



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Aus dem Schweizer Alpendorf Andermatt will Samih Sawiris ein erstklassiges Touristenziel machen. Doch als das Milliardenprojekt ins Stocken gerät, muss der Unternehmer harte Entscheidungen fällen.

Der Steher.

Wenn es hart auf hart kommt, zeigen sich echte Unternehmerqualitäten. Der Ägypter Samih Sawiris scheint diesen Test zu bestehen.

Legende.

Julian Robertson ist seit mehr als 50 Jahren an den Börsen der Welt erfolgreich. Wie er die Lage an den Kapitalmärkten heute einschätzt.

Kunst für alle.

Ute und Rudolf Scharpff trugen eine bedeutende Sammlung zusammen. Ihr Konzept des „Offenen Depots“ bringt diese in die Museen.

Träume aus Metall.

Sie sind fast zu schön, um damit zu fahren. Chicara Nagata und Max Hazan bauen keine Motorräder – sondern erschaffen sie.

Guter Rat ist systemisch.

Aus der Forscherwerkstatt. Familienunternehmen stellen besondere Anforderungen an die Gestaltung von Beratungsprozessen. Die unterschiedlichen Rollen als Familienmitglied, Unternehmer und Eigentümer konfrontieren den Berater oft mit widersprüchlichen Erwartungen. Ein systemtheoretisch fundiertes Beratungsverständnis hilft, den brauchbaren Umgang mit diesen existenziell wirksamen Paradoxien zu finden.

Beim Blick auf den Beratungsmarkt für Familienunternehmen fällt auf, dass sich viele Professionen jeweils nur auf einzelne Probleme spezialisiert haben. Therapeuten und Psychologen kümmern sich um das Zwischenmenschliche in den Familien. Gesellschaftsrechtler und Steuerberater sind für Eigentumsfragen zuständig. Unternehmensberater für die Firmenstrategie. Kaum zu finden sind jedoch Sparringspartner, die den Blick auf das Gesamtsystem Familienunternehmen werfen.

Das ist problematisch. Denn wie neuere Forschungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, liegt der Wettbewerbsvorteil dieses Unternehmenstyps gerade im intelligenten Ausbalancieren von Situationen, in denen zwischen den Anforderungen der Firma und der Familie vermittelt werden muss.

In der Familienunternehmensforschung haben sich in den letzten Jahrzehnten deshalb Konzepte bewährt, die Familienunternehmen als Einheiten widersprüchlicher Rationalitäten beschreiben. „Familie“, „Unternehmen“ und „Eigentum“ bilden also einen jeweils wechselnden (Bewertungs-)Kontext für hochrelevante Entscheidungen.

Nicht nur Forscher und Familienmitglieder sind darum gut beraten, sich mit

dem grundlegenden Charakter dieses Unternehmenstyps zu beschäftigen. Vor allem Beratung sollte sich und das eigene Vorgehen mithilfe eines Drei-Kreis-Modells reflektieren und nicht aufgrund der selektiven Fokussierungen Einzelinteressen gegen andere ausspielen. Wenn, wie die Abbildung auf Seite 29 zeigt, immerfort drei Rationalitäten am Wirken sind, geraten Berater mit ihren Projekten in die Gefahr, sich in den verschiedenen Sichtweisen zu verstricken.

Aus dem Blickwinkel des Unternehmers sieht der Erfolg der Beratung eben oft vollkommen anders aus als aus dem Blickwinkel der Familie. Und für den Eigentümer gelten wieder andere Kriterien. Beratungsinhalte, die im unternehmerischen Kontext als sinnvoll bewertet werden, können im familiären Kontext sogar als grob unangemessen angesehen werden. Was „richtig“ ist im Unternehmensdenken, wird im Familiendenken schnell „falsch“. Oder eben umgekehrt. Wer mit dieser „Paradoxiebrille“ auf Beratungsanliegen schaut, findet eine Vielzahl an Entscheidungssituationen, in denen zwischen den Anforderungen des Unternehmens, der Familie und des Eigentümers vermittelt werden muss. Oft resultieren Beratungsanfragen sogar direkt aus Konflikten, die sich gut mit den

drei Kreisen beschreiben lassen. In der Beratung von Unternehmerfamilien treten die folgenden Paradoxien besonders häufig auf.

