

DAS SELBST- UND FREMDBILD VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND DIE BESONDERE PRODUKTIVKRAFT DIESER DIFFERENZ

von Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Wir haben es nicht im Griff, welches Bild von uns bei anderen entsteht

Unternehmen kommen nicht umhin, in ihrem Inneren Vorstellungen davon zu entwickeln, was sich in den für sie relevanten Umwelten abspielt und was letztlich dafür ausschlaggebend ist, um sich in diesen Umweltausschnitten erfolgreich bewegen zu können. Dies gilt für den täglichen Abgleich des eigenen Leistungsangebots mit den Wünschen der Kunden, um die angestrebten Geschäftsabschlüsse ertragswirksam zu Stande zu bringen. Dies gilt gleichermaßen für den Umgang mit Mitbewerbern, mit Lieferanten, mit dem Arbeitsmarkt, letztlich auch mit dem Finanzsektor, dessen Einrichtungen man für einen gesunden Mix an kurz- und langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten braucht. Im Kern ist die Führung eines Unternehmens damit beschäftigt,

aus der beobachteten Differenz zwischen dem, was außerhalb vorgeht, und dem, was sich unternehmensintern abspielt, brauchbare Impulse für die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens abzuleiten. Wir müssen uns jedoch vor Augen halten, dass die Ergebnisse sowohl der Selbst- wie auch der Fremdbeobachtung, auf die wir unser alltägliches Entscheiden stützen, das Resultat von selbsterzeugten Konstruktionen sind. Wir erschaffen und bestätigen immer wieder von Neuem jene Vorstellungen von uns und der Welt, die unser Handeln anleiten.

Diese Konstruktionen werden gesteuert von einer Vielzahl historischer Erfahrungen, von fest gefügten Erwartungen, was künftig passieren wird, von emotional hoch besetzten, kollektiv getragenen Wunschbildern, von vermuteten Bedrohungslagen et

cetera. Die von uns selbst gezimmerten Gewissheiten stellen somit keine objektiv feststehenden Realitäten dar. Wir sehen primär das, woran wir glauben. Jedes Sehen erzeugt automatisch seine spezifischen blinden Flecke, die dem Sehenden selbst zunächst unzugänglich bleiben. Je komplexer und schnelllebiger unsere Welt wird, desto unausweichlicher und folgenreicher zeigt sich diese Einsicht. Die einzig vernünftige Konsequenz daraus ist, den eigenen Sicherheiten zu misstrauen, zentrale Realitätsannahmen immer wieder mal zu überprüfen (unsere Mitbewerber sind ..., unsere Kunden wollen ..., wir bieten nicht zu übertreffende Topqualität ...), die eigenen Wahrnehmungsmuster und „Sehwerkzeuge“ von Zeit zu Zeit kritisch zu überprüfen. Das Geschäft der Unternehmensführung wird dadurch nicht leichter, geht es doch darum,

den Zweifel am eigenen Einschätzungsvermögen zu institutionalisieren, ohne die erforderliche Entschlusskraft zu verlieren. Ein kritischer Blick auf die eigenen Konstruktionsweisen von Wirklichkeit gehört heute unausweichlich zum professionellen und zeitgemäßen Umgang mit komplexen, nicht wirklich beherrschbaren Welten.

Wichtig ist dabei die Frage, wie wir zu Einschätzungen darüber kommen, welches Bild andere von uns haben, das heißt welches Image wir als Unternehmen bei wichtigen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, strategischen Kooperationspartnern im Lauf der Zeit aufgebaut haben. Sich in dieser Frage zu täuschen, kann schon ziemlich fatale Folgen haben. Das Bild, das andere von uns haben, steuert ihr Verhalten uns gegenüber. Positive Erfahrungen in der Vergangenheit stimulieren ihre Wiederholung, und die dabei neuerlich gewonnenen Eindrücke festigen ein sich gerade ausprägendes Image. Die wettbewerbsspolitische Bedeutung dieses Zusammenhangs ist in der Zwischenzeit allgemein anerkannt. Je mehr Anbieter mit immer weniger sich unterscheidenden Produkten und Dienstleistungen um dieselben

