

Family business coaching
Persönliche unternehmerische Betreuung von Familienfirmen

Referat von Dr. Georges Bindschedler, Gullotti & Partner, Management and Consulting Services, Bern,

gehalten anlässlich der Frühjahrs- Apéros der Leu AG Versicherungen und Vorsorge, Langnau, vom 20. März 2003, bei der Jenni Energietechnik AG Oberburg

Sehr geehrte Damen und Herren

Familienunternehmungen sind ein bedeutender Teil unserer Kundschaft. So bin ich beispielsweise für einige kleinere Familienunternehmungen als Mitglied oder Präsident des Verwaltungsrates tätig. Hauptaufgabe ist dabei stets die Mitwirkung in der obersten Führung der Firma im Interesse derselben, damit diese erfolgreich im Geschäftsleben bestehen kann. So stehen auch bei diesen Firmen die strategischen, organisatorischen und finanziellen Führungsaufgaben im Vordergrund. Immer wieder treten aber spezifische Probleme auf, bei denen die Emotionalität eine höhere Bedeutung erlangt als bei börsenkotierten Firmen.

Ein Aspekt gilt den unterschiedlichen Interessen der Aktionäre, je nachdem ob sie an der Führung teilhaben oder nicht. Die ersteren bevorzugen Wachstum und investieren ins Unternehmen, währenddem die passiven Aktionäre eher Interesse am Bezug einer möglichst hohen Dividende haben. Hier gilt es auszugleichen. Dabei ist zu beachten, dass die Unternehmung auf Dauer nur in einer Familie verbleiben kann, wenn sie nicht ein überproportionales Gewicht am Familienvermögen erhält. Andererseits ist Wachstum nötig, damit sich die Firma den sich verändernden Umständen anpassen kann und für die Familienmitglieder und die Mitarbeiter ein interessantes und lebensfähiges Betätigungsfeld darstellt.

Problematisch sind die häufigen Aktionärsbindungsverträge, welche Unternehmer gerne ihren Nachfolgern aufzwingen, um die Firma der Familie möglichst lange zu erhalten, und damit die finanzielle Freiheit der Familienaktionäre einschränken. Manchmal wäre diesbezüglich weniger mehr, denn die blossе Tatsache, dass ein Familienaktionär frei ist, führt häufig dazu, dass er seine Beteiligung eher behält als veräussert. Allerdings mag dazu auch das Fehlen eines funktionierenden Marktes beitragen, weshalb insbesondere kleinere Beteiligungen auch an mittelgrossen Familienunternehmungen schwer Kaufinteressenten finden.

Die Frage, ob das Management einer aussenstehenden Person statt einem Familienmitglied zu übertragen sei, ist von Unternehmung zu Unternehmung verschieden. Ich meine, dass das Familienmitglied bevorzugt werden sollte, sofern die Fähigkeiten und der Wille für die zu bewältigenden Aufgaben vorhanden sind. Denn die Motivation ist wegen der emotionalen Komponente eine viel stärkere als bei der Drittperson, und erst die Beteiligung der Familie an der Führung verleiht der Unternehmung den eigentlichen Charakter einer Familienunternehmung. Allerdings ist zu beachten, dass mit zunehmender Grösse die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass nur eine Drittperson die notwendigen Qualifikationen und die Distanz mit sich bringt, um die Firma erfolgreich zu führen.

Die Nachfolgeproblematik ist häufig sehr irrational und emotional und erfordert manchmal eine Mediation zwischen den Generationen. Dabei ist das Interesse der Unternehmung stets im Auge zu behalten, was bedeutet, dass auch bei Dissens eine Entscheidung getroffen wird. Das möglichst lange Hinauszögern der Nachfolge ist für den Unternehmer selbst persönlich zwar positiv, weil er länger aktiv bleiben und dies seiner Gesundheit förderlich sein kann, für die Unternehmung allerdings häufig weniger, da es die Anpassung der Unternehmung an sich verändernde Bedingungen verhindert und die jüngere Generation, die parallel zum Unternehmer auch älter wird, das Interesse an der Nachfolge verliert.

