

Schriften zu Familienunternehmen | Band I

Herausgegeben vom Wittener Institut für
Familienunternehmen



Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens

Arist von Schlippe, Tom Rösen und
Torsten Groth (Hrsg.)



WIFU

WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

PRIVATE UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE



EUL VERLAG

Schriften zu Familienunternehmen

Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Band 1

Arist von Schlippe, Tom Rösen und Torsten Groth (Hrsg.)

Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens

Lohmar – Köln 2009 • 304 S. • € 59,- (D) • ISBN 978-3-89936-823-9

Schriften zu Familienunternehmen · Band 1
Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Dr. Tom Rüsen und Torsten Groth
(Herausgeber)

Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-89936-823-9

1. Auflage August 2009

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2009

Alle Rechte vorbehalten

JOSEF EUL VERLAG GmbH

Brandsberg 6

53797 Lohmar

Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6

Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88

E-Mail: info@eul-verlag.de

<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.

Geleitwort

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat es sich zum Ziel gesetzt, die Fragen wissenschaftlich zu behandeln, die zum einen den Mitgliedern der Familien wichtig sind, in deren Umfeld ein Unternehmen vorkommt, bzw. die zum anderen den Personen auf den Nägeln brennen, die in Familienunternehmen tätig oder am Unternehmen beteiligt sind.

Die Bedeutung von Familienunternehmen für die Wirtschaft gerade in Deutschland ist unstrittig. Je nach Definition gehen die Schätzungen von einem Anteil von Familienunternehmen am Gesamt aller deutschen Unternehmen von 75% bis 95% aus. Familienunternehmen stellen dabei knapp 60% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse in Deutschland und erzielen etwa die Hälfte des unternehmerischen Umsatzes. Konsequenterweise sind sie als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ sprichwörtlich geworden. Doch diese Unternehmensform leistet nicht nur einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft: Ihre Werte-Orientierung und ihre Verpflichtung auf Tradition und Innovation erfüllen auch wichtige Funktionen für die Entwicklung und Gestaltung wirtschaftspolitischer Kultur gerade in einer Zeit, in der Werte wie Nachhaltigkeit, Langfristigkeit der Strategien, Standorttreue und Mitarbeiterorientierung wieder in das Zentrum der gesellschaftlichen Diskurse rücken.

Ebenfalls sprichwörtlich ist auch die Doppelgesichtigkeit der Familienunternehmen. Es sind besondere Ressourcen, über die das Unternehmen durch die Unternehmensfamilie verfügen kann, und es sind besondere Belastungen, die sich ergeben, wenn das Zusammenspiel zwischen familiären Dynamiken und unternehmerischen Faktoren nicht gut balanciert wird. Fragen danach, wie diese Herausforderungen jeweils von Familie und Unternehmen gestaltet werden, waren lange in der Forschung unterrepräsentiert. Nicht zuletzt dies war ein Auslöser für die Gründung des Wittener Instituts für Familienunternehmen im Jahr 1998. Von Anfang an war das Institut konsequent interdisziplinär ausgerichtet: drei Lehrstühle beleuchten aus den jeweiligen

disziplinären Perspektiven – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie / Soziologie und Rechtswissenschaften – die wissenschaftlichen Fragen, mit denen Familienunternehmen zu tun haben.

Mittlerweile ist ein erfreulicherweise deutlich zunehmendes wissenschaftliches Interesse an diesen Fragen zu verzeichnen. Die Schriftenreihe des WIFU zielt darauf ab, Raum für die Darstellung der Ergebnisse aus den verschiedenen Themenbereichen und Forschungsfeldern zu bieten. Der Schwerpunkt liegt auf den Arbeiten, die im Kontext des WIFU entstanden sind. Kompakt, wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig verständlich sollen Forschungsergebnisse und Theorieentwicklung aus den verschiedenen disziplinären Perspektiven zusammengefasst werden.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen

Witten, im Juli 2009

Vorwort

Seit seiner Gründung im Jahre 1998 entstanden im Kontext der Forschungs- und Lehrtätigkeit des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) zahlreiche Veröffentlichungen. Sie sind breit gestreut in wissenschaftlichen Journalen, in Büchern und anderen Publikationsorganen zu finden – teils mehr, teils weniger gut zugänglich. Der vorliegende Band führt die wichtigsten dieser Texte zusammen und zeigt damit die Bandbreite familienunternehmensspezifischer Themen auf: von den Besonderheiten der Familienunternehmen, über Fragen der Nachfolge und des Managements wachsender Gesellschafterkreise, bis hin zur Bewältigung von Krisen.

Es handelt sich um eine Auswahl bereits veröffentlichter wissenschaftlicher Aufsätze, deren Relevanz als unverändert hoch gelten kann. Mit diesem Band soll ein leicht zu verstehender „erster Eindruck“ zu theoretischen Fragen zum „Forschungsgegenstand Familienunternehmen“ vorgelegt werden, der einen Einblick in die Tätigkeit des Instituts bietet. Die vielfältigen Fragestellungen, mit denen diese Unternehmensform konfrontiert ist, theoretisch greifbar zu machen und vor allem diese aus der Perspektive unterschiedlicher Disziplinen zu beleuchten, ist dabei ein zentrales Anliegen. Aus der Sicht von Betriebswirtschaftslehre, Soziologie/Psychologie oder Rechtswissenschaften ergeben sich jeweils andere Fragestellungen und Forschungsschwerpunkte in der wissenschaftlichen Betrachtung von Familienunternehmen. Diese darzustellen, ihre Zusammenhänge zu thematisieren und die Perspektiven interdisziplinär zusammenzuführen, ist das erklärte Ziel dieses ersten Bandes der neuen Schriftenreihe des WIFU. Er soll den Leserinnen und Lesern, die sich für die Tätigkeit des Wittener Instituts für Familienunternehmen interessieren, die Gelegenheit geben, sich einen Eindruck zu verschaffen. Die Beiträge sollen in dieser Zusammenstellung einen kompakten Beitrag zur Weiterentwicklung einer Theorie des Familienunternehmens leisten.

Ganz herzlich möchten wir uns an dieser Stelle bei allen bedanken, die tatkräftig an der Erstellung dieses Werk beigetragen haben. Besonders gilt dieser Dank allen Verlagen, die ausnahmslos gern und bereitwillig ihre Zustimmung zu einem erneuten Abdruck der publizierten Arbeiten gegeben haben. Die ursprünglichen Quellen der Texte finden sich jeweils am Anfang des jeweiligen Beitrages. Ein ebenfalls besonderer Dank von uns Herausgebern geht zum einen an Herrn Ass. Jur. Christian Pieper vom WIFU, der mit großer Zielstrebigkeit und Geduld half, diese Zusammenstellung zu organisieren und an Frau Margot Eul vom Eul-Verlag als Mitinitiatorin der Schriftenreihe des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

Arist von Schlippe, Tom Rüsen, Torsten Groth

Witten, im Juli 2009

Autorenregister

Dreyer, Nils

Selbständiger Unternehmer.

Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke. Gegenwärtig promoviert er bei Prof. Dr. Arist von Schlippe. Seine Forschungsschwerpunkte sind organisationale Auswirkungen von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen und Post-Nachfolge Management. In der Beratungspraxis beschäftigt er sich mit Nachfolger-Coaching sowie dem Design und Begleitung von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen

Felix Georg Fabis

Dr. rer. pol., Dipl.-Jur. (Univ. Münster), Rechtsanwalt in Lübbecke/Westf. und Lehrbeauftragter an der Privaten Universität Witten/Herdecke gGmbH. Nach Studium der Rechte in Jena und Münster sowie Referendariat in Münster und Sofia/BG Tätigkeit als Wissenschaftlicher Assistent am Wittener Institut für Familienunternehmen, danach als Rechtsanwalt zunächst in Düsseldorf und Hamburg. Forschungsschwerpunkt in gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen speziell der Familienunternehmen. Tätigkeitsschwerpunkt in der wirtschaftsrechtlichen Beratung insbesondere von Familienunternehmen.

Gebauer, Annette

Dr. rer pol, Dipl.-Psychologin.

Systemische Organisationsberaterin für praktische und theoretische Fragestellungen von Corporate Learning und Innovation, Verantwortung der Denkfabrik Corporate Learning am Management Zentrum Witten GmbH (MZW), Paar- und Familientherapeutin. Promovierte als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen bei Prof. Rudolf Wimmer und Prof. Fritz Simon. Davor mehrjährige Tätigkeit in großen Unternehmensberatungen (Accenture und IconMedialab).

Groth, Torsten

Dipl.-Soz.-Wiss., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen.

Studium der Sozialwissenschaften an der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg mit dem Schwerpunkt Organisation und Beratung, parallel zum Studium erste Beratungserfahrungen.

Seit 2002 ist er am WIFU in Forschung und Lehre tätig mit dem Schwerpunkt „Führung und Organisation von Familienunternehmen“. Neben der wissenschaftlichen Tätigkeit ist er über das Management Zentrum Witten GmbH (MZW), dessen Geschäftsführer er ist, in der Beratung von Familienunternehmen und in der Gesellschafterqualifizierung tätig.

Kellermanns, Franz W.

Henry Family Notable Scholar und Associate Professor of Management am College of Business an der Mississippi State University, Mississippi State. Er gehört zudem dem INTES Zentrum für Familienunternehmen an der WHU–Otto Beisheim School of Management an.

Professor Kellermanns wurde an der University of Connecticut promoviert (Ph.D.). Seine Forschungsinteressen beinhalten strategische Prozesse und Unternehmertum mit einem Schwerpunkt auf Familienunternehmensforschung. Er ist Associate Editor (Mitherausgeber) des Family Business Review und hat unter anderem in folgenden Zeitschriften veröffentlicht: Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Family Business Review, Academy of Management Learning and Education, etc. Er ist Co-Editor des Buches "Innovating Strategy Process" in der Strategic Management Society Buchreihe (Wiley-Blackwell) und ein Co-Editor des in Kürze erscheinenden "Handbook of Strategy Process Research" verlegt bei Edward Elgar. Er sitzt zudem im editorischen Beirat der folgenden akademischen Zeitschriften: Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Management, Journal of Management Studies and Strategic Entrepreneurship Journal. Ferner übt er zusätzlich die Funktion des Gast-Editors für eine Sonderausgabe über Familienunternehmen des Small Business Economics Journals aus.

Lange, Knut Werner,

Prof. Dr. jur.; seit 2006 Professor am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität Bayreuth.

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz mit anschließender Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion bei Prof. Dr. Dr. Ebenroth. Parallel dazu Referendariat im OLG-Bezirk Karlsruhe. Anschließend Wissenschaftlicher Assistent am Zentrum III für Internationales Recht an der Universität Konstanz. Dem folgte eine Lehrstuhlvertretung an der Universität des Saarlandes und anschließend eine Professur an der Universität Bochum. Im Juli 1999 Übernahme des Lehrstuhles für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Europarecht und Internationales Privatrecht an der Universität Witten/Herdecke, den er bis zum Ruf an die Universität Bayreuth inne hatte.

Rüsen, Tom A.

Dr. rer.pol.; seit 2008 Geschäftsführender Direktor des WIFU.

Nach Abschluss eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an der Privaten Universität Witten/Herdecke war er mehrere Jahre für die Inhaus-Beratung eines großen internationalen Industriekonzerns tätig. Im Rahmen seiner Beratungstätigkeit ist er u. a. für verschiedene auf Restrukturierungs- und Sanierungsfälle spezialisierte Beratungs- und Interim-Management-Gesellschaften sowie für Familienunternehmer tätig.

Simon, Fritz B.

Prof. Dr., apl. Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen.

Er ist Gründungsprofessor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls Führung und Organisation von 1999–2004. Studium der Medizin und Soziologie. Psychiater, Psychoanalytiker, systemischer Familientherapeut und Organisationsberater. Mitgründer der Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH und des Management Zentrum Witten GmbH (MZW). Geschäftsführender Gesellschafter des Carl-Auer-Verlags, Heidelberg. Von 1994–2001 Vizepräsident der European Family Therapy Association. Mitbegründer und Vizepräsident (bis 2005) der German-Chi-

nese Academy for Psychotherapy. Autor von ca. 240 Fachartikeln und 23 Büchern (Übersetzungen in 10 Sprachen).

Von Schlippe, Arist

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., seit 2005 Inhaber des Lehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen am WIFU.

Davor war er 23 Jahre im Fach Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück tätig. Psychologischer Psychotherapeut, Lehrtherapeut für systemische Therapie sowie lehrender Supervisor und Coach (SG), Lehrtrainer am Institut für Familientherapie Weinheim, Ausbildung und Entwicklung e.V. Von 1999–2005 Präsident der Systemischen Gesellschaft, Berlin.

Wimmer, Rudolf

Prof. Dr., apl. Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen.

Er ist Gründungsprofessor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls Führung und Organisation von 1999–2004. Gründer und Partner der osb international AG sowie des Managementzentrums Witten GmbH (MZW). Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Familienunternehmen	
<i>Rudolf Wimmer</i>	1
Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs	
<i>Fritz B. Simon</i>	17
Nachfolge in Familienunternehmen – Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs	
<i>Rudolf Wimmer und Annette Gebauer</i>	47
Nachfolge in Pionierunternehmen: Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine organisationale Betrachtung	
<i>Nils Dreyer und Arist von Schlippe</i>	71
Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen	
<i>Rudolf Wimmer, Torsten Groth und Fritz B. Simon</i>	95
Emotionale Konflikte in Familienunternehmen	
<i>Arist von Schlippe und Franz W. Kellermanns</i>	173
Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen	
<i>Tom A. Rösen und Arist von Schlippe</i>	203
Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen	
<i>Knut Werner Lange</i>	243
Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen	
<i>Felix G. Fabis</i>	269

Familienunternehmen^{*}

Rudolf Wimmer

^{*} Dieser Beitrag wurde erstmalig als Rudolf Wimmer: Familienunternehmen, in: Wirtschafts-Lexikon, Band 3: Controlling – Finanzdienstleister, Hrsg. v. Handelsblatt, S. 1622-1628, 2006, veröffentlicht. Wir danken dem Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG in Stuttgart ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Abgrenzung des Begriffs.....	5
2. Zum wirtschaftlichen Stellenwert von Familienunternehmen.....	7
3. Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	8
4. Die spezifischen Risiken von Familienunternehmen	11
5. Die besondere Problematik der Unternehmensnachfolge	12
6. Literaturverzeichnis	14

1. Zur Abgrenzung des Begriffs

Der Begriff „Familienunternehmen“ bezeichnet einen besonderen Typus von Wirtschaftsorganisationen. Es handelt sich um Unternehmen, auf deren Entwicklung eine Familie oder eine Konstellation mehrerer Familien, die miteinander verwandtschaftlich verbunden sind, aber nicht sein müssen, aus ihrer Eigentümerrolle heraus einen bestimmenden Einfluss ausüben (zu dieser Definition Wimmer et al. 2005, S. 18). Dieser Einfluss impliziert nicht notwendigerweise, dass ausschließlich jemand aus der Familie die Führungsrolle an der Unternehmensspitze bekleidet. Er kann auch gegenüber einem Fremdmanagement aus der Position eines Beirates oder eines Gesellschafterrates wahrgenommen werden. Diesen Fällen liegt i.d.R. bereits eine längere Firmengeschichte zugrunde, die zu einer Ausdifferenzierung der Management- und Eigentümerrollen geführt hat und in der die Familie über ihre Eigentümerfunktion dafür sorgt, dass der Charakter des Familienunternehmens erhalten bleibt.

Dieser definitorische Zugang zeigt, dass dieser Unternehmenstypus fließende Übergänge aufweist. Wann beginnt ein Unternehmen, ein Familienunternehmen zu sein? Es hat wohl etwas damit zu tun, dass der Gründer, der Pionier mit dem neu geschaffenen Unternehmen für sich und seine Familie eine längerfristige Perspektive der Existenzsicherung, der persönlichen Identitätsstiftung im Auge hat. Das persönliche Schicksal des Unternehmers, das seiner Familie wie das des Unternehmens wachsen zu einer untrennbaren Einheit zusammen. Wann hört eine Firma auf, ein Familienunternehmen zu sein? Auch diese Grenze lässt sich nicht scharf ziehen. Man wird wohl immer dann diesen Begriff zu vermeiden beginnen, wenn auf der Seite der Eigentümer auch nicht mehr i.w.S. von Familie als einheits- und identitätsstiftender Größe die Rede sein kann.

Dieser schwer fassbaren Verzahnung von familiären Aspekten mit den Eigenheiten von Wirtschaftsorganisationen (die Vorläufer liegen ja in den Wirtschaftsstrukturen der vormodernen Zeit) verdankt sich wohl die große Schwierigkeit, die die wissenschaftliche Forschung, insb. die Betriebswirtschaftslehre und das Wirtschaftsrecht, mit diesem Unternehmenstypus bislang hatten. Dieser Typus lässt sich schwer mit

den üblichen zweckrationalen Kategorien fassen. Das Phänomen „Familienunternehmen“ verlangt per se einen interdisziplinären Zugang: ein sozialwissenschaftliches Verständnis für die charakteristischen Eigenheiten von Familien und Organisationen, einen wirtschaftswissenschaftlichen Zugang zu Unternehmen in einer globalisierten Weltwirtschaft sowie einen Begriff für die enorme Bedeutung rechtlicher Rahmenseetzungen sowohl für die Entwicklungsperspektiven der beteiligten Familien als auch für die Entfaltungsmöglichkeiten des Unternehmens. Diese hohen interdisziplinären Anforderungen sind verantwortlich dafür, dass die wissenschaftliche Forschung in der Auseinandersetzung mit diesem besonderen Typus von Unternehmen de facto erst am Beginn steht

In der medialen Öffentlichkeit ebenso wie in den eingespielten wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen tritt der Begriff von „Familienunternehmen“ allerdings deutlich in den Hintergrund. An seiner Stelle spricht man von Mittelstand (zumindest im deutschsprachigen Raum dominiert dieser emotional hoch aufgeladene Terminus). Der Begriff „Mittelstand“ ist eindeutig eine politische Formel. Sein Adressat sind die Entscheidungsträger im politischen System, die im Sinne einer adäquaten Mittelstandspolitik dazu bewogen werden sollen, für die Ertragsentwicklung der Unternehmen günstige Rahmenbedingungen bereitzustellen. Für diese primär politische Funktion benötigt der Begriff in jeder Hinsicht unscharfe Grenzen und die Fähigkeit Kampfgeist, Gegnerschaft einerseits und Wir-Gefühl andererseits relativ situationsunabhängig zu mobilisieren. Aufgrund dieses spezifischen Verwendungszusammenhanges präferieren wir im wissenschaftlichen Kontext den Begriff „Familienunternehmen“, gleichwohl wissend, dass es mit dem Begriff „Mittelstand“ in der Bezeichnung dieses spezifischen Unternehmenstypus große Überlappungen gibt. Obwohl es vom Bedeutungshintergrund her nahe liegend wäre, mit dem Mittelstand eine bestimmte Größe zu verbinden, ist dies de facto nicht der Fall. Auch große Familienunternehmen wie Oetker, Freudenberg, Haniel oder auch Bertelsmann ordnen sich in der wirtschaftspolitischen Auseinandersetzung gerne dem Mittelstand zu. Dieser begreift sich als primär wirtschaftspolitisch motivierte Bewegung, die in Abgrenzung zu den börsennotierten Publikumsgesellschaften für sich selbst um günstige gesetzliche Rahmenbedingungen kämpft.

