
Mentale Modelle in Familienunternehmen

Es geht bei den Mentalen Modellen in Familienunternehmen um die Frage, wie sich die Unternehmerfamilie selbst und ihr Verhältnis zum Unternehmen verstehen. Diese Modelle haben entscheidende Auswirkungen auf die Führung des Unternehmens und die Organisation der Unternehmerfamilie.

Die vier Mentalen Modelle verstehen heißt, Probleme lösen und vermeiden. Es ist ein typisches Szenario: Gesellschafterfamilien die sich eben noch gut verstanden haben, rutschen bei einer Sachdiskussion plötzlich auf eine persönliche Ebene. Viel schlimmer noch: Im Erbfall zum Beispiel brechen unter den Gesellschaftern alte Muster auf. Das Problem: Die Bedeutung, die das Unternehmen, die Nachfolge und die Zukunftsausrichtung für jeden Gesellschafter hat, kann sehr unterschiedlich sein. Jeder ist in einem typischen „Mentalen Modell“ verhaftet, meist unbewusst.

Ein „Mentales Modell“ ist ein grundlegendes Bild, das eine Person von der Wirklichkeit hat. Wer z.B. meint, wirtschaftlicher Erfolg erfordere zwangsläufig, dass ein einzelner an der Spitze steht, wird eine andere Organisation aufbauen, als derjenige, der davon ausgeht, dass die besten Leistungen von einem Team erbracht werden. In der Nachfolge werden die „Mentalen Modelle“ besonders auf die Probe gestellt, denn die neue Generation tritt oft mit einem anderen Modell an als die Vorgänger und passt ihr Unternehmen dann darauf an. So spielt die Erkenntnis, nach welchem Modell eine Familie sich versteht in der Führung und Zukunftssicherung des Unternehmens eine große Rolle.

Grundsätzlich spiegeln vier Modelle und Logiken das Bild von Familienunternehmen. Die patriarchale Logik, nach der eine Person an der Spitze von Unternehmen und Familie zu stehen hat. Die Aussage, *„Das Unternehmen bin ich. Einer muss der Kopf sein und viele Arme können helfen“* ist dafür prägend. Bei der Logik der operativ tätigen Familie liegt die Prämisse darin, dass das Unternehmen unbedingt von Familienmitgliedern zu führen ist. Die dafür herrschende Meinung *„Das Unternehmen sind wir gemeinsam. Die Familie führt das Unternehmen. Ohne Familie im Management kann unser Unternehmen kein Familienunternehmen sein.“* bestimmt das vorliegende Model. Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie wiederum fokussiert die Familie ausschließlich auf die Eigentümerfunktion. Vorherrschend dabei die klare Einstellung, *„Die Geschicke des Unternehmens werden von uns bestimmt. Als professionelle Eigentümer besorgen wir das beste Management, das es auf dem Markt gibt.“* Die Logik der Investorenfamilie versteht sich wiederum dahingehend, dass es hauptsächlich um das professionelle Management geht und dabei die besten Möglichkeiten genutzt werden, um das vorhandene Vermögen bestmöglich zu optimieren. Diese Familien bekennen sich dazu, nur Unternehmen zu betreiben die die besten Renditen abwerfen. Sie sind ausschließlich eine Investorengemeinschaft, deren Mitglieder verwandtschaftlich verbunden sind.

Für kleinere Unternehmen mit geringen komplexen Unternehmensformen sind noch die Modelle „Kapitän“ und „Familien-Teams“ vorhanden.

FOKUS-THEMA: FAMILY BUSINESS

Autor: Dr. Christian Fuchs, MBA, CSE, Dipl. Coach

Durchläuft eine Unternehmerfamilie einen Wechsel des Mentalen Modells, so kommt sie nicht darum herum, sich auf einen Prozessmusterwechsel einzulassen, der die Kultur des Umgangs miteinander und den Modus der Entscheidungsfindung verändert. Der Wandel der Mentalen Modelle ist daher alles andere als ein Spaziergang. Er erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Bereitschaft und Fähigkeiten, sich in Frage zu stellen und in Frage stellen zu lassen. Die zentrale Aufgabe für die Familie liegt darin, dass sich alle Mitglieder aktiv zu einem von allen Mitgliedern getragenen Denk- und Wertekonzept bekennen. Dies erfordert ein neues, gemeinsam entwickeltes Ziel, ohne das es schwer wird, dass alle Beteiligten sich einer neuen Struktur unterordnen. Gleichzeitig ist die Ausbildung eines Mindestmaßes an Kompetenz notwendig, an dem Zielbildungsprozess teilzunehmen.

Es gilt auch festzuhalten, dass keines der Modelle besser oder schlechter ist. Jedes hat seine Stärken und seine spezifischen Risiken, die man natürlich auch kennen sollte. Im Rahmen der Familienstrategieentwicklung wird darauf eingegangen.



DR. FUCHS CONSULT

FAMILY BUSINESS

Zukunftssicherung für Familienunternehmen

Christian Fuchs

Dr., MBA, CSE, Dipl. Coach (CAS  / ECA)

Family Business Expert

www.fuchs-consult.at

Literaturhinweis:

Schlippe / Roth / Rösen (2018). Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht

Rösen Vortrag (2012). Wenn Familiengesellschafter einander vorbeireden. Möckmühl

Beutelmeyer / Fuchs (2019). Patriachat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich? Medianet Verlag

Fuchs C. (2019). AREX 2019 – Das Buch. Verlag Board Search