Bei älteren Menschen kommt ferner noch eine Angst dazu, das Geld könnte ausgehen. Deshalb muss eine Nachfolgeregelung immer auch finanziell abgesichert sein, der Unternehmer sollte die Unternehmung auch finanziell loslassen oder zumindest daneben ein bedeutendes Vermögen besitzen, das die Unternehmung im Vergleich als nicht entscheidend erscheinen lässt.

Zu guter Letzt ist zu berücksichtigen, dass je älter wir werden desto kürzer die verbleibende Lebensperspektive ist: diese Tatsache ist der Weiterentwicklung einer Unternehmung nicht förderlich, es besteht die Tendenz, dass die Unternehmung als blosse Cash-Cow verkommt und nostalgische Schwärmerei eine zukunftsgerichtete Strategie verdrängt. Eine Unternehmung muss aber Aufbruchstimmung verbreiten können, will sie die Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Leistungen anspornen. Sie muss sich weiterentwickeln, vorwärts schreiten, wachsen, weil dies das psychologisch so wichtige Gefühl vom beflügelnden Erfolg vermittelt; ist dies nicht der Fall, droht sie trotz guten Produkten und Leistungen in einen Teufelskreis von Stagnation und Kontraktion zu verfallen.

Auch wenn die Familienunternehmungen spezifische vor allem irrationale Probleme haben, die eine Publikumsgesellschaft nicht kennt, sind sie in der Regel nicht schlechter geführt als letztere. Zwar schlagen die Persönlichkeit des Unternehmers mit seinen Ecken und Kanten und die häufigen familiären Gegensätze stark zu Buche. Das Beispiel Swissair zeigt aber, dass die Publikumsgesellschaft öfters dafür anderen, nicht-unternehmerischen Einflüssen, nämlich in diesem Fall politischen, ausgesetzt ist. Und das Beispiel der Chemiefirma Clariant zeigt, dass auch die Nachfolge im Verwaltungsratspräsidium einer börsenkotierten Firma nicht immer problemlos und innert nützlicher Frist geregelt werden kann.

Wichtig ist für die Familienunternehmung, dass sie sich eine Führungshierarchie und verbindliche Kompetenzregelung gibt. Zwar liegen die Vorteile einer Familienunternehmung in ihrem menschlichen Gesicht, das sich unter anderem auch in einer unbürokratischen leichteren Entscheidungsfindung äussert. Gerade dies kann jedoch auch gefährlich werden, weil dies unbemerkt in Disziplinlosigkeit abgleiten kann. Der Aufbau einer Führungshierarchie ist auch notwendig, um die Selbständigkeit der Kader zu fördern, die im patronalen Führungsstil, der direktes Eingreifen auf allen Stufen unter Missachtung des Dienstwegs bedeutet und wenig mit Führen durch Zielsetzung gemein hat, eine untergeordnete Rolle spielt, aber in einer wachsenden Unternehmung für die Zukunftssicherung grosse Bedeutung hat. Der Vorteil der Familienunternehmung, dass die Familie niemandem Rechenschaft schuldig ist und eher langfristig überlegen kann, währenddem die Publikumsgesellschaft kurzfristig, mindestens jährlich Rechenschaft ablegen muss und einen Erfolg ausweisen muss, darf ferner nicht dazu führen, dass notwendige Anpassungen, die sich in den finanziellen Ergebnissen zeigen, zu spät angepackt werden.

27.03.03

Der Vorteil der Familienunternehmung ist gleichzeitig auch ihr grösster Nachteil, nämlich die starke emotionale und finanzielle Bindung ans Geschäft. Unsere Mitwirkung in der Leitung einer Familienunternehmung besteht also in der Rolle eines Coach in unternehmerisch-familiären Angelegenheiten, der seinen gesunden Menschenverstand einerseits in persönlich-emotionale Aspekte wie andererseits in unternehmerisch-rationale Fragestellungen einbringt.

Ich danke Ihnen.