// 01. Führungsbesetzungen – externes Know-how versus vertraute Personen.

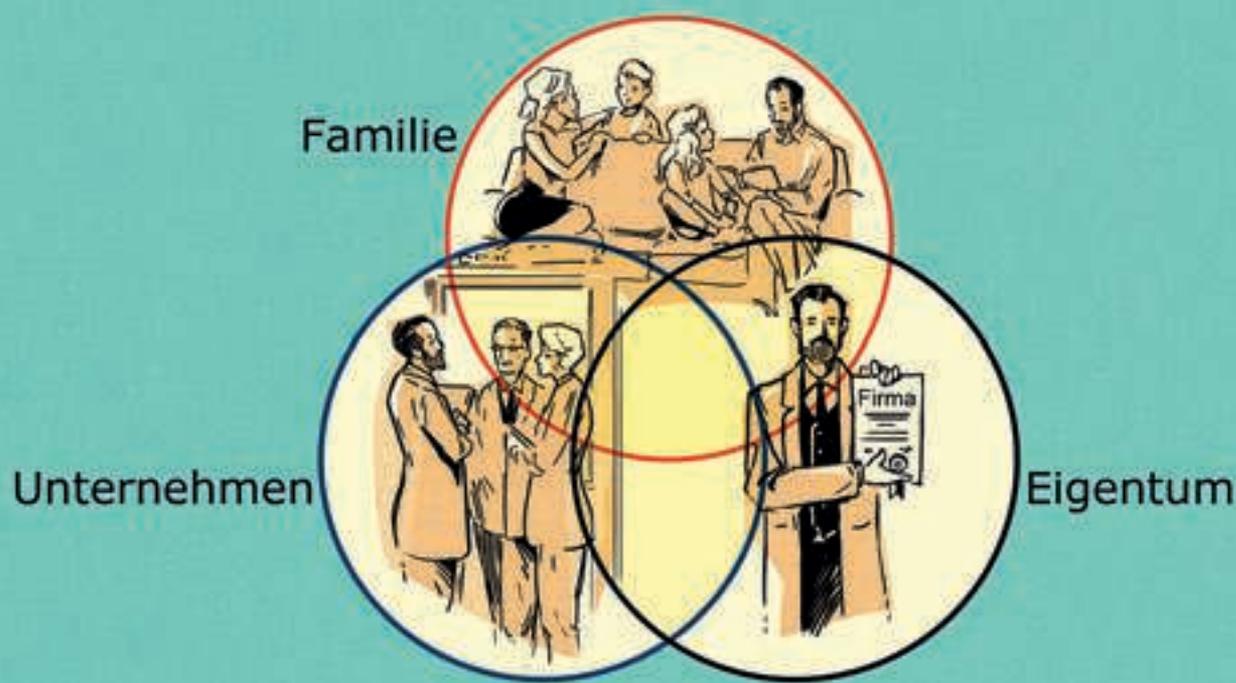
Sollen ausgewiesene Kompetenzträger aus Konzernen integriert werden oder wird bekannten, verdienstvollen Mitarbeitern aus eigenen Reihen zugetraut, die Aufgabe zu meistern? Ein klassischer Konflikt zwischen dem Anliegen der Familie und dem des Unternehmers.

// 02. Krisenmanagement – kurzfristige Optimierung versus langfristige Verbundenheit zu Region und Mitarbeitern.

Wird die Produktion in Billiglohnländer verlagert und sind Standorte zu schließen oder hält die Familie trotz Mehrkosten so lange wie möglich an den Mitarbeitern oder auch dem Stammsitz fest?

// 03. Anorganisches Wachstum – Autonomie versus Expansion.

Wachstum braucht Kapital. Soll zur Finanzierung ein Investor hinzugezogen werden? Ist der Börsengang eine Alternative? Oder soll eine höhere Verschuldung in Kauf genommen werden? Wollen die Eigentümer autonom und die Familie unabhängig von Kreditgebern bleiben, muss der Unternehmer eventuell auf Wachstumschancen verzichten.



