

Strategisches Management

Unternehmensstrategisch sind Familienunternehmen oftmals gut positioniert. Und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen.

von Rolf Brunner



Ursächlich dafür ist viel zu häufig nicht das Scheitern am Markt, sondern ein Streit in der Familie: Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert – wenig bis nichts geht mehr. Die Folgen reichen von Friktionen im Tagesgeschäft bis zu existenzbedrohenden Krisen. Warum?

Familienbande sind durch Emotionen und Beziehungen definiert. Familienmitglieder werden aufgrund ihrer sozialen Rolle in der Familie mehr oder minder geschätzt. Gegenseitige Leistungen werden naturgemäss nicht – wie in Unternehmen – monetär bewertet, sondern in ideeller Form als Dankbarkeit, Solidarität, Verpflichtung und Schuldgefühl vergütet.

Zusammenhalt und Zerfall von Familienunternehmen beruhen im Zeichen verwandtschaftlicher Nähe auf emotionalen Beziehungen und einem gemeinsamen Wertegefüge, weniger hingegen auf wirtschaftlichen Sachzwängen. Das enge Geflecht von Familie und Unternehmen bezieht sich demnach materiell auf die gemeinsame Existenzgrundlage und Einkommensquelle, während ideelle, wertegetriebene Auffassungen aufeinander wirken. Dies führt zu spezifischen Vor- und Nachteilen von Familienunternehmen.

Im positiven Fall gibt es in beiderlei Hinsicht ein starkes Commitment der Familie, das sich als Unternehmenskultur zeigt. Hieraus kann eine gute Familientradition, aber auch eine Familienfestung werden, die Abwehrkräfte gegenüber Angriffen von aussen oder Eindringlingen mobilisiert.

Im negativen Fall können enge Familienbande und die daraus resultierende Festungsmentalität zur Fortschritts- und Zukunftsfalle werden. Fehlende Offenheit gegenüber Veränderungen, neuen Anforderungen an die Führung und andere können nicht mehr umgesetzt werden und gefährden das Unternehmen sowie das Vermögen der Gesellschafter.

Rolf Brunner, Partner der Continuum AG, St. Gallen.