2. Zum wirtschaftlichen Stellenwert von Familienunternehmen

In ihrer überwiegenden Mehrzahl verbindet Familienunternehmen ein gerade in der heutigen Zeit auffälliges Merkmal: Sie drängen sich nicht ins Scheinwerferlicht der medialen Berichterstattung. Sie wirken konzentriert auf ihren spezifischen Markt und ihr regionales Umfeld. Das Interesse an einer darüber hinausgehenden medialen Selbstdarstellung ist i.d.R. gering. Viele der gerade besonders erfolgreichen Familienunternehmen operieren bewusst im Schatten der Wirtschaftsberichterstattung. Nicht zuletzt wegen dieser Eigenheit wird die enorme wirtschaftliche, letztlich auch gesamtgesellschaftliche Bedeutung dieses Unternehmenstyps weithin unterschätzt (zu diesem Phänomen vgl. auch Simon 1996, S. 11 ff). Dazu einige Daten:

Da es kein allgemein akzeptiertes Abgrenzungskriterium für Familienunternehmen gibt, schwanken die Zahlen, die von unterschiedlichen Autoren zur Verfügung gestellt werden. Selbst konservative Schätzungen gehen weltweit von einem Anteil von 65 – 80% an Unternehmen in Familienhand aus (Gersick et al. 1997, S. 25 FN 1). In den USA werden 90% der Unternehmen diesem Typus zugezählt. (Grant Thornton 2000, S. 7). Diese erwirtschaften etwa 50% des amerikanischen Bruttoinlandsproduktes. In Asien spielen mächtige familiäre Netzwerke seit jeher eine zentrale Rolle, und auch in China wird die sprunghafte Wachstumsentwicklung der letzten Jahre vornehmlich von privatwirtschaftlichen Neugründungen getragen. In Mittel- und Westeuropa dürften ca. 75% aller Betriebe zu dieser Kategorie gezählt werden können. In den ehemaligen Ostblockstaaten treffen wir geschichtlich bedingt allerdings auf ganz andere Wirtschaftsstrukturen. Doch auch hier ist ein klarer Aufwärtstrend zu erkennen. In Polen waren es 1998 25%, im Jahre 2002 bereits 41%. Für Deutschland errechnete das Bonner Institut für Mittelstandsforschung 1999, dass von den gut 2 Millionen Unternehmen 1.875.000 als Familienunternehmen zu werten sind, das sind stolze 92,8%. Natürlich ist das Gros davon Klein- und Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (Schröder/Freund 1999, S. 13). Mit wachsender Umsatzgröße nimmt der Prozentsatz der Familienunternehmen deutlich ab. Aber immerhin sind von den Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro noch 48,8% familiengeführt (ebenda). Mehr als 60% aller Arbeitnehmer in Deutschland sind in Familienunternehmen beschäftigt. Während die großen Publikumsgesell-

schaften z.Zt. wiederum verstärkt Personal abbauen, werden in vielen Familienunternehmen kleinerer und mittlerer Größe immer noch neue Arbeitsplätze geschaffen. Familienunternehmen sind auch in der deutschen Industrie stark verankert. Fast 85% in diesem nach wie vor sehr bedeutenden Wirtschaftssektor sind Familienunternehmen mit 40% der Beschäftigten dieses Bereiches (BDI/Ernst & Young 2002).

Blickt man auf diese Zahlen, so ist die große volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Unternehmenstyps evident. Selbstverständlich sieht es in den einzelnen Branchen unterschiedlich aus, und der aktuelle Strukturwandel in der Unternehmenslandschaft bringt zweifelsohne auch hier Verschiebungen mit sich. Aber insgesamt bleibt der Befund aufrecht, dass es sich hier entgegen der schon sehr früh angestimmten Abgesänge auf das traditionelle Familienunternehmen um einen sehr vitalen Unternehmenstyp handelt, um dessen Zukunftsfähigkeit man sich letztlich keine großen Sorgen machen muss (dazu ausführlicher Wimmer et al. 2005). Woraus zieht dieser Typ seine besondere Kraft?

3. Die Besonderheiten von Familienunternehmen

Wie gesagt, wir sprechen von Familienunternehmen, wenn sich im Zuge ihrer Entstehungsgeschichte eine enge Verzahnung zweier an sich sehr gegensätzlich strukturierter Typen sozialer Systeme beobachten lässt: Das Unternehmen auf der einen Seite und die Familie der Eigentümer auf der anderen Seite. Diese enge Koevolution von Unternehmen und Familie besitzt für beide Seiten eine strukturprägende Wirkung ganz besonderer Art. Vieles im Unternehmen – für Außenstehende oft schwer verständlich – erinnert zutiefst an familiäre Muster und Gewohnheiten (wie bspw. die eingespielten Kommunikationsmuster, der Führungsstil, die Konfliktkultur, der Umgang mit dem Personal wie mit den Finanzen, die hohe Loyalität gegenüber Stammkunden und Lieferanten etc.). Sie sind in ihrer besonderen Ausprägung für „normale“ Organisationen eher untypisch. Im Gegenzug lässt so ein Unternehmen auch die Eigentümerfamilie nicht unberührt. Fragen des Unternehmens sind im Alltag der Familie üblicherweise allgegenwärtig, es sei denn, die Familie schützt sich bewusst

vor dieser Aufmerksamkeitsokkupation durch das Unternehmen. Die Existenz dieses allgegenwärtigen Dritten in der Familie verknüpft automatisch jene Kommunikationszeit, die ansonsten für das beziehungsmaßige Miteinander in der Familie zur Verfügung steht. Unternehmerfamilien erzeugen auf diese Weise ganz charakteristische Bedingungen für das Aufwachsen von Kindern, für die Bewältigung ihrer Reifungskrisen etc. (zur Familie des Familienunternehmens vgl. insb. Simon 2002). Betrachtet man den außergewöhnlichen Erfolg vieler Familienunternehmen, so muss man in dieser eigentümlichen Koevolution, die stets ganz unvergleichliche Firmenkulturen hervorbringt, eine besondere Ressource sehen. Tatsächlich weisen Familienunternehmen bei genauerer Betrachtung Strukturmerkmale auf, die gerade angesichts der vielfältigen Herausforderungen unserer aktuellen Wirtschaftsentwicklung markante Wettbewerbsvorteile hervorbringen. Dazu einige kurze Hinweise:

- Im Familienunternehmen entfaltet sich der *Unternehmer* im Schumpeter'schen Sinne. Hier stehen Persönlichkeiten an der Spitze, die ihr Geschäft von Grund auf verstehen, die selbst ganz nah am Marktgeschehen operieren, neue Chancen frühzeitig erkennen, Risiken aus ihrer Erfahrung heraus abschätzen und strategische Weichenstellungen aus ihrer Intuition heraus vornehmen können (zu diesem Grundmuster der Strategieentwicklung vgl. Nagel/Wimmer 2002). Ihre fraglos akzeptierte Autorität im Unternehmen erleichtert die innerbetriebliche Umsetzung solcher Weichenstellungen. Hierfür sind keine aufwändigen Strategieentwicklungsprozesse erforderlich. Kurze Entscheidungswege und eine hohe Identifikation mit der unternehmerischen Verantwortung der Spitze beschleunigen die Implementierung von strategischen Entscheidungen.
- Der Kunde spielt in Familienunternehmen eine ganz zentrale Rolle. Ihn zufrieden zu stellen besitzt erste Priorität. Eine der Begleiterscheinungen dieser Aufmerksamkeitsfokussierung ist eine hohe *Innovationsfähigkeit* solcher Unternehmen bezogen auf ihre Produkte und Dienstleistungen (ausführlicher dazu Simon 1996, S. 81 ff.). Die enge Zusammenarbeit mit herausfordernden Kunden stimuliert den eigenen Erfindergeist und sorgt für eine ständige Erneuerung der eigenen Innovationskraft. Gleichzeitig schaffen es solche Unter-

nehmen, in Bezug auf charakteristische Werte und Kulturmerkmale Kontinuität über sehr lange Zeiträume sicherzustellen.

- Familienunternehmen wachsen vornehmlich aus eigener Kraft. Unternehmerische Autonomie und finanzielle Unabhängigkeit besitzen einen ganz hohen Wert. Diese Prinzipien in Verbindung mit bestimmten Bedingungen des mitteleuropäischen Finanzsektors haben bei diesem Firmentyp eine klare Präferenz für die Finanzierungsform durch den klassischen Bankkredit wachsen lassen. Dieser Neigung korrespondiert in Deutschland eine im Durchschnitt niedrige Eigenkapitalquote (unter 20%) und damit eine entsprechend hohe Abhängigkeit vieler Familienunternehmen von den klassischen Kreditgebern (vgl. im Detail dazu *Keiner* 2001, S. 57 ff.). *Basel II* stellt die Ausleihungspolitik der Banken gegenüber ihren Firmenkunden auf eine neue regulatorische Basis. Die individualisierte Bonitätsprüfung, das bankinterne Rating zur Feststellung der künftigen Schuldendienstfähigkeit der Firmen bringt insb. für Familienunternehmen ganz neue Herausforderungen. Vor allem die Umstellung von sicherheits- auf zukunftsbezogene Aspekte in der Einschätzung der Ertragskraft der Unternehmen erzwingt einen geänderten Umgang mit strategischen Fragen, mit der eigenen Transparenz und insb. auch mit der Vorsorge für eine ausreichende Managementqualität (näheres dazu bei *Kolbeck/Wimmer* 2001 sowie *Everling* 2001).

- In ihren Organisationsverhältnissen prägen Familienunternehmen ganz charakteristische Strukturen aus. Sie vermeiden formale aufbauorganisatorische Festlegungen. Die Binnendifferenzierung ist primär um Personen herum gebaut. Die Aufgabenprofile der Stelleninhaber sind geschichtlich gewachsen und werden von den Funktionsträgern während ihrer unternehmensinternen *Laufbahn* vielfach auch mitgenommen (vgl. *Wimmer et al.* 2005, S. 135 ff.). Offizielle Schaubilder und Organigramme existieren vielfach nicht. Man kann sich wechselseitig nicht auf formell beschlossene Kompetenzen und Zuständigkeiten berufen. Die Orientierung bzgl. der organisationsinternen Abstimmungsprozesse entsteht über langjährige Erfahrung und Zugehörigkeit, ein Umstand, der es Neueinsteigern oder Außenstehenden zunächst sehr er-

schwert, sich rasch zurecht zu finden. Familienunternehmen achten in der Entwicklung ihrer Gemeinkosten sehr auf schlanke Verhältnisse. Sie investieren äußerst vorsichtig in den Aufbau ihrer Infrastrukturen, was bei schnellem Wachstum zu einer chronischen Unterversorgung auf diesem Gebiet führt. Dies gilt insb. für den Aufbau geeigneter *Führungsstrukturen* unterhalb der Unternehmensspitze (vgl. auch *Albach/Freund* 1989).

- Es ist nicht überraschend, dass Familienunternehmen in ihrer Personalpolitik ganz unverwechselbare, familienähnliche Merkmale ausbilden. Sie haben eine Präferenz, Mitarbeiter in sehr jungen Jahren unmittelbar nach der Ausbildung ins Unternehmen zu holen und emotional stark an die Firma zu binden. So entstehen wechselseitig feste Loyalitätserwartungen, die sich einerseits in einer außergewöhnlichen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zeigen, die aber andererseits auch eine gewisse Fürsorgepflicht des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern begründen. Familienunternehmen trennen sich schwer von ihren Leuten, auch dann, wenn es aus ökonomischen Gründen längst angesagt wäre. Die erforderlichen Qualifikationen entstehen durch das engagierte Mitarbeiten, durch die zupackende Übernahme von Verantwortung im alltäglichen Geschäft. Gezielte Investitionen in die Personalentwicklung, in den vorausschauenden Aufbau von Managementpotenzialen etc. sind in solchen Unternehmen noch eher selten anzutreffen, hat doch die kulturelle Passung des Einzelnen tendenziell Vorrang vor dem Kriterium der Qualifikation (vgl. *Wimmer et al.* 1996, S. 163 ff.).

4. Die spezifischen Risiken von Familienunternehmen

Werden die hier angesprochenen Merkmale gezielt gepflegt, so lassen sie in ihrem Zusammenwirken zweifelsohne eine außergewöhnliche Leistungsfähigkeit entstehen, die die vielen „hidden Champions“ unter den Familienunternehmen Tag für Tag unter Beweis stellen. Diese besonderen Chancenpotenziale haben allerdings auch ihren Preis. Denn in der engen Koppelung familialer Verhältnisse mit den internen Organisationszuständen eines Unternehmens steckt nicht nur eine außergewöhn-

liche Ressource, sondern in ihr liegen auch schwer beherrschbare Risiken. Die hohe emotionale Bedeutung des Geschehens in der Familie kann ungeahnte Energien freisetzen. Dieselben familialen Muster können aber auch – sowohl im Unternehmen als auch in der Familie – eine Konfliktodynamik anheizen, die, einmal in Gang gesetzt, sehr leicht außer Kontrolle gerät (Genaueres dazu bei *Kets de Vries* 1999). „Der Streit in Familienunternehmen ist der größte Wertvernichter in der deutschen Wirtschaft“ (Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes in einem persönlichen Gespräch). Strukturmerkmale, die in bestimmten Phasen des Lebenszyklus von Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile gebracht haben, können in anderen zur tödlichen Falle mutieren (zum Lebenszykluskonzept vgl. ausführlicher Klein 2000, S. 269 ff.). Diese in Familienunternehmen fast wesensnotwendig eingebaute Ambivalenz macht die bekannte Janusköpfigkeit dieses Unternehmenstyps verständlich. Familienunternehmen zählen entweder zu den Besten ihrer Branche oder haben ernsthaft ums Überleben zu kämpfen. Sie sind selten einfach blasser Durchschnitt.

5. Die besondere Problematik der Unternehmensnachfolge

Es gibt eine Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen, in der dieses systematisch eingebaute Gefährdungspotenzial besonders zum Tragen kommt. Es ist dies die Phase des *Generationswechsels*. Die hohe Scheiternsquote von Familienunternehmen in dieser Phase deutet darauf hin, dass sich in diesem Zeitraum des Übergangs eine Reihe von Problemen verdichten, die die Nachfolge in Familienunternehmen nicht mit dem üblichen *Führungswechsel* in Unternehmen vergleichbar macht (vgl. die Arbeit von *Stephan* 2002). Schließlich geht es vielfach darum, einerseits für die weichende Generation eine für sie noch anstrebenswerte persönliche Zukunftsperspektive zu finden, die es ihnen ermöglicht, ihr Lebenswerk loszulassen und das Ruder tatsächlich in jüngere Hände zu legen. Gleichzeitig stehen die Nachfolger unter einem gewaltigen Erwartungsdruck seitens der anderen Familienmitglieder, seitens der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten; es ist dies ein Druck, der stets die schwer zu bewältigende Spannung zwischen Kontinuitätshoffnungen und grundlegenden Veränderungserwartungen aufbaut. Zwischen diesen Polen einen eigenständigen Weg zu finden, ist für Nachfolger eine ganz besondere Her-

ausforderung (zum adäquaten Entwicklungskonzept für Nachfolger vgl. *Lansberg* 1999, S. 149 ff.). Zum anderen löst der Nachfolgeprozess auch auf der Seite des Unternehmens tief greifende Irritationen aus, nicht zuletzt deshalb, weil v.a. in eigengeführten Unternehmen das gesamte alltägliche Führungsgeschehen total an der Spitze konzentriert ist. Ihr Abgang bewirkt deshalb im System eine Fülle von schweren Verunsicherungen und Erschütterungen, die von der nachrückenden Generation auch bei bester Qualifikation nicht so ohne weiteres bewältigt werden kann. Der Führungswechsel in Familienunternehmen ist deshalb regelmäßig von einem tief gehenden Wandel der Führungsstrukturen und vielfach auch mit einer strategischen Repositionierung des Unternehmens verbunden. Bei jenen Familienunternehmen, die es erfolgreich in die dritte bzw. vierte Generation geschafft haben, zeigt sich, dass sie es im Laufe ihrer Geschichte nicht zuletzt durch das erfolgreiche Bewältigen charakteristischer Entwicklungskrisen geschafft haben, Routinen auszuprägen, die einen zukunftssichernden Umgang mit den charakteristischen Gefährdungspotenzialen dieses Unternehmenstyps dauerhaft ermöglichen. Deshalb sind diese besonders langlebigen Unternehmen für die Frage so interessant, welche Evolutionsmuster Familienunternehmen in die Lage versetzen, die charakteristischen Chancenpotenziale dieses Unternehmenstyps auch und gerade in seiner Konkurrenz mit kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften dauerhaft abzusichern (vgl. dazu die immer noch lesenswerte Studie von *Collins/Porras* 1994).

6. Literaturverzeichnis

ALBACH, HORST / FREUND, WERNER (1989)

Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen, Gütersloh 1989.

BDI/ERNST & YOUNG (2002)

Das industrielle Familien-Unternehmen. Kontinuität im Wandel, 2. A., Berlin 2002.

CARLOCK, HANDEL SJWARD, JOHN L. (2001)

Strategie Planning for the Family Business, New York 2001.

COLLINS, JAMES C/PORRAS, JERRY I. (1994)

Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York 1994.

EVERLING, OLIVER (2001)

Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II. Konzepte zur Bonitätsbeurteilung, Schlüssel zur Finanzierung, Wiesbaden 2001.

GERSICK, KELIN E. ET AT. (1997)

Generation to Generation, Boston 1997.

GRANT THORNTON (2000)

Family Businesses in Europe, London 2000.

HEIWERKES, BRUN-HAGEN (2004)

Die Familie und ihr Unternehmen, Frankfurt am Main 2004.

KEINER, THOMAS (2001)

Rating für den Mittelstand, Frankfurt am Main et al. 2001.