// 04. Nachfolge – Kompetenz versus Herkunft.

Soll die Kompetenz eines Bewerbers im Verein mit den Führungsanforderungen des Unternehmens das ausschlaggebende Kriterium sein? Oder sind die Herkunft aus der Familie und gegebenenfalls auch die Gleichbehandlung von Geschwistern relevant?

// 05. Ausschüttungen – Unternehmer versus Investoreninteresse.

Wird der Großteil des Gewinns im Unternehmen belassen, sodass ein nachhaltiges Wachstum ermöglicht wird? Oder werden mit möglichst hohen Ausschüttungen die Bedürfnisse der Familie als Gesellschafter befriedigt?

// 06. Eigentümerstrategie – Markt und Zukunft versus Herkunft und Vergangenheit.

Soll mit radikalen Strategiewechseln auf veränderte Weltmarktbedingungen reagiert werden oder hält die Familie am Lebenswerk des Gründers und den für die Identität der Gesellschafter wichtigen Produkten und Marken fest?

Jeder Berater von Familienunternehmen sollte sich dieser widerstreitenden Kräfte bewusst sein. Mit der Grundanlage eines Familienunternehmens als Einheit von mindestens drei gleichwertigen Herangehensweisen ist ein Erklärungsrah-

men gesetzt, in dem es keine einzig richtigen Entscheidungen mehr geben kann. Geschäftsführer, Gesellschafter wie auch Familienmitglieder eines Familienunternehmens fühlen sich ja selbst hin- und hergerissen, wenn es darum geht zu entscheiden, ob eine Optimierung im Sinne des Unternehmens, im Sinne der Familie oder im Sinne der Eigentümer vorgenommen werden soll.

Vor allem mit einem systemischen Beraterblick wird die Bedeutung aller drei Seiten hervorgehoben. Die Unterscheidung zwischen brauchbaren und weniger brauchbaren Formen des Paradoxie-managements wird dann zur Kernfrage des Familienunternehmens und zur Grundherausforderung für den Ratgeber. Er sollte versuchen, mit dem Kunden ein „mehräugiges Sehen“ zu praktizieren. Nur so kann ohne vorschnelle Bewertung – und Entwertung – eine Entscheidung mit den Augen des Unternehmens, der Familie oder der Eigentümer mehrfach reflektiert werden.

Gemäß den Prämissen der systemischen Organisationsberatung gilt es, als „Anwalt der Ambivalenz“ zu agieren und die potenziellen Ressourcen, die in der Balancierung – und gerade nicht in der Auflösung – der widersprüchlichen Anforderungen liegen, ans Licht zu bringen.

Der Vorteil und Sinn eines solchen systemischen Vorgehens besteht darin, dass an die Stelle des blockierenden Gegensatzpaars „Unternehmensrationalität versus Familienrationalität“ ein kreativer Suchprozess tritt. Dieser fördert oft Lösungen zutage, in denen zum Beispiel auch die Familie davon profitiert, dass der Sichtweise des Unternehmer gefolgt wird.

Ebenso gut kann langfristig auch das Unternehmen von der Denkart der Familie profitieren. Zugleich erleichtert ein solches Vorgehen, im Prozess der Entscheidungsfindung die Beziehung zu allen Parteien aufrechtzuerhalten.

Gerade die Professionen, die es gewohnt sind, mit eigenem fachlichem Know-how Probleme für den Kunden zu lösen, geraten mit einem solchen Beratungsverständnis an ihre Grenzen. In der Witterner Praxis jedoch hat sich eine solche paradoxiebewusste Beratung als Königsweg herausgestellt. □

*Autoren: Torsten Groth und Prof. Tom Rösen; wifu@uni-wh.de
Mehr Informationen: Groth, T. (2015):
Beratung von Familienunternehmen – die notwendige Beachtung von Paradoxien. In: Zeitschrift für Unternehmensberatung 1/2015.*