

Risikomanagement

Wie Familienunternehmen das Unerwartete meistern

Das Unerwartete nimmt immer mehr Raum in unserem Alltag ein, und Risiken nehmen zu. Wie geht man als Familienunternehmen mit dieser zunehmenden Planungsunsicherheit um? Und welchen Beitrag kann die Unternehmerfamilie zu einem besonders konstruktiven Umgang mit dem Unerwarteten leisten?

› Dr. Claudia Astrachan Binz

Aussergewöhnliche oder unerwartete Ereignisse stören den «courant normal» und beanspruchen Ressourcen finanzieller, personeller, aber auch emotionaler Natur. Im Falle eines Familienunternehmens kann es sich auf der Unternehmensseite beispielsweise um den plötzlichen Verlust eines wichtigen Kunden handeln, auf der Familienseite um einen eskalierenden Konflikt zwischen Geschwistern. Aussergewöhnliche Ereignisse sind in der Regel nicht absehbar, oder zumindest weiss man nie genau, wann und mit welcher Stärke sie eintreffen werden.

Lernen von den Grossen

Von Hochleistungssystemen, das heisst von Organisationen wie Atomkraftwerken, Krankenhäusern oder Flugzeugträgern, können Unternehmen lernen, wie hochkomplexe Systeme auch in ungeplanten Situationen weiterhin fehlerfrei funktionieren.

Bei Hochleistungssystemen hätte ein Fehler fatale Folgen – daher sind sie, wie keine anderen Organisationen, darum besorgt, kleinste Störungen sofort zu

entdecken und entsprechend zu reagieren. Hochleistungssysteme machen zwei Dinge ganz besonders gut: Die Antizipation unerwarteter Ereignisse durch die Entwicklung einer hohen Sensibilität für betriebliche Abläufe, und die Art und

kurz & bündig

- › Familienunternehmen können von Hochleistungssystemen lernen, Fehler zu antizipieren und umgehend auch auf noch so kleine Störungssignale zu reagieren – dies sichert Handlungsspielraum.
- › Das wirksamste Instrument, um als Familienunternehmen mit unerwarteten und möglicherweise unangenehmen Situationen umgehen zu können, ist die Einheit innerhalb der Familie.
- › Die zwei wichtigsten Merkmale geeinter Familien sind, dass diese erstens Zeit miteinander verbringen, und zweitens eine Vision haben, die über das Unternehmen hinausgeht.

Weise, wie sie auf solche Situationen reagieren.

Oftmals entdecken Unternehmen Fehler erst nach einem Zwischenfall – es ist jedoch so, dass sich überraschende Ereignisse in den meisten Fällen durch Anomalien und Fehler ankünden, die erst einmal unbemerkt bleiben. Wichtig ist bei Hochleistungssystemen daher die Entwicklung einer Fehlerkultur: Nur wenn Fehler als Chance wahrgenommen werden und die Mitarbeitenden wissen, dass sie Fehler zugeben und Störungen melden können – sogar sollen –, ohne bestraft zu werden, werden solche Ereignisse auch gemeldet.

Ausserdem schauen Hochleistungssysteme über den Tellerrand hinaus: Sie rechnen mit Ereignissen, die anderen Organisationen als undenkbar oder gar skurril erscheinen, und mit denen sie sich folglich nicht auseinandersetzen. So entwickeln sie ein möglichst breites Vorstellungsspektrum, und zwar durch die Diskussion konträrer Standpunkte und Ideen, idealerweise in interdisziplinären Teams mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen.

Tritt eine noch so kleine Störung ein oder eine winzige Anomalie auf, dann reagieren die Hochleistungssysteme darauf mit starken Massnahmen – so gewinnen sie Handlungsspielraum und vermeiden, dass sich eine noch geringe Störung auf das Restsystem ausbreitet und an Stärke gewinnt. Denn die Hochleistungssysteme anerkennen, dass auch schwache Signale Vorboten tief greifender Veränderungen sein können. So kann das Auftauchen einer neuen, innovativen Technologie das Ende einer ganzen Industrie bedeuten – so geschehen bei der Digitalografie.

Als Einheit stark

In jeder Familie gibt es unzählige Situationen, die grundsätzlich vorstellbar sind – man will sie vielleicht nicht unbedingt in Betracht ziehen, doch man weiss, es besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass sie eintreffen. Dazu gehören bei Unternehmerfamilien Ereignisse wie ein plötzlicher Todesfall, psychische Probleme eines Familienmitglieds, eine Scheidung, ein öffentlicher Skandal oder ein Konflikt zwischen Familienstämmen. Dagegen kann man sich unter Umständen absichern, mit Eheverträgen, Vollmachten, Versicherungsverträgen und PR-Strategien. Das wirksamste Instrument jedoch, um als Familie mit unerwarteten und möglicherweise auch sehr unangenehmen Situationen umgehen zu können, ist die Einheit innerhalb der Familie. Die Familieneinheit ist denn auch die wichtigste Voraussetzung dafür, gemeinsam tragfähige Entscheidungen zu finden und als Familie handlungsfähig zu bleiben. Doch weshalb sind gewisse Familien geeinter – und dadurch auch widerstandsfähiger und gesünder – als andere? Die zwei wichtigsten Merkmale geeinter Familien sind, dass diese erstens Zeit miteinander verbringen, und zweitens eine Vision haben, die über das Unternehmen hinausgeht (siehe Box).