KETS DE VRIES, MANFRED F. R. (1999)

Family business: human dilemmas in the family firm, text and cases, London 1999.

KLEIN, SABINE (2000)

Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden 2000.

KOLBECK, CHRISTOPH/WIMMER, RUDOLF (HRSG.) (2001)

Finanzierung für den Mittelstand, Wiesbaden 2001.

LANSBERG, IVAN (1999)

Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business, Boston 1999.

NAGEL, REINHART / WIMMER, RUDOLF. (2002)

Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart 2002.

SCHERER, STEPHAN ET AL. (2005)

Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main 2005.

SCHRÖDER, EVELYN / FREUND, WERNER. (1999)

Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, Bonn 1999.

SIMON, FRITZ B. (HRSG.) (2002)

Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg 2002.

SIMON, FRITZ B./WIMMER, RUDOLF/GROTH, TORSTEN (2005)

Mehrgenerationenfamilienunternehmen, Heidelberg 2005.

SIMON, HERMANN (1996)

Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weitmarktführer, Frankfurt am Main et al. 1996.

STEPHAN, PETRA (2002)

Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden 2002.

WARD, JOHN L. (2004)

Perpetuating the Family Business, New York 2004.

WIMMER, RUDOLF ET AL. (1996)

Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 1996.

Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs*

Fritz. B. Simon

* Der Beitrag wurde erstmals als Fritz B. Simon, Organisationen und Familien als soziale System unterschiedlichen Typs, in der Zeitschrift Soziale Systeme 5/99, veröffentlicht.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung.....	21
2. Die Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen	22
2.1 Familie: Feste strukturelle Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen.....	22
2.2 Organisation: Lose strukturelle Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen.....	23
2.3 Die unterschiedliche Austauschbarkeit von Personen in Familie und Organisation.....	24
3. „Härtere“ und „weichere“ Kommunikationsmuster: die losere/festere Kopplung der kommunikativen Elemente von Familien/Organisationen.....	25
3.1 Die losere Kopplung der Elemente familiärer Kommunikation und ihre Folge: die „weicheren“ Interaktions- und Kommunikationsregeln der Familie.....	25
3.2 Die festere Kopplung der kommunikativen Elemente von Organisationen und ihre Folge: die „härteren“ Interaktions- und Kommunikationsregeln der Organisation	27
4. Selektion: Unterschiedliche Kriterien der Inklusion und Exklusion	29
4.1 Inklusion und Exklusion von Personen.....	29
4.2 Inklusion und Exklusion von Kommunikation	30
5. Kommunikatonsmedien: Orale und literale Kommunikation	32
5.1 Orale Kommunikation und Gedächtnis der Familie	32
5.2 Schriftliche Kommunikation und das Gedächtnis der Organisation	33
6. Zeithorizonte.....	35
6.1 Die Bilanzierung von Leistungen in Organisationen und Familien	35
6.2 Lebenszyklen	38

7. Familienunternehmen.....	41
7.1 Die Dissoziation von Funktionen	41
7.2 Diachrone und synchrone Dissoziation	42

1. Vorbemerkung

Sichtet man die Literatur, so stellt man überrascht fest, dass es bislang keine ausgearbeitete Systemtheorie der Familie gibt. Das größte Interesse an der Anwendung systemtheoretischer Konzepte auf Fragen der Dynamik und Organisation von Familien haben offenbar Familientherapeuten. Sie nutzen System- und kommunikationstheoretische Modelle aber nahezu ausschließlich, um die Entstehung und Erhaltung von Phänomenen zu erklären, die als „Problem“ oder „Symptom“ kategorisiert und bewertet werden, und um therapeutische Strategien zu entwickeln (vgl. Ludewig 1992; Selvini Palazzoli et al. 1975; Simon 1990; 1993; 1995; Watzlawick et al. 1967). Die Frage, welche Art sozialen Systems die Familie sei und welcher Stellenwert ihr im Rahmen einer Theorie der Gesellschaft zukommt, scheint dabei für die therapeutische Pragmatik keine Rolle zu spielen.

Aber auch Soziologen, die sich in ihrer Perspektive weniger von täglichem Handlungsdruck geleitet sehen, widmen der Familie bemerkenswert wenig Aufmerksamkeit. Selbst Luhmann streift die Frage, wie sich Familie als soziales System charakterisieren lässt, nur am Rande (1988, 1990).

Im folgenden soll versucht werden, sich der Konzeptualisierung von Familie von einer deskriptiven Ebene aus zu nähern. Zur Strukturierung der Beobachtung soll der Fokus der Aufmerksamkeit auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Familien und Organisationen gerichtet sein. Dieser Vergleich ergibt sich aus einem übergeordneten Interesse: der theoretischen Erfassung der Spezifika von Familienunternehmen. Sie liefern ein Modell der längerfristigen strukturellen Kopplung unterschiedlicher sozialer Systeme, von denen eines – das Unternehmen als Organisation – theoretisch relativ gut konzeptualisiert ist, das andere – die Familie – nur begrenzt. Die Gegenüberstellung dieser beiden Systemtypen gewinnt im Rahmen einer Theorie des Familienunternehmens dadurch ihre Relevanz, dass die Modalitäten der Kopplung, der gegenseitigen Perturbation und Ko-Evolution von Familie und Organisation als von ihren jeweiligen Strukturen determiniert betrachtet werden können.

Als Ausgangspunkt unserer Analyse soll die Beobachtung dienen, dass sich Familien von Organisationen (wie etwa Unternehmen, Institutionen etc.) dadurch unterscheiden, dass ihre Mitglieder relativ konstant sind. Von der Wiege bis zur Bahre bleibt man Mitglied seiner Familie, die Kündigungsmöglichkeiten sind begrenzt. Es mögen zwar gelegentlich neue Mitglieder durch Heirat oder Geburt hinzukommen und andere durch Tod oder Trennung ausscheiden, aber alles in allem ist die Fluktuation sehr beschränkt. Diese Dauerhaftigkeit der Zugehörigkeit gibt es gelegentlich auch bei Organisationen – Klöstern und Orden zum Beispiel; es sind allerdings Organisationen, die sich gern auf die Familienmetapher beziehen und ihre interne Rollenschreibung am Muster der Kernfamilie orientieren: Schwestern, Brüder, Väter, Mütter (keine Tanten und Onkel).

2. Die Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen

2.1 Familie: Feste strukturelle Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen

In Familien sind organische Systeme (Körper) und psychische Systeme in der Gestalt von Individuen fest miteinander strukturell gekoppelt. Die Wahl der Teilnehmer an der Kommunikation ist durch diese Verknüpfung weitgehend mitbestimmt: Man heiratet nicht nur die schöne Seele, man bekommt den Körper noch dazu und umgekehrt, und das eine nicht ohne das andere. Dasselbe gilt für die selbst kreierten Familienmitglieder (Kinder).

Eine der Folgen für die familiäre Kommunikation ist, dass der Fokus der Aufmerksamkeit beides umfasst. Zwischen Körper und Psyche wird nicht unterschieden, stattdessen wird ein Konstrukt verwendet, dem all das, was von beidem wahrgenommen werden kann, zugeschrieben wird: die „Person“ (vgl. Luhmann 1988). Sie umfasst nicht den ganzen Menschen, nicht das ganze psychische und nicht das ganze organische System, sondern nur ihre Äußerungen, d.h. ihren Beitrag zur Kommunikation, – sei es in Form der äußeren körperlichen Gestalt oder der aus dem

Verhalten abgeleiteten vermeintlichen Charaktermerkmale. Der Person werden charakteristische Merkmale der Unterscheidung und eine zeitüberdauernde Identität zugeschrieben, z.B. eine charakteristische „Persönlichkeit“ (und es ist angesichts dieser Nicht-Unterscheidung zwischen Körper und Psyche nicht verwunderlich, dass immer wieder versucht wird, aus körperlichen Merkmalen – dem fliehenden Kinn, der Denkerstirn usw. – auf Eigenschaften der Person zu schließen).

2.2 Organisation: Lose strukturelle Kopplung zwischen organischen und psychischen Systemen

Auch in Organisationen bekommt man die schöne, oder vielleicht in diesem Zusammenhang besser: die kompetente Seele nicht ohne den damit strukturell gekoppelten Körper. Und auch in Organisationen werden Personen konstruiert. Aber für die Zwecke der Organisation lassen sie sich entkoppeln. Ein kräftiger Mitarbeiter, der in der Lage ist, Kohlen zu schaufeln, kann obendrein seinen Nutzen für die Organisation dadurch erweisen, dass er durch seine ständige gute Laune das Betriebsklima verbessert, beides ist aber nicht zwangsläufig miteinander verknüpft. Für die Erfüllung der Funktionen der Organisation kann es ebenso nützlich oder gar nützlicher sein, wenn einer nur die Kohlen schaufelt und somit eine für die Organisation nötige organische Umwelt zur Verfügung stellt, und ein anderer die Witze macht und so eine relevante psychische Umwelt bereitstellt. Organisationen können also ihre organischen und psychischen Umwelten dissoziieren, d.h. strukturell entkoppeln. Man kann kooperative Einheiten kreieren, in denen der eine die psychische Funktion, der andere die körperliche übernimmt usw. Durch die Entkopplung körperlicher und psychischer Umwelten ergibt sich generell eine exponentielle Erhöhung der Kombinationsmöglichkeiten. Hieraus können Überlebensvorteile von Organisationen als sozialen Systemen resultieren (d.h. sie müssen nicht...).

2.3 Die unterschiedliche Austauschbarkeit von Personen in Familie und Organisation

Ein weiterer Faktor, der ebenfalls unter dem Stichwort „feste vs. lose Kopplung“ erfasst werden kann, ist die beschränkte Austauschbarkeit von Personen in Familien. Die Familie als soziales System – d.h. als ein durch Kommunikation entstehendes und erhaltenes System – ist daher zu einem guten Teil in ihrer Struktur durch die Konstanz dessen bestimmt, was sie nicht ist: die psychischen und organischen Prozesse ihrer Mitglieder, d.h. durch ihre psychischen und biologischen Umwelten. Man kann seinem psychotischen oder in der Schule versagenden Kind nicht einfach kündigen, und auch die Möglichkeiten, einen Partner, der irgendwelchen körperlichen oder ästhetischen Anforderungen nicht mehr genügt, ins Heim zu geben, sind begrenzt.

In Organisationen ist die Austauschbarkeit der Mitglieder erheblich größer, ja, sie ist die Voraussetzung dafür, dass Organisationen als Organisationen ihre Identität erhalten können. Die Anforderungen an sie sind sehr viel selektiver und eingegrenzter, und die Trennung von ihnen ist erheblich leichter. Die Organisation ist also in doppelter Weise von ihren biologischen und psychischen Umwelten, d.h. ihren Mitgliedern, unabhängiger als die Familie: Zum einen braucht sie nur die Realisierung begrenzter Fähigkeiten der einzelnen Akteure – deren spezifischen Anteil an den zur Aufrechterhaltung ihrer Autopoiese nötigen Kommunikationen –, und zum anderen lassen sich ihre Teilnehmer bei Bedarf austauschen.

3. „Härtere“ und „weichere“ Kommunikationsmuster: die losere/festere Kopplung der kommunikativen Elemente von Familien/Organisationen

3.1 Die losere Kopplung der Elemente familiärer Kommunikation und ihre Folge: die „weicheren“ Interaktions- und Kommunikationsregeln der Familie

Angesichts der Tatsache, dass in Familien eine feste (strukturelle) Kopplung zwischen der familiären Kommunikation und den organischen und psychischen Systemen ihrer Mitglieder (als Umwelten der Familie) besteht, stellt sich die Frage, welches der jeweiligen Systeme in der gemeinsamen Koevolution, dem gemeinsamen strukturellen Driften, mehr durch die anderen vor die Notwendigkeit gestellt wird, sich umzustrukturieren. Als relativ „härter“ soll hier diejenige Struktur definiert sein, die in der Interaktion in geringerem Maße mit internen Veränderungen reagiert, d.h. deren Elemente sich als relativ fester gekoppelt (im Sinne der Unterscheidung Medium/Form) erweisen (vgl. Simon 1995). Die Frage lautet daher: Welcher der drei Systemtypen (Organismus, Psyche, soziales System) lässt sich in der Interaktion mit jedem der anderen jeweils mehr perturbieren als der andere? Diese Mehr-weniger-Unterscheidung entsteht natürlich auch im Auge des Betrachters, aber man wird sich unschwer einigen können, dass körperliche Prozesse – vom Wachstum bis zum Altern – eine beachtliche Härte zeigen. Damit soll gesagt sein, dass die Kopplung biologischer Operationen als Elemente der den Organismus als abgegrenzte Einheit erhaltenden Prozesse ziemlich fest ist. Das Wachstum der Kinder und der Tod der Alten lässt sich durch soziale Prozesse zwar beschleunigen (das Gift in den Weihnachtsplätzchen, der Jungbrunnenabusus), aufhalten lassen sie sich aber auf Dauer nicht. Wo körperliche und soziale Operationsmuster strukturell gekoppelt sind und sich gegenseitig perturbieren, limitieren im allgemeinen die körperlichen Möglichkeiten die sozialen weit mehr als umgekehrt.

Die Familie reagiert in ihren Kommunikationsstrukturen daher meist weitaus mehr auf die körperlichen Bedingungen ihrer Mitglieder als umgekehrt. Wobei hinzugefügt werden muss, dass es das Umgekehrte auch gibt: in so genannten psychosoma-

tischen Kommunikationsmustern, wo körperliche Reaktionen und Symptombildungen als Folge unveränderbarer familiärer Spielregeln beobachtet werden können (vgl. Simon 1993).

Tendenziell lässt sich auf jeden Fall feststellen, dass sich im Laufe der familiären Geschichte die Kommunikationsstrukturen als „weicher“ erweisen als die biologischen Strukturen. Die Elemente des Kommunikationssystems Familie sind loser gekoppelt als die Elemente des Systems Organismus. Die familiäre Kommunikation verändert sich daher im Laufe der Geschichte. Sie folgt dabei einem „Lebenszyklus“, der sich den durch den körperlichen Zustand ihrer Mitglieder gegebenen Umweltbedingungen anpasst. Man lässt aus biologischen Gründen Dreijährige nicht das Familienauto fahren (weil sie mit den Beinen nicht ans Gaspedal reichen), und man gibt dem Opa mit dem Alzheimer aus solchen Gründen nicht die Aufgabe, sich die Nummern des Geheimkontos in der Schweiz zu merken.

Weniger eindeutig ist die Frage zu beantworten, ob sich psychische oder familiäre Strukturen in der Interaktion miteinander als härter erweisen. Auch dies hängt wahrscheinlich vom familiären Lebenszyklus ab. Der Eigensinn eines Familienmitglieds kann durchaus prägend für die familiären Kommunikationsmuster sein, und die Versuche einer anorektischen Tochter, ihre Autonomie auch ihrem Körper gegenüber zu beweisen, können Familien schon massiv durcheinander bringen.

Sinnvollerweise muss hier wohl zwischen den psychischen Mustern von Kindern und Erwachsenen unterschieden werden. Bei Kindern können die psychischen Systeme als weicher, d.h. aus relativ lose gekoppelten Elementen bestehend, betrachtet werden, so dass sie in ihrer Entwicklung und Strukturierung durch die familiäre Kommunikation zu ihrer Entwicklung angeregt und durch sie begrenzt werden. Bei Erwachsenen, die diese Entwicklung in ihrer Herkunftsfamilie bereits hinter sich gebracht haben, dürfte es umgekehrt sein: die familiären Muster entwickeln sich entweder so, dass sie zu den psychischen Mustern der Akteure „passen“, oder die Familie als System löst sich auf, d.h. die Kommunikation bricht ab (man trennt sich).

Im Prinzip ist diese Unterscheidung zwischen psychischen und biologischen Strukturen aber nur aus theoretischen Überlegungen heraus von Belang, da in der familiären Kommunikation durch die Konstruktion von Personen die interaktionellen Auswirkungen beider Systeme im allgemeinen als Einheit behandelt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in jeder einzelnen Familie die Kommunikationsmuster im Laufe der Geschichte mit der körperlichen und psychischen Veränderung ihrer Mitglieder verändern. Die vermeintlichen psychischen und/oder körperlichen Bedingungen und Bedürfnisse der Personen limitieren die Möglichkeiten der familiären Kommunikation.

Angesichts der (relativen) Konstanz der Personen ist die Aufrechterhaltung der Kommunikation nur möglich, wenn sich die Kommunikationsstrukturen verändern. Familiäre Spielregeln sind daher im Längsschnitt betrachtet relativ flexibel. Und je nachdem, welche Personen miteinander interagieren und kommunizieren, entstehen andere Kommunikationsmuster, d.h. die Variationsbreite viabler Muster zwischen unterschiedlichen Familien ist groß.

3.2 Die festere Kopplung der kommunikativen Elemente von Organisationen und ihre Folge: die „härteren“ Interaktions- und Kommunikationsregeln der Organisation

Die Organisation lässt sich in bezug auf die Austauschbarkeit der Mitglieder und die Konstanz der Kommunikationsmuster dem der Familie entgegengesetzten Ende des Spektrums zuordnen. Durch die hohe Austauschbarkeit der Teilnehmer an der Kommunikation wird die Konstanz der Kommunikationsmuster möglich (wenn auch nicht zwangsläufig ...). Wo Prozeduren und Programme zum Erreichen charakteristischer Zwecke und Ziele vorhanden sind, werden diejenigen, die sie abarbeiten, austauschbar. Dies ist es, was Organisationen so nützlich macht. Sie sind praktiziertes Wissen, das zu Entscheidungen führt, alltäglich in die Tat umgesetztes Know-How. Das heißt aber, bezogen auf diese Prozeduren und die damit verbundenen Kommunikationsmuster, dass ihre Elemente relativ fest gekoppelt sind. Man kommt

nach ein paar Jahren an seinen alten Arbeitsplatz, man kennt niemanden mehr, doch alles wird noch genauso gemacht wie damals.

