

Newsletter Oktober 2014

# Wie wird Ihr Unternehmen geführt?

Liebe Leserinnen und Leser

Familie ist der Inbegriff von Tradition, Werten und Verantwortung. Besteht deshalb ein Unterschied zwischen einem Familienunternehmen und dem Unternehmen Familie? Wird eine Familie anders geführt wie ein Familienunternehmen? Fritz Forrer und Christian Schepers zeigen Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf.

Soziale Verantwortung ist ein wesentlicher Teil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Um auch unsere eigene soziale Verantwortung wahrzunehmen, unterstützen wir im Rahmen unseres Sozialprojektes jährlich eine soziale Institution.

Ein Wechsel in der Führungsetage führt vielfach zu Veränderungen in einer Organisation. Was passiert, wenn ein neuer Chef kommt? Dieser Frage widmen wir uns in unserer Reihe „Aus unseren Projekten“.

Wir wünschen Ihnen inspirierende Momente beim Lesen.

Marcel Schöni

Familien-Unternehmen - Unternehmen Familie Seite 2

Unser soziales Engagement Seite 3

Wenn ein neuer Chef kommt Seite 4

# Familien-Unternehmen - Unternehmen Familie



Fritz Forrer



Christian Schepers

Familienunternehmen sind etwas Spezielles. Bereits in der Bezeichnung Familien-Unternehmen zeigt sich eine Dualität. Einerseits die Familie, die nach Duden aus einer „Gruppe aller miteinander (bluts)verwandten Personen“ besteht, und andererseits das Unternehmen als „wirtschaftliche Einheit“, in der etwas unternommen wird. Diese beiden Definitionen führen zur Umschreibung eines Familien-unternehmens als „Unternehmen, das sich im Besitz einer Familie befindet“ und von Familienmitgliedern massgeblich finanziell und/oder führungsmässig getragen wird.

Dualitäten können spannungsarm sein, bei Familienunternehmen sind sie es jedoch in der Regel nicht. Das Spannungspotenzial wird aus der Gegenüberstellung in Abb. 1 deutlich.

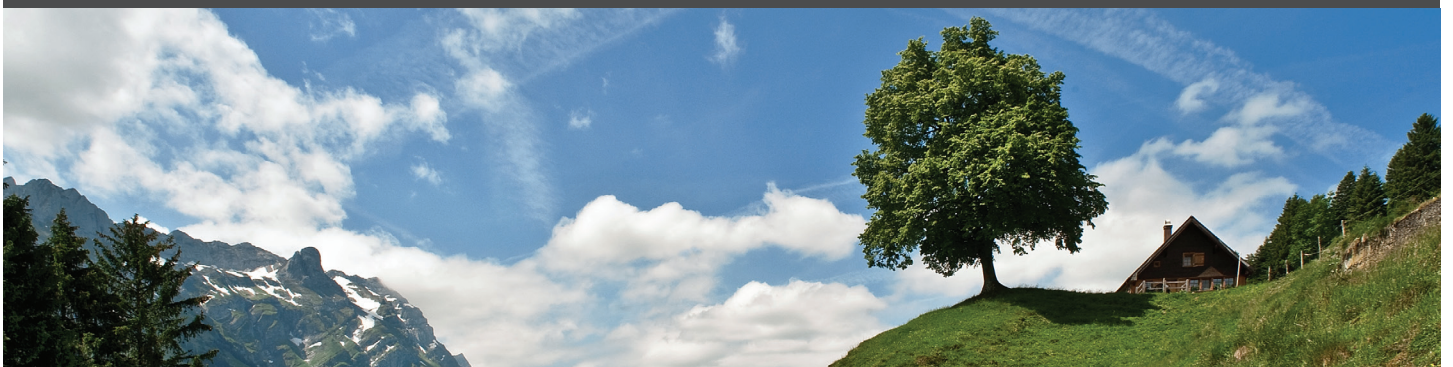
Die Begriffspaare zeigen die unterschiedliche Logik, die unterschiedliche Denk- und Sichtweise, die sich aus der unterschiedlichen sozialen Funktion von Familie und Unternehmen ergeben. Dass daraus Spannungen resultieren können, ist offensichtlich. Beispielhaft sei dies am Begriffspaar Geburtsrecht vs. Kompetenz/Leistung verdeutlicht: Wie soll entschieden werden, wenn ein Sohn, der nicht über ausreichende Kompetenzen und einen entsprechenden Leistungsausweis verfügt, an der Unternehmensnachfolge interessiert ist. Darf in einem solchen Fall die Familienlogik der Unternehmenslogik vorgehen oder soll sie es ganz bewusst nicht?

Auch Ziele und Werthaltungen von Familie und Unternehmen sind typischerweise entgegengesetzt, wie die Übersicht in Abb. 2 zeigt.

Je nach Perspektive fällt die Beantwortung der Frage aus vorherigem Beispiel unterschiedlich aus. Bei Dominanz der Familienlogik wird der Vater mit Blick auf Bewahrung und Tradition dem Sohn die Unternehmensführung übertragen. Würde die Unternehmenslogik höher gewichtet – und damit Veränderung und Erneuerung/Innovation –, wäre die Nachfolgeregelung eine andere.