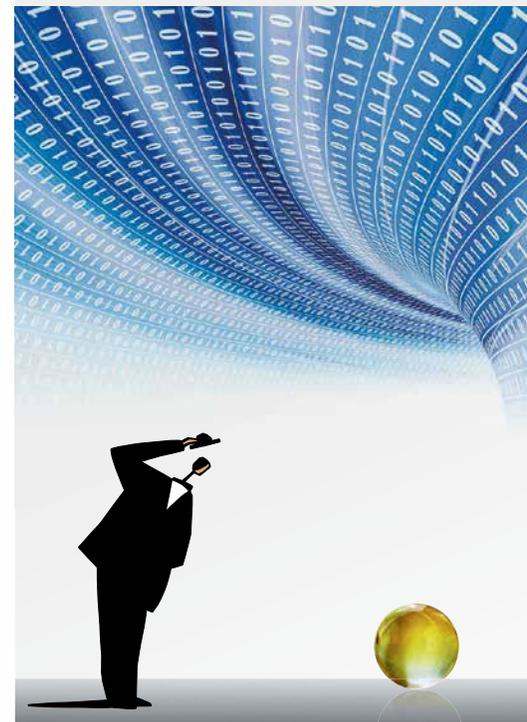
Einheit in der Familie ist nicht etwas, das den Familienmitgliedern in die Wiege ge-

legt wird – meist muss sie hart erarbeitet werden. Vielfach bestehen zwischen den verschiedenen Familienstämmen unerschwellige oder gar offene Konflikte, die über Generationen weitergegeben und nicht gelöst werden. In solchen Fällen ist es schwer, insbesondere in einer schwierigen Situation rasch zu einer Lösung zu kommen. Oft verlieren die Familien gerade in Notsituationen Zeit mit Diskussionen, die mit dem eigentlichen Ereignis nichts zu tun haben, sondern den unerschwelligen, schon lange bestehenden Konflikt betreffen. Die Reaktionsfähigkeit der Familie ist somit aufgrund der fehlenden Einheit eingeschränkt. Einheit innerhalb der Familie ist also eine Grundvoraussetzung für das langfristige Funktionieren des Familienverbundes – denn nur geeinte Familien bleiben in schwierigen Situationen nicht nur entscheidungs-, sondern auch handlungsfähig.

Fehlerkultur entwickeln

Wie also können sich Unternehmen und Familien auf «das Unerwartete» vorbereiten? Familienunternehmen können von Hochleistungssystemen lernen, Fehler zu antizipieren und umgehend auch auf noch so kleine Störungssignale zu reagieren – dies sichert Handlungsspielraum. Hier gilt zu beachten, dass viele Störungen oder Fehler nicht als Vorboten eines unerwarteten Ereignisses erkannt werden – sei es, weil sie als isolierte Ereignisse und nicht als Teil des Gesamtsystems betrachtet werden, oder aber, weil man gewisse Ereignisse als undenkbar erachtet, weil sie ausserhalb des Vorstellungsvermögens liegen (das kann/darf nicht passieren – also wird es auch nicht eintreffen!).

Generell neigt man dazu, die Normalität des Unerwarteten zu unterschätzen – oftmals mit gravierenden Konsequenzen. Die Entwicklung einer Fehlerkultur – also einer Organisationskultur, die das Erkennen und Melden von Fehlern belohnt – leistet einen wichtigen Beitrag zu einem möglichst reibungslosen Funktionieren des Systems.



Mit ALL CONSULTING und «ABACUS vi» flexibel und mobil in die Zukunft.

Machen Sie Ihr KMU mit der revolutionären Software «ABACUS vi» fit für die Zukunft. Diese neu entwickelte Software lässt sich perfekt an die Bedürfnisse moderner KMU-Betriebe anpassen. Dank über 20 Modulen können wir Ihnen Ihr individuelles ERP System nach Ihrem Bedarf zusammenstellen. Gerne stehen wir Ihnen beratend zur Seite. Rufen Sie uns an. Telefon 0848 733 733

ABACUS vi

- Flexibler, plattformunabhängiger Online Zugriff
- iPad App für grösste Mobilität
- Kompatibel mit früheren ABACUS Versionen
- Intuitiv – Anpassungsfähig – Branchen-unabhängig

ALL CONSULTING AG
9000 St.Gallen | 6003 Luzern
8306 Brüttisellen | 4500 Solothurn