Welche Prozeduren in welcher Organisation durchgeführt werden, hängt davon ab, wie sie mit ihrer sozialen Umwelt gekoppelt sind. Im Unterschied zur Familie sind es nicht die psychischen und organischen Systeme der Mitglieder, die bestimmen, welche Abläufe und Prozeduren sich realisieren, sondern *andere soziale Systeme* (Institutionen, der Markt usw.). Natürlich spielen psychische und organische Umwelten auch für Organisationen eine wichtige Rolle, aber nur insofern, als sichergestellt werden muss, dass sie nicht für unkalkulierbare Perturbationen sorgen und die Erwartungssicherheit beeinträchtigen. Dadurch, dass man den Jugendschutzgesetzen entsprechend nur Erwachsene einstellt, die als „arbeitsfähig“ definiert sind, und alle, die über 65 Jahre alt sind, und daher ebenfalls aus körperlichen und/oder geistigen Gründen für Störungen sorgen könnten, von vornherein als mögliche Mitglieder solcher Organisationen ausgrenzt, entledigt man sich gerade der Aspekte biologischer und psychischer Umwelten, welche für die Familie von zentraler strukturierender Bedeutung sind. Es kann vorausgesetzt werden, dass man es mit körperlich gesunden, eigenverantwortlichen und schulfähigen Mitarbeitern zu tun hat, so dass die Organisation sich in ihrer Kommunikation nicht um diese Umweltvoraussetzungen zu kümmern braucht. Falls diese Voraussetzung nicht gegeben ist, so wird der Betreffende durch Krankschreibung, Berentung o.a. aus dem Verkehr gezogen.

Nimmt man den Idealfall – über dessen Idealität man sich natürlich streiten kann –, dass sich das soziale Umfeld einer Organisation nicht verändert – also etwa die politischen Verhältnisse, der Markt –, so brauchte sie sich nicht zu ändern. Sie könnte mit starr gekoppelten Elementen überleben. In dem DDR genannten systemtheoretischen Experiment war dies besonders eindrucksvoll an der Autoindustrie zu beobachten. Wo es Wartelisten für den Verkauf des Trabanten gab, die für die nächsten 20 Jahre den Absatz sicherten, gab es keinen Veränderungsbedarf. Und wo die Umwelten, auf die Bezug genommen wird, aus unveränderlichen Texten, z.B. Heiligen Schriften, bestehen, können Organisationen (z.B. Kirchen, psychoanalytische Institute) entstehen, die nur einen sehr begrenzten Änderungsbedarf über die Zeit haben.

4. Selektion: Unterschiedliche Kriterien der Inklusion und Exklusion

4.1 Inklusion und Exklusion von Personen

Verfolgt man die Unterscheidung Personorientierung versus Funktionsorientierung weiter, so zeigt sich, dass die familiäre Kommunikation durch die Inklusion und Exklusion von Personen geleitet wird, während die Kommunikation der Organisation von der Inklusion und Exklusion von Funktionen bestimmt wird.

Der prinzipiell wichtigste Eintrittsmechanismus in die Familie ist die Geburt. Er unterscheidet sich vom Eintritt in andere soziale Systeme dadurch, dass er nicht Folge einer bewussten Entscheidung ist. Diese Schicksalhaftigkeit unterscheidet die „Blutsbande“ von anderen, allein sozial definierten Bindungen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Initiationsriten sehr häufig den Geburtsakt imitieren. Der zweite Zugang, die Eheschließung, wurde wahrscheinlich zu Zeiten der arrangierten Ehe ebenso schicksalhaft erlebt, ist es aber, wie immer deutlicher wird, nicht mehr. Wo die Regel praktiziert wird, dass eine Scheidung nur durch den Tod erfolgen kann, wird diese Form der sozial definierten Verwandtschaft im Blick auf Inklusion und Exklusion mit der Blutsverwandtschaft gleichgesetzt.

Idealtypisch zugespitzt lässt sich über die Familie sagen, dass man – wenn man erst einmal drin ist – nicht mehr (oder nur schwer) raus kommt. Die Unterscheidung zugehörig/nicht-zugehörig bezieht sich auf die Person und wird damit zur Unterscheidung verwandt/nicht-verwandt. Wird man der einen – der verwandten – Seite zugeordnet, so kann man sich nahezu alles erlauben, ohne eine endgültige Ausgrenzung befürchten zu müssen. Die Fälle, dass Eltern sagen „Du bist mein Kind nimmermehr!“ sind sehr selten, und auch dann mag das vielleicht auf das Erbe Auswirkungen haben, auf die Fremd- und Selbstdefinition der Beteiligten als Familienmitglieder hat es das nicht.

In Organisationen hingegen gibt es beides, Aufnahme und Austritt von Personen. Und beides hat weniger weitreichende Konsequenzen, da die Personen nicht in ihrer

Totalität aufgenommen werden, sondern nur soweit sie ihre Arbeitsleistung zur Verfügung stellen. Die Identität der Personen ist also immer nur partiell betroffen. Aufnahme und Entlassung sind dementsprechend weit weniger ritualisiert und weit weniger dramatisiert.

Dass die Geburt alleine auch nicht immer zur Aufnahme in die Familie reicht, zeigt sich an der Möglichkeit, seine neugeborenen Kinder in einer öffentlichen Toilette zu deponieren oder in einem Binsenkörbchen der Obhut eines größeren Flusses zu übergeben. Auch das Beispiel der illegitimen Kinder fürstlicher Väter zeigt, dass die Geburt die Aufnahme in die Familie zwar wahrscheinlich, nicht aber sicher macht. Auch die biologische Geburt bedarf der sozialen, d.h. der kommunikativen Ratifizierung.

4.2 Inklusion und Exklusion von Kommunikation

Im Gegensatz zur Familie geht es in Organisationen – ihrer jeweiligen Aufgabe entsprechend – um die Inklusion und Exklusion von Kommunikation. Abläufe werden organisiert, Programme abgearbeitet, Ziele sollen erreicht werden und werden manchmal auch erreicht. Organisationen bleiben erhalten, wenn derartige Prozesse abgesichert werden. Und deshalb sind die daran beteiligten Personen letztlich nur Mittel, nicht Zweck.

In Organisationen stellt sich daher stets die Frage: Was muss ein- oder ausgeschlossen werden?, nicht aber: Wer muss ein- oder ausgeschlossen werden? Mit anderen Worten: Organisation überleben als abgegrenzte Einheiten, wenn charakteristische Operationen, d.h. Interaktionen und Kommunikationen mit den überlebensnotwendigen Umwelten realisiert werden. Dabei ist es egal, wer diese Arbeit erledigt.

Da sich die Selektivität der Organisation in der Kombination und Vernetzung von Kommunikationen erweist, kann eine nahezu unbegrenzte Zahl von Personen mitgliedern. Es ist dann lediglich ein logistisches Problem, die Kommunikationsteil-

nehmer durch Medien so miteinander zu verbinden, dass Kommunikation überhaupt stattfinden kann. Da aber nicht die ganze Person betroffen ist, kann diese Kommunikation ihrerseits sehr selektiv funktionsbezogen stattfinden.

In Familien hingegen findet Kommunikation überwiegend als direkte Interaktion statt. Dies begrenzt von vornherein die mögliche Zahl der Kommunikationspartner und damit der Familienmitglieder. Die Familien arabischer Ölscheichs, in denen es ein fleißiger Vater auf 198 Söhne von 276 Frauen bringen kann – die Töchter noch gar nicht mitgerechnet –, sind wahrscheinlich eher als Organisationen, nicht als Familien zu betrachten. Zumindest ist bekannt, dass es am kaiserlichen Hof im alten China spezielle Sekretärinnen gab, die den Geschlechtsverkehr des Herrschers mit der Kaiserin, den drei Hauptnebenfrauen, den neun Nebennebenfrauen, den 27 Konkubinen und den 81 Sklavinnen organisierten. Nur so war sicherzustellen, dass es überhaupt zu einer sexuellen Interaktion kam. Geschlechtsverkehr ist eben bislang an räumliche Anwesenheit gebunden und nur sehr schwer medienvermittelt möglich – Cybersex hin oder her.

An dieser Stelle sei zugestanden, dass hier ein Familienverständnis zugrunde gelegt ist, in dem jede Generation eine neue Familie bildet. Man könnte die Familie natürlich auch generationsübergreifend verstehen, so dass sie als Alternative zu den Funktionssystemen gesellschaftsstrukturierend wirkt. Aber dies scheint für die heutigen westlichen Familie nicht mehr angemessen. Mit den Worten Luhmanns (1982, 184):

Die Funktionssysteme sind hinreichend autonom und sorgen für ihre eigene Selbstreproduktion. Man kann deshalb akzeptieren, dass die verschiedenen Verwandtschaftszusammenhänge, denen die Ehegatten durch Geburt angehören, durch deren Ehe zufällig konnektiert werden und dass ihr Zusammenhang nur in der Einzelehe besteht und keine darüber hinausgehende Bedeutung hat. Erst in den Kindern schließen sich die Herkunftsfamilien der Eltern symbolisch zusammen, um dann aber mit deren Ehen wieder auf jenes schmale Band einer neuen Verbindung reduziert zu werden.

Das Abhängen dieses Verbindungs- und Distanzierungsprozesses von anderen Makrofunktionen des Gesellschaftssystems ermöglicht, ja erzwingt die Vorstellung, dass Familien in jeder Generation neu gegründet werden.

5. Kommunikationsmedien: Orale und literale Kommunikation

5.1 Orale Kommunikation und Gedächtnis der Familie

Kommunikationsmedien haben ihre Eigenheiten, die sich als strukturierend auf die sozialen Systeme, die sie verwenden, auswirken. In der Familie findet Kommunikation überwiegend als „direkte Interaktion“ (Goffman 1967) statt. Man spricht miteinander, diskutiert, schreit sich an oder säuselt zärtlich. Der ganze Körper, Mimik und Gestik, verbale und paraverbale Äußerungen, fließen in die Face-to-Face-Kommunikation ein. Die Kommunikationspartner sind körperlich anwesend, es gibt keine größeren zeitlichen Verzögerungen zwischen Mitteilung und Verstehen, beides erfolgt nahezu synchron.

Gesprochene Worte erzeugen spontane, oft emotional gefärbte und/oder bedingte Reaktionen, die schnell und ohne lange Verzögerungen durch Reflexion oder strategisches Abwägen erfolgen. Ein Wort gibt das andere, und weil das Ganze so schnell geht, lässt sich im Nachhinein nicht mehr objektivieren, wer was wann gesagt oder getan hat. Hierin liegt ein gewisses Konfliktpotential, da es nahezu unvermeidlich ist, sich darüber zu streiten, wer was wann wie wirklich gesagt hat. Verbunden damit ist aber auch eine Chance: Da nicht mehr zu objektivieren ist, wer was wann wie wirklich gesagt oder getan hat, kann man sich darauf einigen, dass man es nicht herausfinden kann und die ganze Angelegenheit vergessen.

Die geringeren Möglichkeiten, Vergangenes zu objektivieren und die größeren Möglichkeiten des Vergessens sind in oralen Kommunikationsmustern von zentraler Bedeutung. Gedächtnis ist dort, wo keine schriftlichen Kommunikationsmedien verwendet werden, daran gebunden, dass irgendein Beobachter weitererzählt, was er

beobachtet hat oder was ihm erzählt worden ist. Es ist das Resultat einer Aktivität, die einer Motivation bedarf. Was nicht erinnert wird, wird vergessen.

Aus diesen Gründen hat orale Kommunikation eine geringere Verbindlichkeit. Wenn jedes im Zorn oder in einem zärtlichen Moment gesprochene Wort eingeklagt werden könnte, würde keiner mehr etwas ohne seinen Anwalt sagen. Direkte Interaktion und orale Kommunikation lassen einen weiten Spielraum für Interpretationen; sei es dadurch, dass die Erinnerung verzerrt oder verklärt, sei es, dass die Bandbreite für Umdeutungen umso größer wird, je größer der Freiraum bei der Erinnerung der Fakten ist.

Natürlich gibt es auch in Familien schriftliche Kommunikation, aber nicht (oder kaum) im Rahmen der Alltagskommunikation. Wenn wir einmal von den gelben Zetteln am Kühlschrank mit der Bitte „Schatz, hol doch die Kinder vom Kindergarten ab“ absehen, gibt es keine schriftlichen Dienstanweisungen und auch nur sehr selten schriftliche Abmahnungen in Familien. Was der Schriftform bedarf, sind juristisch definierte Statusänderungen wie Eheschließung, Scheidung, Geburt, Tod. Sie können als Bestandteil von Übergangsriten betrachtet werden, die nicht nur innerfamiliär, sondern in der Beziehung zu außerfamiliären Institutionen ihre Bedeutung gewinnen.

Schriftliche Verträge, welche die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern offiziell definieren – wie zum Beispiel Eheverträge – lösen bei den Beteiligten meist gemischte Gefühle aus, da sie den Prämissen oraler Kommunikation widersprechen. Was hätte es für Folgen, wenn man jemanden wegen seiner Liebenschwüre vors Gericht zerren könnte, um ihren Vollzug einzuklagen?

5.2 Schriftliche Kommunikation und das Gedächtnis der Organisation

Die Entwicklung von Organisationen ist eng verknüpft mit der Verwendung der Schrift oder anderer Medien, die eine Fernkommunikation ermöglichen. Wenn es nicht mehr Voraussetzung von Kommunikation ist, dass die Teilnehmer sich im selben Raum und zur selben Zeit treffen, können die Aktionen einer Vielzahl von Personen koordi-

niert werden. Sie können paradoxerweise miteinander zu Kommunikations- und Interaktionsmustern – d.h. sozialen Systemen – gekoppelt werden, weil sie räumlich und zeitlich entkoppelt werden. Erst die Möglichkeit der Dissoziation schafft die Möglichkeit der Assoziation. Dadurch wird der Spielraum für Organisationen im Vergleich zu Familien beträchtlich erweitert.

Schrift und andere Medien, die sicherstellen, dass die gegebenen Mitteilungen reproduziert werden können, haben aber noch weiterreichende Konsequenzen. Sie schaffen Verbindlichkeit, die in erster Linie aus der interpersonellen Überprüfbarkeit der Mitteilungen resultiert. Dies verlangsamt zwangsläufig die Kommunikation, da das Abfassen von Texten meist reflektierter erfolgt, als das Sprechen von Worten. Derjenige, der schriftliche Mitteilungen verfasst, gerät seinen eigenen Äußerungen gegenüber in die Außenperspektive. Dadurch ist Selbstbeobachtung wahrscheinlicher als im aktuellen Dialog.

Dieser Verzögerung der Kommunikation entspricht auf der anderen Seite eine verringerte Veränderbarkeit dessen, was mitgeteilt worden ist. Wenn erst einmal eine Aussage, Aufforderung usw. schriftlich gegeben worden ist, so gewinnt sie – allein durch das Medium – eine Art Objekt-Charakter. Der Zettel, auf dem sie niedergeschrieben wurde, hat eine dingliche Qualität, die auf die mitgeteilten Informationen abfärben kann. Informationen gewinnen auf diese Weise eine Langlebigkeit, die sie oft nicht verdienen.

Organisationen können deswegen ein der Familie entgegengesetztes Gedächtnisproblem entwickeln. Sie müssen gezielt dafür sorgen, dass vergessen wird. Während Ent-Lernen in Familien nur begrenzt nötig ist, weil einfach nicht erinnert wird, muss in Organisationen Information aktiv beseitigt werden.

Nimmt man diesen Unterschied ein wenig wertneutraler und beschreibender, so stellen Organisationen ihr Gedächtnis durch die Verwendung technischer Prozeduren sicher. Während in Familien die relative Konstanz der Personen dafür sorgt, dass die individuellen Gedächtnisse der Familienmitglieder das familiäre Wissen verfügbar halten, muss die Organisation angesichts der Austauschbarkeit der Mitarbeiter auf

andere Weise ihr Wissen, ihre Erinnerung, ihr Know-How absichern. Dies versucht sie unter anderem durch Rollendefinitionen, Stellenbeschreibungen, Ablaufplanungen, Leitbilder etc., die sich allesamt auf die schriftliche Fixierung verlassen.

Die Nebenwirkung dieser Fixierung ist eine Einbuße an Flexibilität. Der Interpretationsspielraum der Texte definiert die Grenzen der Handlungsfreiheit der Beteiligten. Je textorientierter die Organisation (z.B. Kirchen und andere Institutionen, in denen Fragen der Orthodoxie eine Rolle spielen), desto geringer ist dieser Spielraum. Hier lässt sich ein funktioneller Zusammenhang zwischen der unterschiedlichen Flexibilität der Kommunikationsstrukturen in Familien und Organisationen und den in ihnen jeweils verwendeten Kommunikationsmedien postulieren (vgl. Goody 1986).

6. Zeithorizonte

6.1 Die Bilanzierung von Leistungen in Organisationen und Familien

Wenn man davon ausgeht, dass in der direkten Interaktion immer Beobachter andere Beobachter beim Beobachten beobachten und man mit Spencer Brown (1969, 1) akzeptiert, dass es „keine Unterscheidung ohne Motiv gibt und kein Motiv ohne, dass Inhalte als unterschiedlich in ihrem Wert gesehen“ werden, so kann das Erbringen aller „Leistungen“ (worin auch immer sie bestehen mögen) unter Bewertungs- und Entlohnungsaspekten betrachtet werden. Die Selektion des Verhaltens und die Entwicklung von Kommunikationsmustern in der Zeit erscheinen dann weitgehend davon beeinflusst, welche Bilanzierungszeiträume bei der Bewertung und Entlohnung von Verhalten von den Beobachtern zugrunde gelegt werden und wie sie kommuniziert werden. Erwarten die Beteiligten eine unmittelbare Entschädigung (zum Beispiel in Form von Geld) oder sind sie bereit, Kredit zu gewähren und das Einfordern einer Entlohnung auf eine spätere Zeit zu vertagen? Anders formuliert: Wie hoch oder niedrig sind die Reziprozitätsanforderungen in Familien und Organisationen und welche Rolle spielt die Zeit beim Ausgleich von Asymmetrien zwischen Geben und Nehmen (vgl. Mauss 1950; Luhmann 1997, 651ff.)?

Die Unterscheidung zwischen einer personenzentrierten und funktionszentrierten Kommunikation und ihrer unterschiedlichen Gewichtung in Organisationen, speziell in Profit-Organisationen, und Familien hat gravierende Auswirkung auf die Bilanzierung von Leistungen. In Organisationen ist – wie bereits erwähnt – Leistung klarer inhaltlich definiert als in Familien. Vor allem aber: Sie findet ihren Niederschlag in der Honorierung mit Geld. Was in der direkten Interaktion als „gute“ oder „böse Tat“ gewertet wird, ist in Familien dagegen schwerer oder gar nicht zu objektivieren. Wer sich welche Aktion oder welche Unterlassung zugute schreibt, ist nur wenig durchschaubar, da es von subjektiven Kriterien bestimmt wird (vgl. Simon et al. 1998). Hier gibt es zwar keinen prinzipiellen Unterschied zu Organisationen, aber einen graduellen. Auch in Organisationen bestimmen subjektive Bewertungen die Honorierungserwartungen. Das Aushandeln der tatsächlichen Entlohnung (wobei hier nicht nur Bezahlung gemeint ist, sondern auch immaterielle Belohnungen und Anerkennungen) kann aber doch immerhin auf ein Drittes, den Nutzen für die Organisation, bezogen werden. Damit wird es aus dem dyadischen Verhältnis zweier Kommunikationsteilnehmer herausgelöst. Es gibt einen festen Punkt, an dem Orientierung und Objektivierung (zumindest theoretisch) möglich wird.

