



Wie unterscheiden sich Familienunternehmen von Unternehmen mit nicht-familiären Gesellschafterstrukturen?

von Frank H. Baumann-Habersack

Das Familienunternehmen ihre Vorteile haben, ist unbestritten. Gerade in wirtschaftlichen Krisen kommen die Vorteile von Familie zum Tragen, weil sie unabhängig von Leistung ist. Doch wo Licht ist ... Natürlich ergeben sich auch Nachteile, die Nicht-Familienunternehmen nicht haben.

Eine gute Gelegenheit, sich die Unterschiede¹ einmal etwas genauer anzuschauen.

1. Die Kommunikation orientiert sich mehr an Personen statt an Funktionen

In Nicht-Familienunternehmen orientiert sich die Kommunikation und orientieren sich die Regeln des Zusammenwirkens überwiegend an den Anforderungen des Produktes bzw. der Dienstleistung, die das Unternehmen verkauft. Denn der einzige Sinn von Unternehmen ist es, Produkte zu verkaufen und Gewinn abzuwerfen. Hierfür braucht es personenunabhängige Strukturen und Prozesse, d. h. Menschen müssen in diesem Sinne austauschbar sein, damit in jedem Fall die Produkte verkauft werden. Auch die (Arbeits-) Beziehungen sind hier mehr Mittel zum Zweck – man muss mindestens zusammenarbeiten können – mehr auch schon nicht.

In Familienunternehmen gibt es eine sogenannte strukturelle Kopplung, da Familie und Unternehmen „gleichzeitig“ sind. In einer Familie gibt es für das Überleben keine Notwendigkeit, irgend ein Produkt herzustellen und damit auch keine sachliche Aufgabe zu bearbeiten. Hier stehen die Personen, die Familienmitglieder im Mittelpunkt, ihre Kommunikation und Beziehungen und nicht ihre Funktionen.

Simon¹ bemerkt dazu treffen: „Man pflegt die Beziehung zu seiner Mutter nicht, weil sie so gute Kartoffelpuffer macht – zumindest nicht nur. Und man bricht die Beziehungen zu seinen Familienmitgliedern nicht ab, nur weil sich nicht mehr in der Lage sind, bestimmte Funktionen zu erfüllen. Das heißt, man gibt seine Mutter meist nicht ins Heim, nur weil sie nicht mehr in der Lage ist, Kartoffelpuffer zuzubereiten.“

Da ja in Familienunternehmen Familie und Unternehmen gleichzeitig statt finden, kann es mitunter zu Verwirrungen bei Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern (Angestellten) führen. Es ist nämlich nicht immer eindeutig, wer aus der Familie jemand anderes aus der Familie im Unternehmen in welchem Bezug anspricht: mein er nun seinen Vater (und die dadurch mitschwingenden Beziehungsthemen) oder den Senior-Chef (und damit die mitschwingenden sachlichen Themen)? Oder gar beides? Sollte ich jetzt als Angestellter besser schweigen, weil der Junior sich Unterstützung (nur rein fachlich natürlich ...) gegen die Argumente des Seniors sucht?

¹ Angelehnt an die Unterschiede aus dem Buch „Die Familie des Familienunternehmens von Fritz B. Simon“



2. Die hohe Bedeutung der Beziehungs-/ Bindungsebene

In einem Nicht-Familienunternehmen ist es zentral, dass auch bei Kündigung eines Mitarbeiters, ja selbst des Chefs, das Unternehmen weiter existiert. Unternehmen müssen daher so organisiert sein, dass die Regeln der Kommunikation und Kooperation möglichst konstant sind, aber die Menschen, die bestimmte Funktionen ausfüllen, wechseln können. Die Beziehungen werden durch Geld initiiert und organisiert und brauchen „eigentlich“ keine „Pflege“. Die Zugehörigkeit zu Unternehmen orientiert sich am Leistungs- und/ oder Kompetenzprinzip und der Umgang miteinander ist überwiegend geprägt von Effizienzgedanken. In Unternehmen können Beziehungen gekündigt werden.

In Familien bleiben Menschen konstant, aber die Funktionen können wechseln, d.h. wenn jemand in der Familie der „Müllminister“ ist, jedoch kränktelt, übernimmt diese Funktion (hoffentlich) ein anderes Familienmitglied. Die Zugehörigkeit zur Familie orientiert sich an Biologie und Sympathie, Tochter bleibt Tochter, unabhängig von der Leistung². Der Umgang in Familien orientiert sich an Werten, wie beispielsweise Gleichheit, Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit usw. In Familien sind die Beziehungen unkündbar.

Gerade in Familienunternehmen finden massive Mischungen statt und führen zu Konflikten. In einem Familienunternehmen wird jemand Chef, der eigentlich keine Ausbildung dafür mitbringt. Oder man müsste vielleicht den Schwager einmal mit seinen Fehlentscheidungen konfrontieren, macht es aber nicht, da man in der Familie bei Geburtstagsfesten keinen Ärger an der Kaffeetafel haben möchte – statt dessen muss ein Angestellter „dran glauben“ und gehen.