Kundengruppen kämpfen, umso wichtiger wird der gute Ruf, den man sich als Marktteilnehmer aufbaut. Die Stärke der eigenen Marke, ihr orientierungstiftendes Unterscheidungsvermögen ist zu einem der relevantesten Selektionskriterien auf Seiten der Kunden geworden. Marken und ihre Reputation steuern die Aufmerksamkeit auf immer unübersichtlicher gewordenen Märkten. Der Aufbau und das ständige Lebendighalten einer starken Marke zählt heute zweifelsohne zu den besonders anspruchsvollen Führungsaufgaben. Die periodische Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild wie mit dem bei anderen erzeugten Fremdbild sowie erst die zuweilen kränkende Beschäftigung mit den unvermeidlichen Diskrepanzen zwischen diesen beiden Konstruktionen schafft eine realitätsangemessene Basis für diese besondere Art von Führungsleistung.

Wie lässt sich sicherstellen, dass die im Unternehmen erzeugten Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht reine illusionsgestützte Wunschbilder darstellen, und was kann getan werden, wenn Selbst- und Fremdeinschätzung allzu weit auseinander klaffen?

Diese Thematik der Unternehmensführung interessiert uns in einem nächsten Schritt vor allem im Hinblick darauf, wie speziell Familienunternehmen mit dieser Herausforderung umgehen.

Das Image des Unternehmens und der gute Ruf der Unternehmerfamilie sind kommunizierende Röhren

Familienunternehmen besitzen in aller Regel ihren Ursprung im besonderen Engagement von außergewöhnlichen Gründerpersönlichkeiten. Deren unternehmerische Findigkeit hat ein bislang nicht gedecktes Marktbedürfnis aufgegriffen und mit passenden Produktinnovationen und Dienstleistungen bedient. Um diese kreative Ursprungsidee herum und kraft eines oft sehr entbehrungsreichen Einsatzes und Durchhaltevermögens der Pioniere wächst ein lebensfähiges Unternehmen heran. Der Erfolg des Unternehmens und der persönliche Erfolg der Gründergeneration sind auf das Engste miteinander verknüpft. Mit dem erfolgreichen Aufbau eines wettbewerbsfähigen Unternehmens, das in der Lage ist, ihn selbst zu überdauern, hat der Unternehmer sich selbst verwirklicht. Die

Firma ist gewissermaßen ein Stück von ihm selbst, das in den weiteren Generationen fortlebt. In diese enge Liaison von Unternehmeridentität und Unternehmen wächst die Familie der Gründer unausweichlich hinein. Ihr alltägliches Sein, das gesamte Familiengeschehen, das Aufwachsen der Kinder, der Umgang der Ehepartner miteinander ist durch die Verantwortung für das Wohl und Wehe des Unternehmens auf das Intensivste geprägt. Über die Generation hinweg bilden beide Systeme (Familie und Unternehmen) eine Schicksalsgemeinschaft, die in ihrer langfristigen Überlebensfähigkeit auf die je spezifische Tüchtigkeit beider Seiten angewiesen ist. Größere Schwierigkeiten im Unternehmen, längere Perioden des Misserfolgs treffen die Familie in ihren Existenzgrundlagen und umgekehrt, schwerwiegendere Krisen in der Familie (Generationskonflikte, Scheidung, unversöhnliche Geschwisterivalitäten, generationsübergreifende Stammeskriege) stellen immer ein nicht zu unterschätzendes Gefährdungspotenzial für das ganze Unternehmen dar. Diese starke wechselseitige Verbundenheit und Abhängigkeit zeigt sich deshalb auch in allen Fra-

gen der Reputation und des Ansehens von Familie und Unternehmen.