Die Familienunternehmen eigene Dualität ist aber nicht von vorneherein nachteilig. Wie Untersuchungen zeigen, ist es möglich, Familienunternehmen so zu gestalten, dass die Familie dem Unternehmen zum Vorteil gereicht – und umgekehrt. Wenn es gelingt, Werte und Ziele in Einklang zu bringen sowie ein übereinstimmendes Rollenverständnis zu erreichen, Konsens darüber zu erzielen, dass die Unternehmensinteressen den Familieninteressen vorgehen, ist die Basis für erfolgreiche Familienunternehmen gelegt. Die familiären Werte können dann ihren Anteil zum Gedeihen des Unternehmens beitragen.

Instrumente, die dies unterstützen, sind ein stimmiger Aktionärsbindungsvertrag, eine von allen Familienmitgliedern getragene Familiencharta und allenfalls eine Stiftung, der die Pflege familiärer immaterieller Werte übertragen werden kann. Formalien alleine genügen aber nicht. Ohne eine zielführende Gesprächs- und Streitkultur innerhalb der Familie sind tragfähige Lösungen in der Praxis nicht realisierbar!



## Spannungspotenzial (Abb. 1)

Familie	Unternehmen
Geburtsrecht	Kompetenz/Leistung
Verwandtschaft	Vertrag
Dauerhaft	Kündbar
Integration	Selektion
Wert an sich	Wert durch Ertrag
Emotionalität	Rationalität
Harmonie	Auseinandersetzung
Kompromiss	Besseres Argument

Quellen:  
 Mühlebach, C. (2012). Familienunternehmen Zirkus - Zirkus im Familienunternehmen. NZZ CEO Dinner, Zürich, 6. November 2012.  
 Zellweger, T. (2012). Familie und Unternehmen: wie geht das zusammen? St.Gallen: Universität SG.

## Ziele und Werthaltung (Abb. 2)

Familie	Unternehmen
Nichtfinanzielle Ziele	Finanzielle Ziele
Langfristigkeit	Kurzfristigkeit
Bewahrung	Veränderung
Lokal	Global
Tradition	Erneuerung/Innovation
«Unser Handwerk»	Neue Geschäfte
Risiko bedeutet Gefahr	Risiko bedeutet Chance

Quelle:  
 Zellweger, T. (2012). Familie und Unternehmen: wie geht das zusammen? St.Gallen: Universität SG.

# Unser soziales Engagement



Forrer Lombriser & Partner hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich ein Sozialprojekt zu unterstützen, um ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen. Wir erfüllen damit eine Vorgabe sowohl unserer Unternehmensstrategie als auch unseres Qualitätsmanagements nach EFQM-Excellence-Modell (Kriterium „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“). Das diesjährige Sozialprojekt betraf eine Strategieentwicklung mit Pro Senectute Kanton Bern und Regionen. Ziel von Pro Senectute ist die Förderung und Erhaltung der grösstmöglichen Selbstbestimmung der älteren Menschen. Sie setzt sich für den Schutz, die Achtung und Würde der älteren, insbesondere der benachteiligten Menschen ein und ist eine kompetente und erfahrene Fachstelle für alle Altersfragen. Pro Senectute Kanton Bern und Regionen bietet einen Beitrag zur Grundversorgung der älteren Bevölkerung in Sozialberatung, Gesundheitsförderung, Sport und Bewegung, Bildung und Kultur, Serviceleistungen und Gemeinwesenarbeit.

# Wenn ein neuer Chef kommt

Konsequentes Vorleben  
der Führung gefordert



Marcel Schöni

Was passiert in einem Unternehmen, wenn funktionierende Strukturen und Prozesse aufgrund eines Führungswechsels in Frage gestellt werden? Diese Herausforderung beschäftigen in den vergangenen Jahren beinahe alle unserer Kundinnen und Kunden.

## Störung eines funktionierenden Systems

Durch Führungswechsel können eingespielte Mechanismen gestört werden. Entgegen den Absichten der neuen Führung lässt allenfalls die Termintreue nach oder die Qualität der Leistungen wird schlechter. Meistens liegt die Ursache dieses Problems in der Kommunikation zwischen neuer Führungsperson und den Mitarbeitenden. In dieser Situation kann es ratsam sein, die internen Prozesse festzuhalten und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Erfolgreiche Organisationsentwicklungsprojekte zeigen, dass ein prozeduraler Ansatz einen objektivierten Zugang ermöglicht, der davon ausgeht, dass fehlerhafte Prozesse – und nicht die Mitarbeitenden – die Ursache von Mängeln sind.

## Konsequentes Vorleben ist gefordert

Das Festlegen der Prozesse bildet eine solide Basis, garantiert jedoch noch keinen fehlerfreien und termingerechten Ablauf. Auch entsteht dadurch nicht automatisch eine „gute Unternehmenskultur“. Hier kommt die Rolle der Führungsperson wieder ins Spiel. Werden die definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von der neuen Führungsperson (wie auch von den bestehenden) nicht konsequent wahrgenommen und vorgelebt, kann auch von den Mitarbeitenden nicht verlangt werden, dass sie sich an die vereinbarten Prozesse und Termine halten. Aus den Erfahrungen unserer Projekte wissen wir, dass in vielen Fällen nicht die Strukturen geändert werden müssen, sondern der Führungsstil adaptiert bzw. die Führungskonsequenz einzufordern ist.

Wie bereits Management-Guru Peter Drucker sagte: „Culture eats strategy for breakfast“, sind auch wir der festen Überzeugung, dass die richtige Strategie und geeignete Strukturen erfolgsentscheidend sind. Ohne eine adäquate Unternehmenskultur können die geplanten strategischen und operativen Zielsetzungen nur schwerlich und mit erhöhten personellen Aufwänden erreicht werden.