Mehr als dieser inhaltliche Aspekt scheint der Zeithorizont der Entlohnungserwartung Familien und Organisationen zu unterscheiden. Er ist zum einen eng verbunden mit der Austauschbarkeit bzw. Nicht-Austauschbarkeit von Personen in den beiden unterschiedlichen Systemtypen, zum anderen mit der Nutzung von Geld als Kommunikationsmedium. Beides hat eine in die gleiche Richtung gehende Wirkung auf die damit verbundene unterschiedliche Handhabung von Zeit.

Wo die Interaktionspartner häufig und/oder schnell wechseln, spielt die persönliche Bilanzierung innerhalb dyadischer Interaktionen eine relativ geringe Rolle. Der „Schatten der Zukunft“ ist kurz. Die Interaktion zwischen den Mitgliedern einer Organisation – beispielhaft zu beobachten in Unternehmen, die eine Hire-and-fire-Politik verfolgen – ist daher mit „Haustürgeschäften“ zu vergleichen. Sie unterliegen in Deutschland einem besonderen Rücktrittsrecht, weil ihnen der Schatten der Zukunft fehlt. Kauft man ein Produkt in einem normalen, stationären Laden, müssen beide Geschäftspartner ein Interesse daran haben, dass der andere zufrieden ist oder sich

zumindest nicht betrogen fühlt. Andernfalls müsste er damit rechnen, dass der andere sich rächt, die Scheibe des Ladens einwirft oder wenigstens für schlechte Publicity sorgt. Dasselbe gilt für alle anderen Interaktionsbeziehungen: Wo damit gerechnet werden muss oder kann, dass man auch in Zukunft miteinander zu tun hat, empfiehlt es sich, die Beziehung so zu gestalten, dass für die Zukunft keine Möglichkeiten verbaut werden. Ist hingegen klar, dass man sich sowieso nicht mehr begegnet, brauchen Konsequenzen für die Zukunft nicht oder weniger kalkuliert zu werden. Wo keine gemeinsame Zukunft erwartet wird, gibt es keine Reziprozitätsanforderungen, keine Vergeltung, weder Wiedergutmachung noch Rache.

Diese Wirkung des „Schattens der Zukunft“ gilt nicht nur für eventuell zu befürchtende Sanktionen für irgendwelche Missetaten, sondern auch für die zu erhoffende Honorierung irgendwelcher Wohltaten.

Da in Organisationen nicht so zuverlässig mit der Dauerhaftigkeit der Interaktion (der Fortdauer des Beschäftigungsverhältnisses) gerechnet werden kann, muss die Bezahlung und Entlohnung zeitnah erfolgen. Was man hat, das hat man, und wenn man es hat, dann braucht man sich um Morgen nicht zu kümmern. Hier kommt die Funktion des Geldes als „Gedächtnis“ ins Spiel. Mit den Worten Luhmanns (1981, 395): „Geld ermöglicht es, eine unsichere Zukunft auf sich zukommen zu lassen“. Die Honorierung durch Geld ist Konsequenz und Voraussetzung der Entkopplung von Funktion und Person. Gekauft und verkauft wird eine (Dienst-)Leistung, die Person und die Beziehung zu ihr spielt eine untergeordnete Rolle. Die Selektion des individuellen Verhaltens wird daher weniger davon bestimmt, ob interpersonell Reziprozität hergestellt ist und Geben und Nehmen einen Ausgleich erfahren haben.

In Familien hingegen denkt man nicht wirtschaftlich². Man braucht es auch nicht, da man es mit dauerhaften Beziehungen zu tun hat. Eltern können sich im allgemeinen darauf verlassen, dass sie ihre kleinen Kinder auch in Zukunft noch sehen, ja, sie können sogar hoffen, dass sie es ihnen irgendwann einmal in der Zukunft danken,

² Wenn man die Definition Luhmanns (1981, 397) akzeptiert, dass „wirtschaftlich denken heißt: Übersetzen können in die Sprache des Geldes“.

dass sie den Nachtschlaf für sie geopfert haben und ihretwegen zu Elternabenden gegangen sind usw.

In Organisationen sind die Erwartungen der Teilnehmer aneinander inhaltlich und zeitlich begrenzt; dies läßt dem Individuum, wenn es seine „Rechnungen“ bezahlt hat, einen großen persönlichen Freiraum. In Familien sind die Erwartungen der Mitglieder inhaltlich wie zeitlich im Prinzip unbegrenzt. Da es keinen objektivierbaren, sachlichen Maßstab außerhalb der jeweiligen Zweierbeziehung gibt, der die Einigung darüber ermöglicht, welche Bewertungen und dementsprechend Honorierungs-Erwartungen angemessen sind, sind die Konfliktmöglichkeiten nahezu unbegrenzt. Der einzelne bleibt potentiell immer in der Schuld irgendwelcher anderer Familienmitglieder, d.h. seine persönliche Freiheit wird durch derartige Verpflichtungen bzw. die noch „offenen Rechnungen“ eingeschränkt. Eine Besonderheit familiären Schuldausgleichs bildet die Überschreitung von Ansprüchen der Großeltern an die Enkel: eine Schuld, die den eigenen Eltern gegenüber noch offen ist, wird an den eigenen Kindern beglichen. Insofern ist bei der Bilanzierung meist eine Drei-Generationen-Perspektive zu berücksichtigen.

6.2 Lebenszyklen

Lebende Systeme und Systeme, die Leben voraussetzen, sind mit dem Tod konfrontiert. Wo die beteiligten Akteure austauschbar sind, spielt der Tod eine weniger wichtige Rolle als dort, wo sie nicht austauschbar sind. Überleben und Überlebensdauer von Organisationen sind im Prinzip nicht abhängig vom Überleben und der Lebensdauer von Personen. Wenn die von ihnen ausgefüllten Rollen und Funktionen von anderen übernommen werden, kann eine Organisation theoretisch unbegrenzte Zeit überleben. Das tun zwar die meisten nicht, aber es gibt Beispiele für außerordentliche Langlebigkeit (z.B. die katholische Kirche). Die Möglichkeit zu einem langen Leben zu haben, bedeutet aber nicht, sie auch zu realisieren, d.h. auch Organisationen werden „geboren“, durchlaufen Entwicklungsphasen und können „sterben“.

Trotzdem scheint hier ein weiterer wichtiger Bereich zu sein, in dem sich Organisationen und Familien unterscheiden: Familie sind durch ihre enge Kopplung an biologische Systeme als relevante Umwelten in ihrer Lebensdauer begrenzt. Zu diesem Schluss kommt man natürlich nur, wenn man Familie im heutigen, westlichen Sinne als „Kernfamilie“ definiert.

Betrachtet man die tatsächliche Interaktion und Face-to-Face-Kommunikation als den Bereich, in dem die Innen/Außen-Unterscheidung der Familie kommunikativ vollzogen wird, so gehören heute im allgemeinen nicht mehr als drei Generationen zu einer Familie.

Die Beziehung des Einzelnen zur Familie oder besser: zu den verschiedenen Familien, an denen er im Laufe seines Lebens teilnimmt, ist so, dass sowohl auf der Ebene sozialer Systeme als auch auf der Ebene von Organismen eine Generationsfolge gesichert ist. Dabei kooperieren beide Systemtypen de facto, indem sie wechselseitig füreinander Umwelten darstellen, die für Kontinuität der Entwicklung sorgen und den Aufbau neuer, überlebensfähiger Einheiten gewährleisten. Dies ist durch die zeitliche Versetzung der jeweiligen Phasen der Lebenszyklen des Individuums und der Familie möglich. Der Einzelne wird in eine Familie hineingeboren (Kindphase und -rolle), wächst heran, verläßt die Herkunftsfamilie und gründet eine neue, eigene Familie, bekommt selbst Kinder (Elternphase und -rolle) und schließlich machen es seine Kinder auch so (Großelternphase und -rolle). Diese drei Generationen begegnen sich im allgemeinen, sie kennen sich und kreieren die familiären Kommunikationsmuster. Der Einzelne durchläuft dabei im Laufe seines Lebenszyklus unterschiedliche Rollen, in denen er unterschiedliche Funktionen erfüllt.

Aber, das ist die Frage, kann man wirklich sagen, dass die Familie, in der jemand Vater ist, und die Familie, in der er Kind war, dieselbe Familie ist? Dies scheint weder formal (was die Innen/Außen-Unterscheidung betrifft) noch inhaltlich (was die tatsächlichen Kommunikationsmuster betrifft) sonderlich sinnvoll. Günstiger scheint hier ein Verständnis, nach dem der Einzelne im Laufe seines Lebens Mitglied unterschiedlicher Familien ist und gleichzeitig Mitglied unterschiedlicher Familien sein

kann (seiner Herkunftsfamilie, der von ihm selbst und der seinen Kindern begründeten Familie).

Analog zur biologischen Zeugung werden mit der Gründung einer neuen Familie die Gedächtnisse und Traditionen („Gene“) zweier familiärer Linien miteinander kombiniert, so dass Innovation innerhalb der Entwicklung der familiären Interaktions- und Kommunikationsregeln möglich wird. Mit der Kreation einer neuen Familie nimmt für das nun erwachsene „Kind“ die Bedeutung der Herkunftsfamilie zwangsläufig ab. Sie ist in gewissem Maße austauschbar geworden, da sie nicht mehr der einzige Ort der Nicht-Austauschbarkeit für die Person ist.

Während der Einzelne im Laufe seines Lebenszyklus unterschiedliche Familien durchläuft und damit seine sozialen Umwelten wechselt, kann die Familie ihre Mitglieder nicht in gleichem Maße wechseln. Sie „stirbt“ (Beendigung der Autopoiese), wenn niemand mehr die Kommunikationen produziert, die sie als abgegrenzte Einheit erhalten. Hier zeigt sich erneut die Personenzentriertheit und Personenabhängigkeit der Familie.

Die Phasenverschiebung in den Lebenszyklen von Familien und menschlichen Individuen besteht darin, dass die Herkunftsfamilie vor dem Kind „geboren“ wird und vor ihm „stirbt“. Die Familie bringt die Person hervor, und Personen bringen neue Familien hervor. So wechseln sie sich – strukturell aneinander gekoppelt – in ihrer kreativen Funktion kooperativ ab.

Die Beziehung des Einzelnen zur Organisation ist dadurch anders, dass er nur lose mit ihr gekoppelt ist und sie (theoretisch) jederzeit auswechseln kann. Die Regelmäßigkeit der Rollenübernahme und ihre Abfolge ist weniger starr, es gibt Aufstieg und Abstieg und beides ist nicht unbedingt an das Alter gebunden, usw. All dies ist Konsequenz der bereits hinlänglich diskutierten Entpersonalisierung organisatorischer Strukturen.

7. Familienunternehmen

7.1 Die Dissoziation von Funktionen

Die Unterscheidung zwischen Familie und Organisationen, wie sie hier vorgenommen wurde, ist – das sei unterstrichen – im tatsächlichen Leben von Organisationen und Familien nicht so eindeutig, wie hier suggeriert. Es handelt sich um eine dieser idealtypischen Konstruktionen, die den beschriebenen Gegenstand immer irgendwie karikieren, um die jeweiligen Merkmale der Unterscheidung zu verdeutlichen. Zum zweiten muss angemerkt werden, dass der vorgenommene Vergleich dem Ziel diene, das Terrain für eine Theorie der Familienunternehmen zu klären. Dies hat zwangsläufig zu einer Begrenzung der Thematik geführt. Um zu diesem ursprünglichen Interesse zurückzukommen, sollen zum Schluss noch einige Überlegungen zur Spezifität der Interaktion in Familienunternehmen und der damit verbundenen Anforderungen an die psychische Organisation ihrer Akteure skizziert werden.

Familie und Organisation können als Endpunkte eines Spektrums zwischen einerseits aufgabenorientierten und andererseits personenorientierten Systemen betrachtet werden. Und – wie es scheint – entfalten beide ihre Funktionalität durch ihre Spezialisierung. Organisationen können sich dabei deswegen so ambivalenzfrei um die Erfüllung ihrer Funktionen kümmern, weil die Familie sie von der Sorge um die für ihr Überleben nötigen psychischen und biologischen Umwelten entlastet. Wenn man im Sinne Batesons jeweils ein System mit seiner für sein Überleben nötigen Umwelt als kleinste Überlebenseinheit definiert, so sind hier für die Organisation lebenswichtige Funktionen externalisiert, sie werden von der Familie als Umwelt übernommen.

Dasselbe kann umgekehrt ebenfalls gesagt werden: Organisationen entlasten Familien von charakteristischen, für ihr Überleben notwendigen Funktionen. So müssen Eltern ihren Kindern nicht selbst Lesen und Schreiben beibringen, sie brauchen nicht auf die Jagd zu gehen, keine Schweine zu schlachten und keine Beeren zu sammeln, usw. Es ist zwar noch die Ausnahme, dass Organisationen (Fortpflan-

zungsmedizin) die Familie sogar von der Funktion, Kinder zu zeugen und zu gebären (Retortenbaby) entlasten, auf jeden Fall aber wird ein beträchtlicher Teil der für das Überleben der Familie notwendigen Funktionen in einer funktionell differenzierten Gesellschaft von nicht-familiären Systemen vollzogen.

Bezogen auf die Gesellschaft als übergeordnetes, Familien und Organisationen umfassendes System, zeigt sich eine Möglichkeit der Konfliktbewältigung, die sozialen Systemen generell als Möglichkeit zur Verfügung steht: die Dissoziation von Funktionen. Die beiden Seiten des Konfliktes zwischen Aufgabenorientierung einerseits und Personenorientierung andererseits werden von unterschiedlichen Subsystemen übernommen. Aus einem intrasystemischen Konflikt wird so ein inter(sub-) systemischer Konflikt. Beide Subsysteme können dann Regeln entwickeln, die ihren dann ambivalenzfreien Zielen und Funktionen angemessen sind. Die jeweils andere Seite des Konfliktes (die Personenorientierung bei der Organisation, die Erfüllung sachlicher Aufgaben bei der Familie) brauchen nur noch als Randbedingungen berücksichtigt werden, die den Handlungsmöglichkeiten des jeweiligen Subsystems bestimmte Grenzen setzen. Darüber hinaus spielen sie für die Aufrechterhaltung seiner Autopoiese keine Rolle. Damit verbunden ist eine Komplexitätsreduktion, die zu einem guten Teil die Rationalität des jeweiligen Systemtyps ausmacht.

7.2 Diachrone und synchrone Dissoziation

Wo immer es zu Konflikten zwischen zwei logisch kontradiktorischen Seiten von Unterscheidungen kommt, bieten sich zwei gegensätzliche Möglichkeiten der Konfliktlösung. Entweder es wird Zeit eingeführt, d.h. die beiden sich logisch ausschließenden Seiten der Unterscheidung (Funktionen) werden nacheinander konfliktfrei und logisch konsistent realisiert („diachrone Dissoziation“), oder sie werden durch die Spaltung in zwei unterschiedliche Subsysteme, die bzw. deren Funktionen zueinander in Opposition stehen, gelöst; da in diesem Fall die andere Seite der Unterscheidung jeweils externalisiert ist, kann intern widerspruchsfrei und kohärent operiert werden („synchrone Dissoziation“) (vgl. Simon et al. 1998).

In unserem westlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ist es zu einer synchronen Dissoziation zwischen Familie und Organisation, zwischen Privatleben und Arbeitsleben gekommen. Diese Form gesellschaftlicher Konfliktbewältigung hat für den Einzelnen und die psychischen Anforderungen an ihn charakteristische Folgen.

Wer sowohl in Familien als auch in Organisationen erfolgreich interagieren und kommunizieren will, muss ebenfalls in der Lage sein, Dissoziationen („Spaltungen“) zu vollziehen und so etwas wie eine „multiple Persönlichkeit“ zu entwickeln. Er muss sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten entsprechend unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsregeln verhalten. Was im einen gut ist, wird im anderen als schlecht bewertet und umgekehrt.

Für den durchschnittlichen Bürger, der einerseits zu Hause eine Familie hat und dort „höchstpersönlich“ (Luhmann 1982, 49) kommuniziert und andererseits in seinem beruflichen Umfeld, meist einer Organisation, in der Lage sein muss, die persönliche Ebene in den Hintergrund zu stellen, wird die Selektion seines Verhaltens dadurch erleichtert, dass die beiden Kontexte zeitlich nacheinander geordnet sind. Er befindet sich entweder in der Familie oder in der Organisation. Die Form der Dissoziation, die von ihm gefordert wird, kann als „diachrone Dissoziation“ bezeichnet werden. Wie beim Sprechen von Fremdsprachen kann er zwischen den beiden Kontexten im Sinne eines Alles-oder-nichts-Prinzips wechseln: Wenn er Russisch spricht, dann hat er sich an die Regeln der russischen Grammatik zu halten, wenn er Englisch spricht an die der englischen Grammatik, (zumindest wenn er an der jeweiligen Kommunikation teilnehmen will). Und so, wie Kinder mit Eltern unterschiedlicher Muttersprache beide Sprachen leichter lernen, wenn beide Elternteile mit ihnen nur jeweils eine – und immer dieselbe – Sprache sprechen, so lernen die meisten Menschen ganz gut mit unterschiedlichen Spielregeln in Familie und Organisation umzugehen, da beide Kontexte meist klar getrennt und unterschieden sind. Eine der entscheidenden Voraussetzungen oder zumindest ein wichtiger, diese Form der „Zweisprachigkeit“ erleichternder Faktor besteht darin, dass im allgemeinen jeder in der familiären Kommunikation mit anderen Personen konfrontiert ist als in der Organisation. Er kann also Personen und Kontexte miteinander assoziieren, so dass nicht in der Interaktion mit denselben Menschen zwei unterschiedliche Spielregeln ange-

wandt werden müssen (was natürlich im Prinzip auch möglich ist, aber bei allen Beteiligten eine höhere Fähigkeit zur Dissoziation erfordert). Dies ist der Grund, warum Chirurgen nur selten ihre Kinder operieren und Lehrer gelegentlich Schwierigkeiten haben, ihre eigenen Kinder angemessen zu benoten, warum Notare keine Urkunden für ihre Verwandten ausfertigen und Richter nicht ihre eigenen Scheidungsverhandlungen leiten dürfen, usw.

