahren.

erfolgswirksame Nahtstelle statt Bruchstelle

Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge erscheinen dann die "Konflikte" in einem anderen Licht. Sie ermöglichen die Vorfälle als "hart aber nötig" für das Fortbestehen des "Werkes" zu sehen und weniger "persönlich" zu nehmen.

Kompetente, massgeschneiderte und gangbare Lösungswege können erarbeitet werden. Die Erfahrungen zeigen, dass Familienunternehmen die sog. "Störungen" als konstruktive Ingredienz betrachten und nutzen können. Das heisst nicht, dass sich die Beziehung der Familie zum Unternehmen nicht ändert. Je nach Situation wird sie anders definiert, balanciert und gestaltet. Rollen und Grenzen werden neu konzipiert und entwickelt werden.

Die potentielle Bruchstelle, der kritischste Faktor in Familienunternehmen, wird zur erfolgswirksamen Nahtstelle.

Die Familie als "unprofessionnel" und als Stör- und Risikofaktor zu betrachten ist nicht nur zu simpel, sondern oft destruktiv. Sie ist der Familie gegenüber negativ eingestellt und sieht vor allem ihre Defizite und Risiken statt ihre besonderen Ressourcen und Chancen, die nur sie dem Unternehmen bieten kann.

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

Das GDI hat für Familienunternehmen eine spezielle Führungskonzeption entwickelt.