Das Unternehmen besitzt deshalb in der Gesellschafterfamilie eine unverzichtbare Ressource: ihre Integrität, ihr oftmals bewiesenes Verantwortungsbewusstsein, ihre Kohäsionsfähigkeit, ihr Standing in der Öffentlichkeit, ihr Traditionsbewusstsein. All diese Faktoren prägen die Unternehmensentwicklung und bilden natürlich ein immer wieder zu erneuerndes Energiereservoir für dieselbe. Dieser Bezug hilft in der Kundenakquisition wie in der Kundenbindung, er unterstützt den Aufbau verlässlicher Lieferantenbeziehungen, er ist die Basis für tragfähige strategische Allianzen, er gibt der Belegschaft Sicherheit und Orientierung und er bildet natürlich auch eine wichtige Säule für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Die Familie steht normalerweise für eine besondere Art von langfristig orientierter Verantwortlichkeit, insbesondere wenn es um lebenswichtige Unternehmensentscheidungen geht (zum Beispiel bei Fragen des Personalabbaus, der Standortverlagerung, der Schließung von Geschäftsbereichen). Umgekehrt ist natürlich

auch das Unternehmen mit all seiner Reputation ein identitätsstiftender Fundus für die Familie und ihren Zusammenhalt. Mitglied einer Familie zu sein, die seit Generationen im Besitz eines renommierten Unternehmens ist, dieser Umstand besitzt für alle Betroffenen eine nachhaltig prägende Wirkung, ob dies der Einzelne nun wahrhaben will oder nicht. Dieses wechselseitige Angewiesensein in der eigenen Identitätsfindung von Unternehmen und Familie erklärt die außergewöhnliche Verletzlichkeit von Familienunternehmen, wenn es um deren öffentliche Reputation geht.

Familienunternehmen entwickeln starke Marken

Die besondere Kraft einer Marke verdankt sich dem Umstand, dass ein Unternehmen die positiven Erwartungen seiner Kunden über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder von Neuem bestätigen oder sogar übertreffen kann. Das Leistungsversprechen eines Unternehmens, seine Werbebotschaften, seine Umgangsformen mit externen Partnern stimmen dann mit dem tatsächlichen Erleben dieser Partner (Kunden und so weiter) dauerhaft überein. Bei

gut geführten Familienunternehmen ist dieser Markenbildungsprozess ein „natürliches“ Beiprodukt des eigenen unternehmerischen Selbstverständnisses. Man tut alles, um die eigenen Kunden zufrieden zu stellen. Man ist um höchste Qualität bemüht und geht bisweilen auch auf Sonderwünsche ein. Diese Art von Kundenorientierung ist bei Familienunternehmen eine Selbstverständlichkeit, sie ist ein Teil der eigenen kulturellen Ausrichtung, des eigenen Wertekanons. Man ist permanent um eine gute Nachrede bemüht. Man nimmt deshalb Kundenreklamationen besonders ernst und versucht, entstandene Irritationen bestmöglich auszubügeln. Aus dieser Grundhaltung heraus wächst die Fähigkeit zu einer besonderen Kundenbindung, eine der außergewöhnlichen Stärken vieler Familienunternehmen. Diese Unternehmen und ihre Eigentümer sind der breiten Öffentlichkeit vielfach nicht bekannt, weil sie gar nicht daran interessiert sind, einen besonderen medialen Wind um sich zu machen. Sie besitzen aber in ihrer spezifischen Nische, bei ihren Zielgruppen und Geschäftspartnern in der Regel einen außerordentlichen Ruf. Diese oftmals über viele

Jahre aufgebaute Vertrauensbasis bildet, wenn sorgsam damit umgegangen wird, eine Grundlage für einen erheblichen ökonomischen Vorteil. Sie senkt die Transaktionskosten für alle Beteiligten, sie hilft den vertrieblichen Aufwand zu minimieren, sie ermöglicht es, die werblichen Aktivitäten gezielt zu fokussieren und Streuverluste zu vermeiden, sie erhöht die Zugangsbarriere für Mitbewerber, et cetera.