Telefon 0848 733 733
www.all-consulting.ch
info@all-consulting.ch

Ihr Vertriebspartner für

ABACUS
business software

Was eine geeinte Familie ausmacht

1. Geeinte Familien verbringen viel Zeit miteinander. Dies ist nicht immer einfach – vor allem dann, wenn es sich um weit verzweigte, sehr grosse Familien handelt. Hier empfiehlt es sich, einmal pro Jahr eine Familienversammlung einzuberufen. Und es mag banal erscheinen, aber wissen Sie, wann Ihre Nichten und Neffen Geburtstag feiern – und wissen es Ihre Kinder? Wenn die Familie wächst und sich oftmals auch geografisch entfernt, drohen die nachfolgenden Generationen den Kontakt zueinander zu verlieren. Helfen Sie Ihren Kindern, den Kontakt zu ihren Cousins und Cousinen zu pflegen – so legen Sie den

Grundstein dafür, dass auch die nächste Generation «geeint» ist.

2. Langfristig erfolgreiche Unternehmerfamilien haben eine gemeinsame Vision für die Zukunft, welche die Familie über Generationen und Familienstämme hinweg verbindet, und die über das Unternehmen hinausgeht. Eine Familienvision kann selbstlos sein, beispielsweise «wir wollen als Familie einen Beitrag leisten zur Reduktion der Armut in der Schweiz», oder sie kann der Familie selbst dienen «wir wollen langfristig als Familie zusammenbleiben und erfolgreich sein».

Doch auch auf der Familienseite kann man sich für unerwartete Ereignisse fit machen: Analog zu Hochleistungssystemen verfügen besonders widerstandsfähige Unternehmerfamilien über eine grosse Sensibilität für die Beziehungen zwischen den einzelnen Familienmitgliedern und Familienstämmen. Je transparenter Konflikte innerhalb der Familie gemacht werden, und je mehr sämtliche Familienmitglieder wissen, welche Beziehungen allenfalls konfliktbeladen sind, desto einfacher wird es, Konflikte zu thematisieren, noch bevor sie ausbrechen und eine schädliche Eigendynamik entwickeln.

Wichtig ist hier auch, genauer hinzuschauen, worum sich ein Konflikt denn eigentlich dreht. Denn Familienmitglieder streiten in den wenigsten Fällen darüber, worüber sie vorgeben zu streiten – so betrifft ein Konflikt wahrscheinlich nicht in erster Linie den neuen – und luxuriösen! – Dienstwagen der Schwester oder die dreimonatige Ferienreise des Bruders, sondern vielleicht eher die eigene Wahrnehmung, die anderen seien von den Eltern schon immer bevorzugt worden oder hätten es immer leichter gehabt. Daher nützt es dann auch nicht, den Auslöser (Dienstwagen, Ferienreise) aus der Welt zu schaffen, ohne das tiefer-

liegende Problem zu thematisieren und ein für alle Mal zu beseitigen – auch wenn dies die schmerzhaftere und langwierigere Variante ist.

Ein Konflikt darf eskalieren – jedoch idealerweise nur in einem «sicheren» Rahmen, zum Beispiel während einer Sitzung des Familienrates, in der der Streit nicht nur ausgetragen wird, sondern auch gleich in einer vertrauensvollen Umgebung und Atmosphäre geschlichtet werden kann. Zentral ist es ebenso, dass die Kommunikation aufrechter-

halten wird – das Schlimmste für eine Familie ist, wenn die Kommunikation zusammenbricht und sich einzelne Familienmitglieder oder gar ganze Stämme abkapseln – dies kann innert kurzer Zeit gravierende Folgen nicht nur für die Familie, sondern auch für das Unternehmen haben.

Grundsätzlich empfiehlt es sich daher, nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der dazugehörigen Familie daran zu arbeiten, eine Fehlerkultur zu entwickeln – denn Fehler zuzugeben, ist umso schwieriger, je lieber man die Menschen hat, die diese Fehler betreffen oder gar verletzen können. Ein vertrauensvolles Familienklima, in dem man weiss, wie das Gegenüber empfindet, eine offene Kommunikation, in der andere Meinungen geschätzt werden, und eine gemeinsame Vision, die motiviert, längerfristig als Familie gemeinsam etwas zu erreichen, leisten hierzu einen entscheidenden Beitrag.

Und schliesslich gilt wie immer – Vorsicht ist besser als Nachsicht. Strukturen und Prozesse wie Entscheidungswege oder Notfallszenarien gilt es in guten Zeiten festzulegen und nicht erst dann, wenn Bedarf besteht, die Zeit sowie andere Ressourcen knapp oder die Fronten bereits schon verhärtet sind. «



Porträt



Dr. Claudia Astrachan Binz

Dozentin

Dr. Claudia Astrachan Binz ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie unter anderem das jährlich stattfindende Forum für Familienunternehmen durchführt.



Kontakt

claudia.astrachan@hslu.ch

www.hslu.ch/familienunternehmen