Fritz Simon nochmals zu der Zugehörigkeit und der Nicht-Kündbarkeit von Beziehungen in Familien: „Man kommt nicht leicht hinein, aber wenn man erst einmal drin ist, kommt man schlecht wieder raus.“

Noch ein paar Gedanken zu den Unterschieden an investierten Gefühlen in Familien (-unternehmen) und Nicht-Familienunternehmen:

Wer aus einer Beziehung nicht aussteigen kann, ist emotional viel mehr verwickelt als jemand, der die Beziehung und damit auch die Gefühlsbindung „kündigen“ kann. Somit ist auch klar, dass in Familien Enttäuschungen wesentlich größer sein können, weil beispielsweise größere Zuverlässigkeit erwartet wird. Sich zu öffnen und Sicherheit zu erwarten ist in Familien natürlich auch höher und damit steigt auch das Risiko verletzt zu werden. In Unternehmen hängt der Wert eines Menschen meist nur davon ab, wie er oder sie in der jeweiligen Funktion funktioniert. Dies führt häufig dazu, dass man sich nicht in seiner Ganzheit gesehen und gewürdigt fühlt.

² dass dies nicht in allen Familien so sein muss, ändert nichts an der Biologie. Es führt jedoch zu Familienkonflikten und/ oder Krankheiten



Anders in Familien: hier gibt es keine Funktionsreduktion, sondern eine Anerkennung des Wertes über die schlichte Existenz (dass in einigen Familien vielleicht nur eine Leistungsorientierung gilt, zeigt, dass möglicherweise manche Menschen Familie mit Unternehmen verwechseln ...).

In Familienunternehmen stehen einem, als mitarbeitendes Familienmitglied, alle positiven Gesetzmäßigkeiten beider Systeme (Familie und Unternehmen) offen – aber auch alle Risiken, die bei der Vermischung dieser Gesetzmäßigkeiten entstehen.

3. Die Unterschiedlichen Arten der „Bezahlung“

In Familien wird kein Geld für Leistungen gezahlt – hier herrscht noch die gute alte „Tauschwährung“ vor, jedoch auch teilweise mit „Verzinsung“. Simon: „Ich merke mir, was du mir Gutes oder Böses angetan hast, und ich rechne damit, dass du das auch tust!“. Und die (Familien-) Praxis zeigt: es läuft so. Manchmal werden über Generationen noch „Rechnungen“ beglichen oder „offen gehalten“.

Wie kommt es, dass wenn man seinen Verwandten etwas Gutes tut, nicht sofort auf seine Bezahlung pocht? In keiner anderen sozialen Gruppe sind Menschen bereit, so viel Risiko auf sich zu nehmen, für ihre Opfer und Leistungen unbezahlt zu bleiben. Zum einen liegt es daran, dass wir alle mehr oder weniger bewusst kleine Konten führen, auf denen wir „Haben-Buchungen“ (mir hat jemand etwas Gutes getan, mir etwas zurück gegeben) bzw. „Soll-Buchungen“ (mir hat jemand etwas Schlechtes angetan, ich habe jemandem etwas gegeben) vermerken. Diese Beziehungs-Buchführung wird erst dadurch möglich, dass wir relativ sicher sein können, dass die Beziehungen zu unseren Familienangehörigen langfristig sind, und wir irgendwann schon entlohnt werden – also unser „Konto“ ausgeglichen wird.

In Unternehmen muss die Entlohnung, die Haben-Buchung, jeden Monat kommen, da man ja nie weiß, ob die Beziehung (die Zugehörigkeit) sicher ist. Wie oben schon beschrieben, kann die Beziehung von beiden Seiten aufgekündigt werden, wenn eine oder beide Seiten ihre „Funktion“ nicht mehr erfüllen.

In Familienunternehmen, gerade in Krisenzeiten, entstehen hierdurch natürlich Vorteile. Solange so viel verdient wird, dass „der Kühlschrank gefüllt ist“ sind mitarbeitende Familienmitglieder aufgrund der Beziehungssicherheit im System Familie auch bereit, auf Bezahlung im System Unternehmen eine Zeit lang zu verzichten oder sich einzuschränken.

Überleben bedeutet für Familien in erster Linie emotionales Überleben und erst an zweiter Stelle finanzielles Überleben. In Unternehmen bedeutet Überleben ausschließlich Gewinn, mindestens Kostendeckung. Daher ist auch verständlich, dass in Unternehmen immer nach dem „Mehr-Wert“ gefragt wird. Das hierdurch manchmal der emotionale Gewinn, gerade in kapitalgeführten Unternehmen, verloren geht, wird verständlicher. Auch hier haben Familienunternehmen häufig Vorteile: die Familienwerte des emotionalen Überlebens vermischen sich mit dem System Unternehmen und führen dadurch auch zur Würdigung von emotionalen Beiträgen von Angestellten. Häufig sind Familienunternehmen auch dadurch begehrtere Arbeitgeber.