Die kontinuierlichen Anstrengungen, dem eigenen guten Ruf in allen Kontakten nach außen gerecht zu werden, bilden auch noch in einer weiteren Dimension eine wichtige Triebfeder für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sie sind eine permanente Quelle für Informationen. Anspruchsvolle Kunden treiben die eigene unternehmerische Entwicklung voran. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Lieferanten stimuliert beide Seiten zu Prozessinnovationen zu neuen technischen Lösungen und zu Produktverbesserungen. Unternehmen, die auf lange Sicht an einer soliden Weiterentwicklung ihrer Reputation arbeiten, sind an der Herstellung von Win-Win-Situationen interessiert. Sie su-

chen den eigenen Vorteil nicht primär im Nachteil anderer. Langlebige Familienunternehmen folgen konsequent diesem Muster, weil sie darauf bedacht sind, in ihrer jeweiligen Nische als besonders geschätzter und erfolgreicher Partner angesehen zu werden, hinter dem auch eine Familie mit ihrem guten Ruf steht.

Familienunternehmen neigen zur Selbstimmunisierung

In der engen Verbindung der Unternehmensreputation mit dem guten Ruf der Gesellschafterfamilie liegt allerdings auch eine Reihe von existenzgefährdenden Risiken verborgen. Auf der Seite des Unternehmens liegt die entscheidende Schwierigkeit in dem Umstand, dass die persönliche Identität der Unternehmensspitze, ihr ganzes Selbstwertgefühl an den Erfolg der Firma gekoppelt ist. Dies führt normalerweise dazu, dass diese Persönlichkeiten sich im Laufe der Zeit immer schwerer tun, das eigene Führungshandeln noch selbstkritisch zu beobachten. Je länger ein Unternehmen auf Erfolgskurs unterwegs ist, umso schwieriger wird es, bedrohliche Signale rechtzeitig aufzunehmen, eigene Realität-

seinschätzungen in Frage zu stellen und die erforderliche Sensibilität für ungewöhnliche Entwicklungen aufrechtzuerhalten. Und die Umgebung spielt dabei mit. Denn das Wissen um die besondere Verletzlichkeit der Entscheidungsträger im Unternehmen wie in der Familie stärkt die ohnehin vorhandene Schwierigkeit, aus dem Unternehmen heraus kritische Dinge nach oben hin anzusprechen, heikle Themen zeitgerecht auf den Tisch zu bringen und einer gemeinsamen Bearbeitung und Lösung zuzuführen. Es entsteht so vielfach eine Kultur des gemeinsamen Nichthinschauens. Auf diese Weise sorgt das Unternehmen dafür, dass die Selbsttäuschungen der Spitze aufrechterhalten bleiben, so lange jedenfalls, bis die Krise nicht mehr übersehen werden kann. Dieser fatale Zirkel zählt zu den wichtigsten Ursachen des Scheiterns von Familienunternehmen.

Das eben für das Unternehmen Gesagte gilt in abgewandelter Form natürlich auch für die Familie. Die außergewöhnliche Exponiertheit der Unternehmerfamilie in ihrem spezifischen Umfeld macht es auch für diese nicht einfach, mit Abweichungen, „Peinlichkeiten“, internen Kon-

flikten und Beziehungskrisen gut umzugehen. Dieses familiale Selbstkonzept erhöht normalerweise den Druck auf die einzelnen Familienmitglieder, sich erwartungskonform zu verhalten und Differenzen zu leugnen. Diese Konsensfiktion erschwert es Familien, ihre im Lebenszyklus unvermeidlich auftretenden Rollenveränderungen und Reifungskrisen (wie zum Beispiel in der Pubertät) angemessen zu bewältigen.