Zusammenfassend kann man also feststellen, dass die synchrone Dissoziation, die auf gesellschaftlicher Ebene zur Trennung von Familie und Organisation und zur Differenzierung vielfältiger Subsysteme geführt hat, für den durchschnittlichen Einzelnen, der sozial in dieser Form von Gesellschaft überleben will, (zumindest) eine zentrale psychische Anforderung mit sich bringt: Er muss fähig sein, *diachron* zu dissoziieren.

Ganz anders stellt sich die Situation in Familienunternehmen dar. Hier sind Familie und Organisation, in dem Fall: das Unternehmen, nicht entkoppelt, sondern strukturell fest aneinander gekoppelt. Es stellt sich sogar die Frage, ob es sinnvoll ist, sie überhaupt als getrennte soziale Systeme zu betrachten, da für den außenstehenden Beobachter nicht klar zu trennen ist, wo und wie kommunikativ die Grenze zwischen beiden Systemen gezogen wird. Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Formen von Familienunternehmen – vom Tante-Emma-Laden oder China-Restaurant bis hin zum Weltkonzern, von der vollständigen Identität von Mitarbeitern der Firma und Mitgliedern der Familie über das Management durch Familienmitglieder bis hin zum bloßen Halten des Kapitals durch die Familie – erscheint es theorietechnisch wie praktisch am günstigsten, Familie und Unternehmen als getrennte Systeme zu betrachten, die strukturell gekoppelt sind.

Sie bilden füreinander Umwelten, die sich gegenseitig perturbieren (stören und/oder anregen) und eine koevolutive Einheit bilden. Die Kopplung der beiden Systeme – der Unternehmer-Familie und ihres Unternehmens – ist die Kopplung zweier sozialer Systeme, die nach unterschiedlichen Prinzipien organisiert sind. Das bezieht sich sowohl auf die Formen als auch auf die Inhalte der Kommunikation (die oben ausführlich diskutiert worden sind). In der Praxis zeigt sich dies in Regeln der Interaktion

und Kommunikation, die widersprüchlich sind und sich teilweise logisch ausschließen. Wer der einen Interaktions- und Kommunikationsregel folgt, kann nicht gleichzeitig der anderen folgen.

Wenn Mitarbeiter des Unternehmens und Mitglieder der Familie miteinander identisch sind, so entsteht zwangsläufig in der alltäglichen Interaktion und Kommunikation die Schwierigkeit herauszufinden, wer denn wann in welcher Rolle agiert. Während in nicht-familiären Unternehmen die Kontexte klar durch die unterschiedlichen Akteure markiert sind, erhöht die personelle Identität der Akteure in Familienunternehmen die Wahrscheinlichkeit für eine Unklarheit bzw. Vermischung der Kontexte. Personenorientierte Kommunikation der Familie finden in Geschäftsführungssitzungen statt, und aufgabenorientierte Kommunikationen des Unternehmens realisieren sich beim familiären Abendessen.

Die Identität der Akteure in beiden Systemen erfordert eine diachrone Dissoziation zwischen Familie und Unternehmen. Unter dem Weihnachtsbaum feiern dieselben Personen als Familie, die am nächsten Tag im Geschäft ab Mitarbeiter der Firma miteinander kommunizieren.

Für den Einzelnen, der in seiner Doppelidentität als Familienmitglied und Mitarbeiter gefordert ist, heißt dies, dass er psychisch zur synchronen Dissoziation fähig sein muss. Er muss sich gewissermaßen spalten und auf seine beiden Identitäten oder „Persönlichkeiten“, die keinen festen zeitlichen Phasen zugewiesen werden können, parallel Zugriff haben. Er muss ad hoc entscheiden, wer er gerade ist oder zu sein hat, und er muss eine große Toleranz gegenüber Ambivalenzen und Ambiguitäten haben.

Da es hierfür keine klaren gesellschaftlichen Vorgaben und Kontextmarkierungen gibt, ist die tatsächliche Kommunikation unter den Familienmitgliedern konflikt- und paradoxieanfälliger als in anderen Familien, da keine allgemein akzeptierten Schemata oder Prozeduren verfügbar sind, die zweifelsfrei festlegen, welcher Kontext wann als relevant zu erachten ist.

Nachfolge in Familienunternehmen – Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs*

Rudolf Wimmer und Annette Gebauer

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Rudolf Wimmer/Annette Gebauer: Nachfolge in Familienunternehmen, in: zfo, Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 5/2004, S. 244-252, 2004, veröffentlicht. Wir danken dem Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG in Stuttgart ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	51
2. Relevanz und Aktualität der Nachfolgeproblematik	52
3. Besonderheiten von Familienunternehmen	53
3.1 Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen	54
3.2 Balanceakte zwischen Familie und Unternehmen.....	55
4. Die Übergabe von der ersten an die zweite Generation	57
4.1 Die Nachfolge aus der Sicht der Übergebenden	58
4.2 Die Nachfolge aus der Sicht der Übernehmenden	60
5. Die Bedeutung der ersten Nachfolgeregelung für kommende Generationsablösungen	62
6. Übergabemuster in langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen	63
6.1 Stammesorganisationen als Resultat selbst organisierter Nachfolgeregelungen	63
6.2 Reinszenierte Kleinfamilie zur Komplexitätsreduktion	65
6.3 Großfamilienorganisation mit ausgeprägtem Familienmanagement	65
7. Strategien für eine durchdachte Nachfolgeregelung	67
7.1 Zukunftsperspektiven für den Unternehmer schaffen.....	67
7.2 Auswahl des Nachfolgers nach Kompetenz	68
7.3 Sich öffnen für Alternativen zur Nachfolge innerhalb der Familie.....	68
8. Zusammenfassung	69

1. Einleitung

Beschäftigt man sich mit Familienunternehmen, so drängt sich das Problem der Nachfolge förmlich auf. Die darin liegende Spannung findet ihren Ursprung in der Überlagerung von sachlich-funktionalen, unternehmerischen Fragen mit emotional-familiären Befindlichkeiten, die für Familienunternehmen so typisch ist. Denn die Besonderheit dieser Unternehmensform liegt in der engen Verzahnung zweier an sich sehr unterschiedlicher sozialer Gebilde, die beide ebenso unterschiedlichen Entwicklungslogiken folgen – der des Unternehmens einerseits und der der Familie andererseits.

Auch wenn viele Familienunternehmen gerade aus dieser engen Koevolution von Familie und Unternehmen einen wertvollen Wettbewerbsvorteil gewinnen, kommt beim Generationswechsel die Sprengkraft dieser engen Verzahnung besonders zum Tragen. Die hohe Scheiternsquote¹ von Familienunternehmen in dieser Phase deutet darauf hin, dass sich in dieser Zeit eine Reihe von Problemen verdichten, die nicht mit üblichen Führungswechseln zu vergleichen sind. Insbesondere beim ersten Generationswechsel können unternehmerische Anforderungen und emotionale Befindlichkeiten von Übergebenden und Übernehmenden nur schwer auseinander gehalten werden. Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess erfordert deshalb ein gut geplantes und durchdachtes Nahtstellenmanagement, sodass ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen den widersprüchlichen Anforderungen seitens der Familie und des Unternehmens hergestellt werden kann, ohne lediglich an der Oberfläche zu harmonisieren.

¹ Statistisch gesehen schaffen 35 % aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 % und an die vierte Generation sogar 85 % der Unternehmen auf der Strecke. Die Kommission der Europäischen Union macht für jeden zehnten Konkurs von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Europa eine missglückte Nachfolgeplanung verantwortlich (vgl. Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt 1998, S. 373f.

2. Relevanz und Aktualität der Nachfolgeproblematik

Die Frage der Nachfolge in Familienunternehmen hat in den letzten Jahren an besonderer Aktualität gewonnen, da in vielen in der Nachkriegszeit gegründeten Unternehmen ein Generationswechsel ansteht. Rund 71.000 deutsche Familienunternehmen gelten zurzeit als „übergabereif“. In Familienunternehmen dominiert in diesem Zusammenhang immer noch das Kontinuitätsideal. Doch trotz des für Familienunternehmen so typischen Wunsches, das Unternehmen an Familienmitglieder zu übergeben, wird in Deutschland nur noch jedes zweite Unternehmen an Familienmitglieder übergeben und bereits jedes fünfte Familienunternehmen Fremdmanagern anvertraut². Insbesondere beim ersten Generationswechsel zeigen sich die Risiken des für Familienunternehmen typischen Kontinuitätsideals, das vor allem den Blick auf andere Weiterführungsvarianten verstellt.

Die hohe Scheiternsquote von Familienunternehmen in dieser Phase deutet darauf hin, dass sich in dieser Zeit eine Reihe von Problemen verdichten, die bei üblichen Führungswechseln so nicht auftreten. Der Übergang von einer Generation zur nächsten markiert immer eine Schlüsselstelle im Lebenszyklus von Familienunternehmen. Oft jahrzehntelang stabile Autoritäts- und Rollenverhältnisse, die Unternehmen und Familie balancieren, werden dabei aufgelöst und müssen erst neu entwickelt werden. Das unvermeidliche Führungsvakuum und die zeitweise Labilisierung etablierter Strukturen macht den Nachfolgeprozess für viele Familienunternehmen vielfach zur existenziellen Zerreißprobe.

Trotz der bekannten Risiken des Generationswechsels in Familienunternehmen hat sich in den Verhaltensmustern der entscheidenden Funktionsträger bislang wenig geändert. Der Nachfolgeprozess wird immer noch in der Regel viel zu spät, wenn

² Die oben genannten Zahlen entstammen Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung ifm Bonn (Hrsg.): Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen – Neuberechnung 2002, http://ifm-bonn.org/ergebnis/136_abl.htm, Bonn 2004; sowie Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Der industrielle Mittelstand – Ein Erfolgsmodell, <http://www.ifm-bonn.org/presse/bdi-ubg-vor.pdf>, Bonn, 2003, S. 14ff.

überhaupt, als explizites Thema in Angriff genommen³. Die Weigerung, diese existenzielle Problematik rechtzeitig und professionell zu bearbeiten, deutet auf ein Schlüsselrisiko eigentümergeführter Familienunternehmen hin, das unter anderem aufgrund dessen starker Prägung durch eine dominante Führungs- und Gründerpersönlichkeit entsteht. Verfolgt man den Werdegang erfolgreicher Mehrgenerationen-Familienunternehmen, so kann man feststellen, dass insbesondere mit der ersten Nachfolgeregelung bereits wichtige Weichenstellungen für die Organisation von Familie und Unternehmen vorgegeben werden. Der erste Generationsübergang bekommt entscheidenden Einfluss auf die gelebten Kommunikations- und Entscheidungsmuster, die geteilten Familienmythen und -werte, letztlich auf das gesamte Problemlösungsrepertoire zum Ab- und Aufbau geeigneter Führungs- und Autoritätsstrukturen, die das Zusammenspiel von Unternehmen, Familie und Eigentümer zukunftsfähig machen.

3. Besonderheiten von Familienunternehmen

Die in der Übergangsphase auftretenden Problemlagen in Familienunternehmen entspringen deren charakteristischen strukturellen Eigenarten⁴. Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen eine Familie durch Beteiligung im Management oder am Eigentum einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens ausübt und somit die strategisch-unternehmerische Ausrichtung des Unternehmens mitprägt. Sie gewinnen ihre spezifische Identität dadurch, dass das Unternehmen der langfristigen Existenzsicherung der Familie dient und umgekehrt die Familie als Sinn stiftender Orientierungspunkt für das Unternehmen fungiert.

³ Fast jedes zweite deutsche Unternehmen regelt die Nachfolgefrage bisher überhaupt nicht und auch in den USA zeigt sich ein ähnliches Bild ab; vgl. dazu Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt 1998, S. 374.

⁴ Vgl. dazu auch Wimmer, R.: Familienunternehmen. In: Schreyögg, G./v. Werder, A. (Hrsg): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 267-275.

Charakteristisch für Familienunternehmen ist also eine enge strukturelle Kopplung von Familie und Unternehmen, hergestellt über das Eigentümersystem⁵. Mit struktureller Kopplung⁶ ist gemeint, dass mit verschiedenen Eigenlogiken ausgestattete soziale Systeme sich wechselseitig zur Entwicklung ihrer Strukturen nutzen, ohne dabei ihre spezifische Eigentümlichkeit als Familie bzw. als eine Wirtschaftsorganisation zu verlieren. Familie und Unternehmen bringen sich wechselseitig hervor, ohne sich gegenseitig zu determinieren.

3.1 Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen

Familien und Unternehmen funktionieren nach unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Prinzipien. In Familien bestimmen gefühlsbetonte Beziehungserwartungen unmittelbar das soziale Miteinander. Die ganze Person mit ihrer unverwechselbaren und einzigartigen Persönlichkeit steht im Vordergrund, unabhängig von ihrem Beitrag zur Familie oder ihrer Leistungsfähigkeit. Jedes Mitglied ist für die Familie unersetzlich. Gegenseitige Leistungen werden nicht wie in Unternehmen sofort monetär in Rechnung gestellt, sondern in ideeller Form wie Dankbarkeit, Verpflichtungs- und Schuldgefühlen, Anerkennung etc. abgegolten. Familien entwickeln dabei oft ein ausgesprochen gutes Gedächtnis für diese längere Zeithorizonte umspannenden Beziehungskonten. Anders stellt sich die Situation in Organisationen dar. Nicht gefühlsbetonte persönliche Beziehungen regulieren hier die Arbeitsbeziehungen, sondern konkrete Leistungserwartungen an die Person sowie die in Aussicht gestellte Vergütung. In der sachlich-funktionalen Kommunikation gelten Gefühle hier eher als zu vermeidender Störfaktor. Indem Personen bestimmte Aufgaben im Unternehmen übernehmen, werden sie mit bestimmten Verhaltenserwartungen konfrontiert, die eine spezifische fachliche Kompetenz voraussetzen. Bei gleicher Qualifikation könnte auch stets jemand anders die Tätigkeit ausführen, was dem

⁵ Zur Unterscheidung von Familie, Unternehmen und Eigentum vgl. Gersick, K. et al.: *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, S.5ff. Wir entwickeln diese Unterscheidung aus systemtheoretischer Sicht weiter; vgl. dazu Wimmer, R. et al.: *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden 1996, ferner auch Luhmann, N.: *Soziale Systeme*, Frankfurt 1984 sowie Luhmann, N.: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2 Bde., Frankfurt 1997.

⁶ Vgl. Luhmann, N.: *Einführung in die Systemtheorie*. In: Baecker, D. (Hrsg.), *ebda*, Heidelberg 2002.

Unternehmen eine gewisse Unabhängigkeit von seinen Mitgliedern beschert und gleichzeitig ein Konkurrenzklima schafft, das sich positiv auf die Leistungsbereitschaft des Einzelnen auswirken kann.

3.2 Balanceakte zwischen Familie und Unternehmen

Normalerweise wird diese für westliche Gesellschafts- und Wirtschaftsformen so typische Gegensätzlichkeit von Familie und Unternehmen durch eine zeitliche Trennung gelöst: Entweder man ist in der Familie oder im Betrieb. In Familienunternehmen funktioniert diese zeitliche Hintereinanderschaltung nur bedingt. Durch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen ist für die Beteiligten bald nicht mehr zu unterscheiden, welche Themen zur Familie und welche zum Unternehmen gehören. Familienunternehmen müssen daher spezielle Muster entwickeln, um eine Balance jenseits des strikten „Entweder-Oders“ zwischen familiären und unternehmensbezogenen Anforderungen zu finden.

So übernimmt das Unternehmen verschiedene Strukturmerkmale aus dem familiären System wie die Präferenz für mündliche Kommunikation und die Scheu vor schriftlichen Festlegungen oder die Zurückhaltung bei der Ausprägung klarer Führungsrollen, was sich der Schwierigkeit verdankt, deklarierte Unterschiede zwischen Mitarbeitern zu machen. Auch bestimmte Prinzipien der Personalpolitik („Loyalität und ein gewisser Stallgeruch sind uns wichtiger als fachliche Exzellenz“) entspringen klar familiären Mustern. Die allgegenwärtige Identifikation mit der Eigentümerfamilie mit ihren Werten und Traditionen spielt im Unternehmen meist eine zentrale Rolle für die Stiftung von Sinn und die Herausbildung der eigenen Identität. Auch der Umgang mit Geld im Unternehmen ist beeinflusst von der Familie, die in der Regel an einer langfristigen Existenzsicherung zum Wohle aller interessiert ist.

Umgekehrt prägt die Präsenz des Unternehmens auch den Entwicklungsverlauf der Familie. Zu den üblichen Anforderungen an eine Familie kommt die Überlebenssicherung des Unternehmens als weitere Aufgabe hinzu und wirkt sich auf die Identität und das Beziehungsgefüge innerhalb der Familie aus. Die Sorge um das

Unternehmen stiftet auch für die Familie Sinn und diszipliniert die emotionale Beziehungsdynamik. Das Wissen um das gemeinsame Eigentum stärkt das Verbundenheitsgefühl über die Kernfamilie hinaus und unterscheidet Familien mit Familienunternehmen von „normalen“ Lebensgemeinschaften, bei denen die Bedeutung der Familie als Bezugspunkt heutzutage eher rückläufig ist.

In der engen Koevolution von Familie, Unternehmen und Eigentum liegen einzigartige Chancen, aber gleichzeitig auch ein außergewöhnlich großes Risikopotenzial. Erstaunlicherweise zeigen Familienunternehmen mit ihrem unternehmerisch agierenden Topmanagement an der Spitze, ihrer starken Personenzentrierung, ihren wenig formalisierten und schnellen Kommunikations- und Entscheidungswegen, ihren flachen Hierarchien sowie ihren schlanken Prozessen und ihrem hohen Kostenbewusstsein viele Merkmale moderner Managementleitbilder auf⁷. Voraussetzung für die Nutzung dieses Wettbewerbsvorteils ist die sorgsame und vor allem vorausschauende Gestaltung und Ausbalancierung der wechselseitigen Entwicklungsimpulse. Gelingt dies nicht, dann werden Konfliktpotenziale mobilisiert, deren destruktive Wirkungen schnell unbeherrschbar werden können. Insbesondere in der Übergangsphase ist die Gefahr besonders groß, dass die sensible und notwendige Balance der gegenseitigen Koevolution durcheinander gerät. Denn bei der Übergabe kommt meist eine Vielzahl von Erneuerungsnotwendigkeiten wie die Verteilung des Eigentums, die Etablierung eines neuen Führungsstils etc. zusammen, die zeitgleich bewältigt werden müssen und zu massiven Verunsicherungen sowohl in der Familie als auch im Unternehmen führen können⁸.

