

Family first oder Business first? ANSPRUCHSVOLLE WAHL IM FAMILIENUNTERNEHMEN



Claudia Astrachan Binz,
Dozentin und wissen-
schaftliche Mitarbei-
terin Hochschule
Luzern – Wirtschaft

Familienunternehmen agieren im Spannungsfeld zweier Systeme mit unterschiedlichen Daseinszwecken: Die Familie als emotionales und beziehungsorientiertes System funktioniert nach den Prinzipien der Gleichbehandlung und Solidarität, während das Unternehmen auf Leistung und Selektion ausgerichtet ist. Die grosse Herausforderung jedes Familienunternehmens, das über Generationen hinweg bestehen will, ist es, den Bedürfnissen von Familie *und* Unternehmen gerecht zu werden.

Nach weitverbreiteter Annahme muss sich eine Unternehmerfamilie grundsätzlich entscheiden, ob ihr die Familie oder das Unternehmen wichtiger ist – es heisst dann, man habe die Wahl zwischen «Family first» oder «Business first». Diese beiden Ansätze beschreiben eine Familienkultur und eine Unternehmensphilosophie, welche die Interessen der Familie stärker gewichten als jene des Unternehmens – oder eben umgekehrt. Im Grundsatz geht es um die Frage, ob das Unternehmen der Familie dienen soll (beispielsweise als Ertragsquelle oder Arbeitsplatz) oder umgekehrt (als Geldgeber oder Verwalter).

NICHT ENTWEDER-ODER...

Das Verständnis der beiden Ansätze als Entweder-Oder-Problem greift meiner Ansicht nach zu kurz. Denn genauso wie Unternehmen keine emotionslosen Konstrukte sind (denn als Systeme bestehen sie aus durchaus emotionalen Einzelbestandteilen – den Mitarbeitenden), sind Familien glücklicherweise nicht frei von jeglicher Vernunft. Die Annahme, ein Familienunternehmen bewege sich auf einer bipolaren Skala bezüglich der Gewichtung der Interessen von Familie und Unternehmen, impliziert, die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Familie müsse zwingend zulasten des Unternehmens geschehen.

... SONDERN SOWOHL-ALS-AUCH

Dies ist meines Erachtens nicht unbedingt der Fall, denn ein Familienunternehmen kann gleichzeitig ein exzellentes Unternehmen sein und von einer starken, geeinten Familie geführt werden. Insofern geht es in einer Entscheidungssituation nicht darum, die Bedürfnisse des einen Systems über jene des anderen zu stellen (z.B. Verzicht auf Dividendenausschüttung bei schlechter Ertragslage), sondern darum, eine Lösung zu finden, die den Interessen sowohl des Unternehmens als auch der Familie gerecht wird. Im obigen Szenario müsste also die ganze Familie zusammenkommen und alternative Szenarien diskutieren. So könnte man beispielsweise – gerade dann, wenn gewisse Familienmitglieder auf jährliche Dividendenzahlungen angewiesen sind – die Höhe der Dividendenausschüttung beibehalten und Fremdkapital aufnehmen, oder Familienmitglieder mit entsprechenden Mitteln gewähren anderen ein Privatdarlehen.

Dieser Prozess ist ungleich aufwendiger und emotional anstrengender als die simple Entscheidung für – und entsprechend auch gegen – die Bedürfnisse von Unternehmen oder Familie. Und dennoch ist dieser Weg besser für das langfristige Bestehen und Gedeihen beider. Ich bin der festen Überzeugung, dass ein Familienunternehmen nur dann exzellent werden und bleiben kann (sprich: über Generationen erfolgreich), wenn auch die Familie herausragend (sprich: geeint, mit einer über Generationen verbindlichen und identitätsstiftenden Vision) ist, die dahintersteht.

FORUM FÜR FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Das 6. Forum für Familienunternehmen der Hochschule Luzern – Wirtschaft steht ganz im Zeichen der Diskussion um «Family first vs. Business first». Im Zentrum stehen Beispiele von Unternehmerfamilien, die sich intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben, und Workshops, in denen diskutiert wird, wie wir mit Problemsituationen, die sich aus dem Spannungsfeld zwischen Familien- und Unternehmensbedürfnissen ergeben können, umgehen können. ◇

Weitere Informationen unter:
www.hslu.ch/familienunternehmen



Dorfplatz Ältdorf (UR)