Will man diesen Risiken auf beiden Seiten vorbeugen, so führt an einer besonderen Wachsamkeit gegenüber den in diesen Typus üblicherweise eingebauten Selbstimmunisierungsmechanismen kein Weg vorbei. Wachsamkeit bedeutet hier die Bereitschaft, die eigenen Selektionsmuster in der Selbst- und Fremdwahrnehmung auf den Prüfstand zu stellen. Dies kann auf Seiten des Unternehmens ein kompetent besetzter Beirat übernehmen, dem genug Vertrauen entgegengebracht wird, um akzeptierterweise eine solche Spiegelfunktion wahrzunehmen. Auf Seiten der Familie kann die Einrichtung periodischer Familienkonferenzen mit dafür sorgen, familieninterne Differenzen auf konstruktive Weise zu bereinigen. Der schrittweise Aufbau der

eigenen Fähigkeiten zur Selbstreflexion ist jene spezifische Herausforderung für Familienunternehmen, deren Bewältigung es ermöglicht, die besonderen Chancen voll auszuschöpfen und den eingebauten Risiken präventiv zu begegnen.

Die Firma Grünenthal ist ein wunderbares Beispiel dafür, wie ein Unternehmen diese heikle Balance im Lauf ihrer Geschichte lernen konnte. Die enorm schwierige Zeit, die mit der Bewältigung der Folgen von Contergan einherging, war die Lehrmeisterin für das Unternehmen wie für die Gesellschafterfamilien, wie man solch existenzbedrohende Ereignisse offen und ohne dauerhaft destruktive Tabuisierungen ins eigene Selbstverständnis integrieren kann. Damit wurden tief gehende Lernprozesse angestoßen, die nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gestützt haben, sondern das Gesundheitssystem insgesamt mit neuen Qualitäts- und Sicherheitsstandards versehen. Dies wäre ohne die Belastbarkeit und Problemlösungsfähigkeit der Familie wie der Entscheidungsträger im Unternehmen in ihrem Zusammenwirken mit der involvierten politischen Öffentlichkeit so nicht möglich gewesen.

AUSFÜHRUNGEN ZUR ERHEBUNGSMETHODE

Zwölf Wissenschaftler, Ärzte und Verantwortungsträger aus der Wirtschaft äußern sich zum Unternehmen Grüenthal

Im Frühjahr 2006 wurden im Auftrag des Unternehmens Grüenthal insgesamt vierzehn Wissenschaftler, im Schmerzbereich forschende Ärzte und Verantwortungsträger aus der Wirtschaft mit der Bitte angeschrieben, ihre Sicht auf Grüenthal mittels eines ausführlichen Fragebogens darzustellen. Bei der Auswahl der fünfzehn angeschriebenen Personen wurde auf folgende Kriterien geachtet: Die Befragten sollten im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit einen so ausgeprägten Kontakt zum Grüenthal aufweisen, dass ihnen qualitative Aussagen zu dem Unternehmen möglich waren. Sie sollten ferner durch ihre Arbeitsschwerpunkte eine hohe Bewertungskompetenz für die Schlüsselthemen bei der Entwicklung von Grüenthal aufweisen. Schließlich

sollte der Mix des angesprochenen Personenkreises so gestaltet sein, dass qualitative Aussagen zu folgenden Themenbereichen erwartbar waren:

- Identitätsmerkmale und Image von Grüenthal
- Grüenthal als „typisches“ Familienunternehmen?
- Einschätzungen zum Unternehmensprofil
- Einschätzungen zur Position von Grüenthal als Preferred Pain Partner
- Aussagen zu den Folgen von Contergan für Grüenthal
- Bewertung der Unternehmensführung.

Zwölf der angesprochenen Verantwortungsträger haben in der erbetenen Weise geantwortet. Zum Rücklauf von elf Fra-

gebögen kam ein ausführliches Telefonat entlang der entsprechenden Fragen. Wis send, dass die ermittelten Antworten keinerlei Repräsentativität beanspruchen können, erscheint diese Stichprobe dennoch aufschlussreich. Denn sie findet Eingang in das stetige Bemühen Grüenthals, die Außenwahrnehmung als wichtigen Faktor der Unternehmensentwicklung zu würdigen.