Die Erfahrung zeigt uns einen weiteren wichtigen Zusammenhang auf. Je länger die übergebende Generation den Führungswechsel hinauszögert, umso wahrscheinlicher ist es, dass wichtige Erneuerungsschritte zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterbleiben. Es kommt regelmäßig zu einem Reformstau, der dem Junior mit auf den Weg gegeben wird. Die Frage nach dem geeigneten Nachfolger löst dann im Unternehmen oft auch Diskussionen über

⁷ Vgl. Wimmer, R. et al.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 1996.

⁸ Vgl. May, R: Lernen von den Champions, Intes Akademie für Familienunternehmen, Frankfurt 2001.

generelle strategische Weichenstellungen aus, die vom Senior entweder bisher nicht gesehen oder gewollt wurden oder die er aufgrund seines fortgeschrittenen Alters lieber aufgeschoben hat.

4. Die Übergabe von der ersten an die zweite Generation

Die soeben beschriebene strukturelle Problematik gilt prinzipiell in jeder Übergabephase unabhängig von der Generation. Allerdings zeigt sich immer wieder, dass die meist anspruchsvollste Übergabe die von einer Gründerpersönlichkeit an seine/n Nachfolger ist. Zum einen liegen noch keine Erfahrungen mit Nachfolgeprozessen vor, sodass Gründer sich nur schwer in die Rolle des Juniors hineinversetzen können. Zudem ist die affektive Beziehung zum aufgebauten Unternehmen bei Gründern besonders groß – ebenso wie das Vertrauensdefizit gegenüber dem Nachfolger. Bei diesem wiederum sind Versagensängste oft besonders ausgeprägt.

In der Unternehmensgründungsphase haben Familien zudem besondere Sozialisationsbedingungen, die typische Entwicklungsmuster und latente Konfliktherde familienintern anlegen, welche dann – Jahre später – in der Übergabephase hochkochen können⁹. Da die Eltern an der Weiterführung ihres Lebenswerks interessiert sind, wird die Nachfolgefrage schon früh als implizite Erwartung an die Nachkommen herangetragen. Spätestens in der Adoleszenz steht der auserkorene Nachfolger vor dem Konflikt, sich zwischen dem von seinen Eltern vorgezeichneten Lebensweg und dem Wunsch nach einem modernen, selbst gestalteten Lebensentwurf entscheiden zu müssen. Die Erwartungshaltung der Eltern ist doppeldeutig und schafft besondere Entwicklungsbedingungen. Denn nur durch Abgrenzung von den Eltern und durch die Entwicklung eigener Interessen kann der Heranwachsende eine autonome Führungspersönlichkeit entwickeln. Jeder Versuch der Ablösung provoziert bei den Eltern jedoch schnell den Verdacht, der potenzielle Nachfolger könne sich aus der

⁹ Vgl. zur Sozialisation in Familienunternehmen Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens, Heidelberg 2002, S. 187 ff.; Simon, F. B.: Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik, 26 Jg., 2001, H.4, S. 359-377 sowie Hilker, T.: Das Buddenbrook-Syndrom – Ursachen des Niedergang von Familienunternehmen. Familiendynamik, 26 Jg., 2001, H. 4, S. 338-358.

Verantwortung stehlen wollen und so das Lebenswerk der Eltern zerstören. Eltern in Gründerfamilien neigen deshalb dazu, den „Nestsprung“ des als Nachfolger auserkorenen Filius zu verhindern. Ungewollt sorgen sie damit aber auch dafür, dass ihr Erbe künftig neben dem dominanten Senior recht blass wirken wird.

Zusätzlich erschwerend ist insbesondere für männliche Nachfolger die Auseinandersetzung mit dem meist dominanten Gründervater. Akzeptiert der Sohn anstandslos den Willen seines Vaters, riskiert er, vom Vater als schwache Persönlichkeit verachtet zu werden. Folgt der Sohn aber dessen Autonomieideal und bezieht Opposition, führt dies zu Hahnenkämpfen, die geradezu kriegerisches Ausmaß annehmen können.

Hinzu kommt, dass die innerfamiliäre Bearbeitung emotionaler Konflikte durch die zweckgebundene Kommunikation, die vom Unternehmen in die Familie hineingetragen wird, für Unternehmerfamilien eher unüblich ist. Statt Konflikte zwischen Vater und Sohn offen auszutragen, werden sie eher mit viel Energieaufwand überdeckelt. Gerade in der Übergangsphase kommt es oft zur unerwarteten Entladung dieser Konflikte, die jetzt auf der Bühne des Unternehmens ausgetragen werden und eine konstruktive Planung des Übergangs zwischen Vater und Sohn verhindern. Oft mündet dieses in eine abrupte Übergabe nach dem Motto: „Entweder er oder ich“.

4.1 Die Nachfolge aus der Sicht der Übergebenden

Die Ablösung vom Unternehmen ist für den Gründer ein äußerst ambivalenter Prozess. Einerseits ist es ihm ein dringendes Anliegen, für die Fortführung seines Lebenswerks einen geeigneten Nachfolger zu finden. Aber der brennende Wunsch des Gründers, dass seine Kinder sein Lebenswerk fortsetzen und ehren, ist meist vermischt mit einer tief sitzenden Skepsis, dass dies gelingen wird. Aufgrund seiner oft narzistisch gefärbten Persönlichkeit ist für ihn die Vorstellung nur schwer zu ertragen, dass es einen geeigneten Ersatz für ihn geben kann. Der geeignete Nachfolger müsste genauso sein wie er, ausgestattet mit derselben Persönlichkeit, denselben Werthaltungen gegenüber dem Unternehmen und vor allem mit derselben

Motivation, sich für Unternehmensbelange einzusetzen¹⁰. Unternehmereltern können sich in der Regel nur schwer vorstellen, dass das Unternehmen anders geführt werden kann, als es bisher üblich war. Unternehmerekinder aber fühlen sich weniger existenziell vom Unternehmen abhängig und sehen keinen Grund, warum das Unternehmen nicht auch mit weniger Aufwand und Selbstaussbeutung geführt werden kann. Auch sind Unternehmerekinder nicht in dem Maße mit der Produktidee identifiziert, wie es die Gründergeneration ist – ein weiteres Indiz für die Eltern, dass es ihren Kindern noch an der richtigen Einstellung mangle. Die Folge dieses Misstrauens ist meist, dass Gründer entweder die Nachfolge hinausschieben oder sich auch nach der Übergabe immer wieder in die Unternehmensbelange einmischen.

Ein weiterer Grund, warum es Gründern nach der Übergabe so schwer fällt, sich aus dem Betrieb heraus zu halten, ist oft, dass sie es versäumt haben, die Gestaltung ihres Lebens »danach« sorgsam zu planen. Für den Senior geht mit der Unternehmensübergabe auch ein Verlust eines wesentlichen Teils seines bisherigen Lebensinhalts einher. Durch die Übergabe des Unternehmens entsteht eine Lücke im Leben des Gründers, die neu gefüllt werden muss. Was erscheint in dieser belastenden Lebenslage einfacher, als sich wieder im Unternehmen zu engagieren? Die ständige Einmischung durch den Gründer aber erschwert es dem Unternehmensnachfolger, sich selbst als Führungspersonlichkeit im Unternehmen zu positionieren. Unter den Mitarbeitern kommt es oft zur Bildung von Fraktionen und undurchsichtigen informellen Entscheidungsstrukturen, die es dem Nachfolger erschweren, sich ein loyales Team zusammenzustellen. Das Gelingen des Übergabeprozesses hängt unter diesen Bedingungen davon ab, ob die Senioren für sich eine attraktive Zukunftsperspektive außerhalb ihres jetzigen Führungsjobs entwickeln können. Dafür bietet sich eine grundlegende strategische Neuausrichtung für Familie und Unternehmen an¹¹.

¹⁰ Zu dieser Narzissmusproblematik mit eindrucksvollen Beispielen vgl. Kets de Vries, M.: *Family Business, Human Dilemmas in the Family Business*, London 1996, S. 24ff.

¹¹ Vgl. dazu Carlock, R. S./Ward, J. L.: *Strategy Planning for the Family Business*, New York 2001.

4.2 Die Nachfolge aus der Sicht der Übernehmenden

Aber nicht nur für den Senior, auch für den designierten Nachfolger ist die Übernahme gespickt mit Ambivalenzen und ungelösten Fragen. Die Entscheidung, das Familienunternehmen zu übernehmen, ist zunächst auch immer eine Entscheidung gegen zahlreiche andere Optionen eines selbst gewählten Lebenswegs. Mit der Unternehmensnachfolge tritt er den schon in der Sozialisation angelegten Familienauftrag an, die Tradition der Familie und des Unternehmens fortzuführen. Die Übernahme ist im Zweifel zunächst eher Pflichterfüllung als eigener Wunsch des Juniors, Führungsverantwortung zu übernehmen und unternehmerisch aktiv zu werden. Steigt er in das Unternehmen ein, winken als Lohn neben einer einflussreichen, respektablen Position im Unternehmen und einer gesicherten Existenzgrundlage auch die Dankbarkeit der Familie für die Fortführung. Andererseits riskiert er aber auch Konflikte mit den Eltern bzw. seinen Geschwistern, wenn er der großen Verantwortung nicht entspricht oder beginnt, eigene Ideen und Vorstellungen zu verwirklichen, die seinen Eltern missfallen. Ein Scheitern in den Augen seiner Eltern kann dann zu großen Belastungen für seine berufliche sowie seine private Existenz führen, die er in anderen nicht-familiären Arbeitszusammenhängen in diesem Ausmaß niemals fürchten müsste.

Für ein gutes Standing muss der Junior eine eigene Position im Unternehmen entwickeln und es schaffen, diese auch vor alteingesessenen Mitarbeitern glaubwürdig zu vertreten. Aber auch der Weg dorthin ist emotional heikel. Denn jeder Neuerungsversuch beinhaltet auch eine Kritik am alten Kurs, also auch an den Entscheidungen des Seniors. Mit jeder Veränderung riskiert der Junior eine persönliche Kränkung des in der Ablösephase ohnehin psychisch belasteten Seniors und jener Mitarbeiter und Führungskräfte, die bislang Seite an Seite mit diesem das Unternehmen getragen haben¹².

¹² Vgl. dazu auch Oswald, M./Domayer, E.: Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe. Schlüsselfragen für Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, H. 3, 1994, S. 34-44.

Des Weiteren stellt sich für den Junior die Frage, wie er sich das für die Unternehmensführung notwendige Know-how aneignet. Bleiben die Berufserfahrungen auf das eigene Unternehmen beschränkt, wird es eher unwahrscheinlich, dass Neuerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten frühzeitig vom Junior entdeckt werden. Ohne die Möglichkeit einer kritischen Außenperspektive wird er eher alten Spielregeln und Ideen der Elterngeneration blind folgen. Jede Außenerfahrung dagegen qualifiziert ihn zwar als besseren Unternehmer, macht aber das Infragestellen des elterlichen Lebenswerkes oder gar die Ablehnung der Nachfolge wahrscheinlicher. Die einseitige, auf das eigene Unternehmen fokussierte Qualifikation verbaut dem Junior aber auch spätere Ausstiegsmöglichkeiten, auch wenn sich zum Beispiel später herausstellt, dass er seiner Aufgabe nicht gewachsen ist. Es besteht dann die Gefahr, dass er das Familienunternehmen lediglich aufgrund mangelnder Alternativen weiterführt und das Unternehmen daran erheblichen Schaden nimmt.

Der Wunsch nach einer selbst bestimmten Lebensgestaltung führt dazu, dass designierte Nachfolger selbst mehr Wert darauf legen, vor der Übernahme eigene Berufs- und Auslandserfahrungen zu machen und ihre Entscheidung für oder gegen die Übernahme später zu treffen. Die drohende Dominanz der Überbergeneration und der auf die Kinder ausgeübte Erwartungsdruck geben oft den Ausschlag für die Verweigerung der Nachfolge¹³. Die hier geschilderte Dynamik zwischen den Generationen besitzt eine klare geschlechtsspezifische Komponente. Viel von dem Gesagten gilt für die klassische Vater/Sohnbeziehung. Töchter, die von ihren Vätern übernehmen, tun sich in diesem Prozess erfahrungsgemäß deutlich leichter. Hier ist der Generationenkonflikt sichtlich entschärft, vor allem dann, wenn die Tochter schon von klein auf der besondere Stolz des Vaters war.

¹³ Vgl. Albach, H./Freund, W.: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität, Gütersloh 1989, S. 223 ff.

5. Die Bedeutung der ersten Nachfolgeregelung für kommende Generationsablösungen

Wie eingangs schon erwähnt, hat die Art und Weise, wie der erste Generationswechsel bewältigt wird, erheblichen Einfluss auf die Unternehmensübergänge in den Folgegenerationen. Je nachdem, wie Familienunternehmen die erste Übergabe bewältigen, besteht die Chance, dass die starken und den Übergabeprozess belastenden emotionalen Verstrickungen von Übergang zu Übergang eher abnehmen.

Beim Übergang von der zweiten auf die dritte Generation kann der Nachfolger zumeist mit mehr Verständnis und Empathie vonseiten der Übergebenden rechnen, da diese sich aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als Nachfolger besser in seine schwierige, teils ambivalente Situation hineinversetzen können. Zudem ist die dritte Unternehmergeneration einem deutlich geringeren Erwartungsdruck ausgesetzt. Anders als bei der Gründergeneration fallen Unternehmen und Lebenssinn nicht mehr so stark zusammen und die dadurch gewonnene emotionale Distanz kann einen sachlicheren Umgang bei der Nachfolgefrage und eine größere Flexibilität bezüglich Alternativszenarien – z.B. das Engagieren eines Fremdmanagers oder der Verkauf des Unternehmens – ermöglichen.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass gerade im Übergang von der zweiten auf die dritte bzw. von der dritten auf die vierte Generation die „Sterbensrate“ von Familienunternehmen besonders hoch ist. Die meisten, die diese Klippen überwunden haben, erweisen sich dann allerdings auch als besonders langlebig. Obwohl die Ursachen für diesen Zusammenhang kausal nicht eindeutig zuzurechnen sind, kann man doch häufig beobachten, dass bestimmte Problematiken während der ersten Übergabe ihre destruktiven Konsequenzen erst viel später entfalten.

Die Lösungsmuster für die Unsicherheitsbewältigung während des ersten Übergangs entstehen meist zufällig, werden aber unabhängig von ihrer Tauglichkeit von Generation zu Generation weitervererbt (u.a. auch durch Gründungsmythen). Eine Studie, die Mehrgenerationen-Familienunternehmen untersucht hat, zeigt, wie lang-

lebige Familienunternehmen ganz bestimmte Standardprozeduren zur Bewältigung der unvermeidlichen Labilisierung während des Generationswechsels entwickeln und welche Auswirkungen die erste Übergangslösung dabei bekommt¹⁴. Die Ergebnisse dieser Studie sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

6. Übergabemuster in langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen

Gerade langlebige Familienunternehmen entfalten ihre besondere Vitalität, indem sie eine erstaunliche, auf den Markt bezogene Erneuerungsfähigkeit mit dem konsequenten Festhalten an bestimmten Identität stiftenden Merkmalen verbinden¹⁵. Dazu gehören auch tradierte Spielregeln für den Übergang in der Unternehmensführung wie im Eigentum, die sich im Kern auf drei Grundmuster zurückführen lassen, denen wiederum eines gemeinsam ist: Sie sorgen dafür, dass die Übergänge kein Autoritätsvakuum hervorrufen, welches das Unternehmen zum Spielball nicht mehr beherrschbarer Machtkonflikte im Familien- bzw. Gesellschafterkreis werden ließe.

6.1 Stammesorganisationen als Resultat selbst organisierter Nachfolgeregelungen

Überlässt man den Generationsübergang der familiären Selbstorganisation, so bilden sich bei mehreren Nachkommen in der Regel im Familiensystem Organisationsformen entlang dieser verwandtschaftlichen Abstammung aus. Meist wird das Unternehmen bei der ersten Übergabe vom Gründer aus Gerechtigkeitsgründen auf alle seine Kinder verteilt, die dann diese einmal geschaffene Differenzierung beibehalten.

¹⁴ Vgl. zu den Studienergebnissen von erfolgreichen langlebigen Familienunternehmen Wimmer, R./Groth, T./Simon, FB.: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapier, Sonderheft Nr. 2, Juni 2004, S. 56 ff.

¹⁵ Studien belegen, dass langlebige Familienunternehmen trotz ihrer spezifischen Problemfelder überdurchschnittlich erfolgreich sind. Familienunternehmen zeigten in amerikanischen und europäischen Indizes im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eine signifikant bessere Wertentwicklung (vgl. Anderson, R./Reeb, D.: Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58. Jg., 2003, H. 3, S. 1301-1327; sowie Lowry Miller, K.: Best of the Best. *Newsweek Europe*, 12.04.2004).

Problematisch bei solchen „Stammesorganisationen“ ist, dass die Gleichheits- und Gerechtigkeitsansprüche aus dem Familiensystem auf die Steuerung des Unternehmens übertragen werden und gegenseitiges Misstrauen zwischen den Stämmen die Entscheidungsprozesse belastet. Latente Geschwisterrivalitäten aus der zweiten Generation finden im sich verfestigenden Stammesdenken der Folgegenerationen ihre Fortsetzung. Als eigenständige soziale Einheiten verhalten sich die Stämme nach innen hin loyal und entwickeln den anderen Stämmen gegenüber eher ein feindliches, konkurrenzhaftes Verhältnis, was Kompromisse untereinander erschwert. Die Konflikte können sich derart zuspitzen, dass nur noch der Unternehmensverkauf oder eine Realteilung als Lösungsvarianten gesehen werden. Beispielsweise führten die der Stammeskonzurrenz entspringenden Konflikte bei einem Unternehmen der Stahlindustrie so weit, dass die Familie freiwillig ihre Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen beschränkte, um weiteren Schaden für das Unternehmen abzuwenden. Durch die weitgehende Entkoppelung des Unternehmens von der Ressource Familie mit ihren verbindenden familiären Werten und Traditionen gehen dem Unternehmen aber wichtige Identifikationsmöglichkeiten verloren, was sich besonders in Krisenzeiten bemerkbar macht. Um der Fraktionsbildung entgegenzuwirken, müssen Stammesorganisationen in besonderem Maße für ein positives Selbstverständnis als Großfamilie sorgen. Das dies gelingen kann, illustriert das ebenfalls in der Studie beschriebene Verlagshaus Dr. Otto Schmidt KG. Trotz der Bildung von drei Stämmen sorgt die Familie über die Stämme hinweg für den Erhalt eines übergreifenden Familiengefühls.

