

Das kommt in den besten Familien und Unternehmen vor...

Die Sinnhaftigkeit einer Familienstrategie – oder: Wohin will die Familie mit dem Unternehmen?

Diese Frage ist eine wichtige Klärungsaufgabe für die Familie. Die Fragen, wohin sie mit dem Unternehmen will, wie dieses zu einem «gemeinsamen Projekt» werden kann, welche Werte die Familie dort verwirklicht sehen möchte, sind heikel, kritisch und sehr bedeutsam. Ohne diese Klärung fehlt der Familie letztlich die Bindungskraft. Wenn allerdings diese Überlegungen systematisch und strukturiert mit der gesamten Familie vorangetrieben werden, können sie sich in einem System aus verbindlichen Regeln für den Umgang der Familie mit dem Unternehmen niederschlagen. Dies wiederum hilft, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

Rolf Brunner: «Es braucht eine sorgfältige Selbstklärung.»

Gesellschafterkompetenz

Eine weitere Knacknuss: Unter welchen Bedingungen soll es für Familienmitglieder möglich sein, die

Nachfolge in der operativen Führung zu übernehmen? Wenn dies nicht in einer frühen und ruhigen Phase der Familienzeit geklärt worden ist, werden Entscheidungen schnell im Sinne einer Familienlogik verstanden. Während die Besetzung operativer Positionen in den meisten Fällen ein festgelegtes professionelles Profil erfordert, sind gerade Besetzungen von Positionen in Entscheidungsgremien durch Familienmitglieder kritisch. Wenn aber vorab klar ist, dass ein gewisses Mass an Gesellschafterkompetenz die Voraussetzung für die Teilnahme in einem solchen Gremium ist, wird es leichter, eine solche Entscheidung sachlich zu verarbeiten.

«Entwicklungsaufgaben»

Wenn man es als Hauptaufgabe der Unternehmerfamilie ansieht, die Entscheidungsfähigkeit für das Unternehmen sicherzustellen, dann braucht es auf der persönlichen Ebene Entschiedenheit, um diese Funktion zu erfüllen. Wer über längere Zeit hinweg unentschlossen, ja sogar ambivalent ist, gefährdet die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens – zumindest, sofern die eigene Ambivalenz sich auf die Geschicke des Unternehmens bezieht. Deshalb sind just dann spezifische «Entwicklungsaufgaben» (z. B. Ich-Strategie) von Senior und Junior anzugehen, um zu einer nicht durch Ängste beeinträchtigten Einschätzung der eigenen Kompetenz bzw. derjenigen des Juniors zu kommen. Es braucht eine sorgfältige Selbstklärung, vielleicht auch im Rahmen eines Coachings, die auf folgende vier Bereiche fokussiert:

- Bereitschaft
- Mut
- Kompetenz
- Vertrauen

Dies führt zu den unentziehbaren Entwicklungsaufgaben des Seniors und des Juniors sowie zur sachlich orientierten Handlungsweise mit allfälligen unkooperativen Familienmitgliedern – alles Bestandteile einer ganzheitlichen Familienstrategie.



Text: Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates, Continuum AG St. Gallen/Zürich