

POSITIONIERUNGSVORTEIL FAMILIENUNTERNEHMEN

Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen sinkt die Quote familieninterner Nachfolgeregelungen: Bereits bei rund der Hälfte der Familienunternehmen führt der Generationenwechsel dazu, dass Führung und Eigentum ausserhalb der Familie zu liegen kommen. Dabei gibt es neben den emotionalen gute wirtschaftliche Gründe für das Geschäftsmodell «Familienunternehmen».

VON SIMON BÜHLER

Das Modell «Familienunternehmen» hat verschiedene Chancen und Gefahren. Problematisch ist es beispielsweise, wenn familiäre Konflikte auf Kosten der Unternehmung ausgefochten werden. Oder wenn Familienmitglieder an anderen Massstäben gemessen werden als familienfremde Mitarbeitende. Auch Vergangenheitsorientiertheit, Starrheit und ein über-

triebenes Sicherheitsdenken kommen vor. Auf der anderen Seite stehen grosse Chancen; diese gilt es aber systematisch zu erschliessen und zu pflegen.

Das optimale Familienunternehmen

Selbstverständlich ist nicht jedes Familienunternehmen gleich. Nicht überall wird die Ressource «Unternehmerfamilie» optimal genutzt. In diesem Beitrag wird ein strategisch optimales Bild gezeichnet, welches Familienunternehmen eine Reflektion der eigenen Positionierung ermöglichen soll.

In Familienunternehmen verbindet sich die Geschichte von Familien und Unternehmen. Die Entscheidungsträger verstehen sich als Statthalter der Familie, welche für eine bestimmte Periode in der Geschichte des Unternehmens die Verantwortung für dessen Prosperieren übernehmen. Dieses Selbstverständnis führt zu anderen Prioritäten als ein Denken in Quartalsabschlüssen. Es wird über Werte geführt. Oberste Maxime ist das langfristige Weiterbestehen der Unternehmung, für welches sich die Familie einsetzt und mit ihrem Namen dafür bürgt. Ihre Gratwanderung besteht darin, zwischen der Wichtigkeit von Traditio-

Foto:
Bilderbox.de



*Organisationsmodell
«Familienunternehmen»:
Die Konsistenz der einzelnen
Elemente macht den Erfolg aus.*

nen einerseits und Neuem andererseits abzuwägen: Langfristiges Weiterbestehen verlangt immer auch nach Veränderung und Risiko. Die Identität von Führung und Eigentum ermöglicht flexible Strukturen und rasche Entscheidungsprozesse, darf aber trotzdem nicht zu fehlenden Kontrollmechanismen führen. Über solche Gratwanderungen tauscht sich die Unternehmerfamilie intern und im Unternehmen offen aus.

Ein solches Familienunternehmen nutzt die Ressource «Unternehmerfamilie» optimal. Es schafft sich eine strategische Erfolgsposition, die von Mitbewerbern kaum zu imitieren ist.

Auswirkungen auf die Ressourcensituation

Eine Familie, welche ihr Unternehmen optimal führt, wird zu einem geschätzten Mitglied der Gesellschaft. Insbesondere in Randregionen kann sie damit rechnen, dass die regionale Gesellschaft gute Rahmenbedingungen für das Unternehmen unterstützt. Langfristiges Denken wirkt sich auch auf die Mitarbeitenden aus: Eine stärkere Loyalität des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitenden wird von diesen honoriert. Sie engagieren sich mehr und fühlen sich mitverantwortlich für die Unternehmung. Es ist sogar zu beobachten, dass Familienunternehmen und ihre Mitarbeitenden zu einer Art Grossfamilie werden. Es herrscht eine komplett andere Kultur als in einer Unternehmung, welche Mitarbeitende nach dem «hire & fire»-Prinzip engagiert. Dass Mitarbeitende dort hauptsächlich auf ihre persönliche Gewinnmaximierung achten, darf nicht erstaunen – das Unternehmen tut es ja auch.

Eine besondere Ressource des Familienunternehmens sind kommende Generationen. Die optimale Unternehmerfamilie sorgt dafür, dass Nachkommen frühzeitig einen Bezug zum Unternehmen aufbauen können und die wesentlichen Grundmechanismen verstehen. Die aktuelle Führung lebt den kommenden Generationen vor allem die Chancen des Unternehmenseins vor, nicht nur die Gefahren und Zwänge: Die kommende Generation soll schliesslich Lust haben, die Unternehmung später weiterzuführen. Was die ältere Generation auch rechtzeitig zulassen muss, will sie eine Zukunft als Familienunternehmen sicherstellen.

Neben Mitarbeitenden ist Kapital eine wichtige Ressource. Will das optimale Familienunternehmen mit konsistenter Strategie am Markt sein, wird es eine solide Eigenfinanzierung vorziehen und gegenüber Fremdkapital vorsichtig sein. Man will um jeden Preis verhindern, dass man sich bei schlechtem Geschäftsgang am Gängelband von Fremdkapitalgebern wiederfindet. Die Gefahr dabei ist, dass aus Mangel an freiem Kapital auf rentable Investitionen verzichtet wird.

Auswirkungen auf die Marktleistungen

Das optimale Familienunternehmen ist bei Kunden vertrauenswürdig, da es eine langfristige Perspektive hat und die Familie mit ihrem Namen hinter den Produkten steht. Insbesondere Unternehmen in der Lebensmittelindustrie nutzen dies aktiv zur Positionierung. Beispiele sind Kambly, Hug, Hipp oder Züger Frischkäse. Aber auch Unternehmen in der Finanz- und Uhrenbranche finden sich (z.B. Pictet, Julius Bär, Patek Philippe, Swatch). Dass man mit solchen Produkten nicht zu Discountpreisen auf dem Markt auftritt, passt zu dieser Strategie.

Viele Familienunternehmen nutzen daneben ihre lokale Verbundenheit bewusst zur Positionierung. Kambly ist auch hier ein gutes Beispiel, daneben etwa Victorinox, Stöckli, Ricola oder Schindler. Die Nutzung lokaler Verbundenheit passt gut in ein Positionierungskonzept von Familienunternehmen, weil sie nachhaltig sein muss. Man stelle sich vor, Kambly verlege den Produktionsstandort vom Emmental nach China: Ein wesentliches Positionierungselement wäre weg und die Marke würde kaum mehr so erfolgreich funktionieren, wie sie das tut.

Voraussetzungen für den Erfolg

Kaum ein Unternehmen entspricht dem in diesem Beitrag skizzierten optimalen Familienunternehmen. Das skizzierte Bild zeigt aber auf, was den Erfolg ausmacht: Die Konsistenz zwischen dem Organisationsmodell «Familienunternehmen» sowie der Strategie, der Positionierung und den Marktleistungen. Sollen diese Elemente der Unternehmensführung aufeinander abgestimmt werden, bedingt dies einen Konsens in der Familie. Diese muss ein einheitliches Bild davon entwickeln, welche Ausgangslage besteht, was ihre Ziele mit dem Unternehmen sind und wie sie diese erreichen will. Dieser Prozess ist aufwändig, aber notwendig, wenn man sich mit nachhaltigem Erfolg als Familienunternehmen am Markt positionieren will. ●

AUTOR

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Dazu gehören beispielsweise die Leitung von Strategieentwicklungsprozessen, Reorganisationen, Unternehmensnachfolgeregelungen oder die Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen. Simon Bühler ist Autor vieler Fachpublikationen zu diesen Themen.

simon.buehler@rpconsulting.ch

