

11.10.2006

CHEFSACHE

Herausforderung Familien- unternehmen



Familienunternehmen ticken anders als andere Unternehmen. Man denkt rasch an Stereotype wie unkontrollierte Emotionen, Patrons und Eigentümer-Starrsinn. Die Strategie, Kultur und Organisation eines Familienunternehmens tragen fast immer die Handschrift der Eigentümer. Der Zusammenhalt bzw. Zerfall hängt direkt mit der Qualität der emotionalen Beziehungen und einem gemeinsamen Wertefühl zusammen. Bei einer starken emotionalen Bindung in der Familie und einer entsprechenden Selbstverpflichtung zur Sicherung der Existenzgrundlage entsteht ein wesentlich stärkeres «Wir-Gefühl» als bei jedem anderen Unternehmen. In einem immer komplexeren Umfeld sind starke Familienbande eine äusserst stabile Basis.

Die zentralen Machtinstrumente in Familienunternehmen sind die Kapitalmacht und die hierarchische Führungsmacht. Die Kopplung von Führungsverant-

«Die abtretende Generation muss akzeptieren, dass die nachfolgende eigene Wege gehen will.»

wortung und Kapitalbesitz zeichnet den Macher eines Familienunternehmens aus, und im Idealfall vereint er Macht und Fachkompetenz. Sobald er von der nachfolgenden Generation im operativen Geschäft schrittweise abgelöst wird, fällt ihm mehr und mehr die Rolle der grauen Eminenz bzw. des Lobbyisten im eigenen Unternehmen zu.

Die nachfolgenden Generationen müssen sich durch Kreativität, gegenseitigen Respekt, Führungsstärke und Intuition auszeichnen. Nur als Unternehmer können sie Strategien entwickeln und umsetzen und das Familienunternehmen erfolgreich weiterführen. Die fehlerhafte Verteilung von Kompetenzen – vor allem bei einer kollegialen Geschäfts-

führung auf «Augenhöhe» – und das Festhalten an unprofitablen Geschäftsfeldern aus emotionalen Gründen schaden dem Familienunternehmen.

Da Strategien und individuelle Fähigkeiten nicht vererbbar sind, muss jede Generation eine eigene Erfolgsstrategie entwickeln und Fachkompetenz aufbauen. Das simple Kopieren oder Weiterführen alter Strategien reicht nicht. Nachfolgende Generationen müssen sich von allem Althergebrachten befreien. Hier liegen aber viele Minen vergraben, hervorgerufen durch eine Vermengung von Emotionen, rationalen Entscheidungen und verschiedenen Strategievorstellungen. Die abtretende Generation muss kürzer treten, loslassen und akzeptieren, dass die nachfolgende Generation einen anderen Führungsstil, andere Strategien und eigene Wege gehen will.