Ein weiteres Risiko in Stammesorganisationen besteht in der Beibehaltung der personenzentrierten Entscheidungspraktiken. Innerhalb der Stämme werden meist kleinfamiliäre Strukturen beibehalten, sodass die Stämme auch über viele Generationen hinweg nur wenige Mitglieder bzw. Gesellschafter haben. Entscheidungen bleiben daher aufgrund der Beteiligung weniger Entscheidungsträger mit großen Anteilspaketen zwangsläufig personenzentriert, damit verbunden ist das Risiko, dass auf konsensuelles Handeln verzichtet wird, was zu existenziellen Entscheidungskrisen führen kann.

6.2 Reinszenierte Kleinfamilie zur Komplexitätsreduktion

Eine starke Personenorientierung bleibt auch bei einer weiteren, häufig anzutreffenden Nachfolgevariante erhalten, der so genannten „reinszenierten Kleinfamilie“. Bei dieser Variante wird die Geschäftsführungsposition mitsamt einer Mehrheit an Gesellschafterstimmanteilen bei jeder Übergabe an nur einen Nachfahren weitergegeben. Vordergründig bietet diese Lösung den Vorteil der Reduktion von Komplexität. Diese steigt, wie bereits erwähnt, mit der Anzahl der Generationsfolgen normalerweise an und muss sorgsam organisiert werden. Durch die Entscheidung für nur einen Nachfolger kommt jede Nachfolge einer Neugründung beziehungsweise dem ersten Generationswechsel gleich – mit all seinen Risiken einer einseitigen Abhängigkeit vom gewählten Nachfolger, den für die Gründungsphase so typischen emotional geladenen Konfliktpotenzialen zwischen Familie und Unternehmen etc. Diese Lösungsvariante provoziert zusätzlich Rivalitäten unter den Geschwistern. Einerseits steht jedem ein Erbanteil zu, andererseits muss der Liquiditätsabfluss zugunsten des Unternehmens durch Erbauszahlungen begrenzt werden, was eine gerechte Verteilung erschwert.

Auch die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen bleiben durch die stets neue Reduktion auf eine allmächtige Führungsperson in Unternehmen und Familie ähnlich wie in der Gründerfamilie. Der Kommunikationsstil bleibt patriarchalisch und die Entscheidungsfindung auf den Unternehmer fixiert und informell. Solch sternförmige Entscheidungsstrukturen werden aber mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens schnell dysfunktional und führen schnell zu einer Überforderung des Entscheiders an der Spitze.

6.3 Großfamilienorganisation mit ausgeprägtem Familienmanagement

Eine weitere, in langlebigen Familienunternehmen häufiger anzutreffende Variante ist die Großfamilienorganisation, die trotz unterschiedlicher Ausgestaltung der Entfaltung von Stammesinteressen entgegenwirkt.

Hier werden die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt und so bildet sich über die Jahrzehnte automatisch eine Großfamilie an Gesellschaftern heraus (in vielen Fällen sind dies mehrere hundert Gesellschafter, z.B. bei Freudenberg, Haniel etc.). Je größer der Kreis der Gesellschafter wird, umso mehr bekommt die Familie ein Organisations- und Managementproblem. Da Gemeinsamkeiten und ein Verbundenheitsgefühl nicht mehr durch das alltägliche Zusammenleben in der Familie entstehen, bilden Großfamilienorganisationen mit Familienverfassungen oder der Etablierung eines Familienrats häufig mehr oder wenig stark formalisierte Entscheidungsstrukturen aus, die das Verfahren beim Eintritt von Familienmitgliedern ins Management definieren und Regeln für die Weitergabe und Verwertung von Gesellschaftsanteilen aufstellen. Belastende emotionale Verstrickungen nehmen aufgrund des lockeren Familienzusammenhalts eher ab, allerdings leidet auch das alle verbindende Familiengefühl als entscheidende Ressource von Familienunternehmen. Zahlreiche Kommunikationsmöglichkeiten wie Jugendtreffen, Informationsabende zur Familientradition, Gesellschafterzeitungen usw. unterstützen das Familiengefühl¹⁶. So erwächst die für Familienunternehmen so wertvolle Bereitschaft, sich persönlich für das Unternehmen zu engagieren, kurzfristig unangenehme (z.B. für hohe Investitionen), aber langfristig sinnvolle Entscheidungen zu treffen und auch längere Krisenzeiten zu überstehen. Diese verlässliche Bindung der Eigentümer ist es auch, die Familienunternehmen einen entscheidenden Vorteil gegenüber börsennotierten Unternehmen verschafft. Grundlage für diese Bindung ist ein spezifisches Selbstverständnis der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter, die sich ihrer besonderen Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Familiengesellschaft bewusst sind. Wird für die Pflege dieser besonderen Art einer „professional ownership“ systematisch gesorgt, dann erweisen sich Familienunternehmen in ihrer Wertschöpfung jeder anderen Unternehmensform als überlegen.

¹⁶ Vgl. hierzu auch Gersick, K.: *Staying connected while growing apart. Families in Business*, 1. Jg., 2002, H. 3, S. 68-70.

7. Strategien für eine durchdachte Nachfolgeregelung

Die Ausführungen zu langjährigen Familienunternehmen illustrieren die Folgewirkungen der jeweiligen Nachfolgeregelungen anschaulich. Jede Nachfolgeregelung ist dabei immer einmalig und muss zu Geschichte, Kultur, Tradition und Struktur des Familienunternehmens passen. Lösungen, in deren Folge es Gewinner und Verlierer gibt, sind letztlich keine und haben destruktive Auswirkungen – auf das Unternehmen und die Familie. Auch gesellschaftsrechtliche, erbrechtliche und steuerrechtliche Aspekte müssen juristisch in eine tragfähige Balance gebracht werden. Bevor jedoch juristische Fragen geklärt werden, sollten Familie und Management sich auf eine tragfähige Nachfolgelösung geeinigt haben. Um eine geeignete Nachfolgelösung zu finden sollte sich der Gründer bzw. Inhaber frühzeitig beraten lassen, um diesen Prozess bewusst anzugehen und durch das Hinzuziehen einer externen Perspektive neue, bisher nicht gesehene Lösungsvarianten zu evaluieren.

7.1 Zukunftsperspektiven für den Unternehmer schaffen

Der Unternehmer muss sich frühzeitig auf die persönliche Loslösung von seinen bisherigen unternehmerischen Aufgaben vorbereiten. Er muss den Zeitpunkt, die Art und Weise seines Ausscheidens aus dem Unternehmen sowie seine weitere zukünftige Lebensgestaltung für sich und gemeinsam mit seiner Familie klären. Erst sollte die Frage des Nachfolgers erörtert werden. Um die Ablösung zu erleichtern, braucht der Unternehmer auch nach seinem Ausscheiden eine sinnvolle, ihn ausfüllende und verantwortungsvolle Tätigkeit, zum Beispiel im Beirat oder Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens, als Mentor für den Übernehmer oder aber für ganz neue Projekte und unternehmerische Ideen. Auch der Wechsel in den Beirat des eigenen Unternehmens kann eine neue Herausforderung darstellen. Dies ist jedoch nur dann eine Lösung, wenn damit tatsächlich die Überleitung der Führung der Geschäfte an den Nachfolger verbunden ist und die Position nicht nur formal geändert wird¹⁷.

¹⁷ Vgl. zu diesen Zukunftsaspekten die weiterführende Arbeit von Carlock, R. S./Ward, J. L a. a. O.

7.2 Auswahl des Nachfolgers nach Kompetenz

Bevor eine Person als Nachfolger ausgewählt wird, sollten die Übergebenden ein Kompetenz- und Anforderungsprofil für eine erfolgreiche Unternehmensfortführung entwickeln. Ist ein geeigneter Nachfolger gefunden, so sollte ein persönliches Weiterbildungsprogramm zusammengestellt werden, das seine persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz fördert (z.B. ein fachlich relevantes Studium oder Berufserfahrungen in anderen Unternehmen sowie im Ausland). Zudem kann mit Führungskräften im Unternehmen ein Einstiegsprogramm für den Nachfolger entwickelt werden, das ihn Schritt für Schritt an das Unternehmen und seine neue Aufgabe heranführt. Ein erfahrener externer Mentor oder Coach kann in der Übergabephase bei der Bearbeitung aufkommender Konflikte helfen, Lösungsansätze zur Ausbalancierung zu finden.

7.3 Sich öffnen für Alternativen zur Nachfolge innerhalb der Familie

Es ist nicht ungewöhnlich – und muss für eine Familie auch kein Makel sein –, wenn die Unternehmensnachfolge nicht aus der eigenen Familie heraus gelöst werden kann. Das Beharren auf der Vorstellung, einen Kandidaten aus der eigenen Familie heraus benennen zu wollen, obwohl es niemanden gibt, der dafür fachlich und persönlich geeignet wäre, kann letztlich wieder den Bestand und die Zukunft des Unternehmens gefährden. Auch die erfolgreiche Realisierung einer familieninternen Nachfolge kann zum Beispiel durch den Einsatz eines Fremdgeschäftsführers gestärkt und unterstützt werden. Dieser kann als Partner des Nachfolgers und möglicherweise auch für eine Übergangszeit als Sprecher der Unternehmensleitung agieren. Darüber hinaus gibt es auch eine Reihe von Alternativen zur familiären Nachfolge wie zum Beispiel den Einsatz von Fremdgeschäftsführern, Management-buy-out, Management-buy-in, Veräußerung an ein anderes Unternehmen, Gang an die Börse, Stiftung, usw.

8. Zusammenfassung

Obwohl es allgemein bekannt ist, dass die Generationenübergabe eine sehr kritische Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen ist, scheuen sich viele Familienunternehmen nach wie vor, die Nachfolgefrage frühzeitig anzugehen, um eine nachhaltige und professionelle Lösung zu finden. Erfahrungen zeigen, dass vor allem die erste Übergabe eine Reihe von Risiken mit sich bringt, die den strukturellen Gegebenheiten von Familienunternehmen in der Gründungsphase entspringen. Neuere Forschungsergebnisse zu langlebigen Familienunternehmen zeigen darüber hinaus, dass die erste Nachfolgeregelung einen starken Einfluss auf die künftige Organisation, die Eigentümerverhältnisse, die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen sowie die folgenden ÜbergabeprozEDUREN hat. Mit der ersten „Lösung“ legen Familienunternehmen oft den Grundstein für Probleme, die ihr destruktives Potenzial erst in den Folgegenerationen entfalten. Auf der Basis systemtheoretischer Konzeptionen werden die strukturellen Konstellationen während des ersten Generationswechsels herausgearbeitet und die Implikationen für Übergebende und Übernehmende sowie für die Folgegenerationen beschrieben. Abschließend werden einige Strategien zur konstruktiven Bewältigung dieser kritischen Phase in Familienunternehmen aufgezeigt.

**Nachfolge in Pionierunternehmen
Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine
organisatorische Betrachtung***

Nils Dreyer und Arist von Schlippe

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Nils Dreyer/Arist von Schlippe: Nachfolge in Pionierunternehmen, in: zfo, Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 5/2008, S. 324-331, 2008, veröffentlicht. Wir danken dem Schäffer-Pöschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG in Stuttgart ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	75
2. Einführung: Eine Lücke in der Nachfolgeforschung.....	75
3. Nachfolge als Auslöser von Veränderung im Unternehmen.....	77
4. Wie verändern sich Familienunternehmen durch die Nachfolge? Eine empirische Studie.....	78
4.1 Erhebungsinstrumentarium.....	78
4.2 Untersuchung.....	81
5. Ergebnisse: Drei Nachfolgeprozesse im Vergleich.....	83
5.1 Unternehmensspezifische Spannungsfelder.....	83
5.2 Massive Veränderungen im Nachfolgeprozess.....	84
5.3 Prägung des Unternehmens durch die Unternehmerpersönlichkeit.....	85
5.4 Vergleich: Drei „prototypische“ Nachfolgekonstellationen.....	86
6. Konsequenzen für die Nachfolge-Praxis.....	89
7. Ausblick.....	90
8. Literaturverzeichnis.....	91

1. Vorwort

Die Forschung zur Unternehmensnachfolge konzentriert sich meist auf das Konfliktgeschehen zwischen Übergeber und Nachfolger. Hierbei wird die organisationale Perspektive vielfach übersehen. Dabei hat der Nachfolgeprozess gravierende Auswirkungen auch auf das gesamte Unternehmen. Am stärksten gilt dies in der Pionierphase, da hier noch keine Regeln bzw. Entscheidungsprämissen für die Gestaltung des Übergangs vorliegen. Um zu erfahren, wie die Mitarbeiter diesen Prozess erleben, wurde eine Variante des Repertory-Grid-Verfahrens von G. A. Kelly (nextexpertizer¹) eingesetzt. Diese lässt den gemeinsamen Bedeutungsraum sichtbar werden, den Mitglieder einer Organisation miteinander teilen. In drei Unternehmen wurde untersucht, wie die Pioniernachfolge von den Mitarbeitern erlebt wird.

Es zeigten sich jeweils unternehmensspezifische Spannungsfelder. Mitglieder aller Unternehmen beschrieben starke Veränderungen der Organisation. Die beobachteten Muster waren dabei sehr spezifisch. Prototypisch wurden drei typische Muster skizziert, die Mitarbeiter auf Nachfolge reagieren: Instabilität, Turnaround und Nullsummentausch. Ein weiteres Ergebnis war, dass Mitarbeiter jeweils die Person des aktiven Unternehmers sehr mit dem Unternehmen als Ganzem identifizierten – er ist das Unternehmen. Entsprechend stark werden die Umbrüche in der Nachfolge im gesamten Unternehmen als Erschütterung wahrgenommen.

2. Einführung: Eine Lücke in der Nachfolgeforschung

Nachfolge ist ein dauerhaftes Thema für Familienunternehmen, die Literatur dazu ist fast unübersehbar. Die meisten Familienunternehmer wünschen eine familieninterne Übergabe und eine Fortführung der Familientradition.² Zugleich ist das Unternehmen

¹ Wir bedanken uns sehr herzlich bei der NextPractice GmbH, Bremen für die Genehmigung, den nextexpertizer® zu verwenden und für die Mithilfe bei der Datenauswertung. Persönlicher Dank geht an Prof. Dr. Peter Kruse und Dipl.-Psych. Andreas Greve.

² Institut für Mittelstandsforschung: DBI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online Mittelstandbefragung, Bonn 2006, S. 59.

im Nachfolgeprozess sehr verwundbar, die Performanz des Unternehmens sinkt vielfach deutlich.³ Versäumnisse beim Übergang von der Gründergeneration zur nächsten wiegen dabei besonders schwer.⁴ In dieser Phase begangene Fehler wirken sich oft erst Generationen später aus und können, wenn überhaupt, nur mit großem Aufwand korrigiert werden.

Schätzungen gehen davon aus, dass jede zehnte Insolvenz in Deutschland durch Fehler im Generationswechsel verursacht wird.⁵ Doch diesen Vermutungen steht nur wenig aussagefähiges empirisches Material gegenüber. Zwei Beispiele: Eine viel zitierte Grundlagenarbeit des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahre 1978 etwa benennt als Hintergrund für Insolvenzen die Ursachen: überbetriebliche (politische) Faktoren, Betriebsleistung und Führung, sowie Betriebsstruktur, doch nicht Nachfolge. Dasselbe gilt für eine vergleichsweise aktuelle Studie der Firma Wieselhuber von 2003. Hier werden Managementfehler, Fehlentscheidungen der Gesellschafter, unzureichende Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells und fehlendes Commitment der Kapitalgeber als kritische Faktoren benannt –ebenfalls ohne Nachfolge zu thematisieren.

In der Nachfolgeforschung konzentriert sich die Aufmerksamkeit vorwiegend auf folgende Perspektiven:⁶

- Steuer- und zivilrechtliche⁷ bzw. finanzwirtschaftliche Fragen⁸,
- Zeitpunkt des Nachfolgeprozesses,⁹
- Prozess zwischen Gründer und Nachfolger, Fragen nach den notwendigen Qualifikationen eines Nachfolgers (Paradoxie zwischen Herkunft und Kompetenz),¹⁰

³ Bertrand / Schoar 2006

⁴ Dyer 2006

⁵ Habig / Beringhaus 1998.

⁶ Zusammenfassend Handler 1994

⁷ Kirchdörfer / Lorz 2006

⁸ Bieler 1996

⁹ Freund 2000

¹⁰ Klett 2005

- psycho-soziale Dynamik in den Beziehungen zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation bzw. der Familie. Die Qualität des Beziehungsgeflechts gilt dabei als erfolgskritisch für den Nachfolgeprozess.¹¹

Die Bedeutung der Nachfolge für die Organisation als Ganzes blieb bislang weitgehend ausgespart. Die Kernfrage, die der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt, ist daher, welchen Einfluss Nachfolge auf das Erleben der Mitarbeiter hat, wie sich Beziehungsgeflechte im Unternehmen verändern, wie sich Entscheidungsstrukturen und Kommunikationsabläufe wandeln etc., also die Frage nach den Konsequenzen des Generationswechsels für das Unternehmen als Ganzes. Wegen der großen Bedeutung des *ersten* Generationswechsels konzentriert sich die Studie dabei auf die Nachfolge in *Pionierunternehmen*.

3. Nachfolge als Auslöser von Veränderung im Unternehmen

Die Verbindung der jeweils in sich geschlossenen Sozialsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum gilt als das besondere Kennzeichen von Familienunternehmen. Diese grenzen sich spezifisch gegen ihre Umwelt ab, stellen füreinander Umwelten dar und sind durch jeweils unterschiedliche Fokussierungen der Aufmerksamkeit und sehr unterschiedliche, teils widersprüchliche Funktionslogiken geprägt.¹² Zugleich besteht zwischen ihnen eine enge Austauschbeziehung, d.h. immerzu sind juristische (Eigentum), ökonomische (Unternehmen) und emotionale (Familie) Logiken zu verknüpfen oder gegeneinander aufzuwiegen.¹³ Gerade bei radikalen Veränderungen, etwa in der Nachfolge, prallen die Logiken besonders aufeinander.

Ein bekanntes Modell¹⁴ illustriert die Beziehungen zwischen den Systemen Eigentum, Unternehmen und Familie in drei sich überschneidenden Kreisen. Wie der o.a.

¹¹ Dunemann / Barrett 2004; Dunn 1999

¹² Simon / Wimmer / Groth, Torsten 2005; Wimmer / Domayer / Oswald / Vater 2005.

¹³ Simon 2005; Wiechers 2006.

¹⁴ Tagiuri / Davis 1996

sehr knappe Forschungsüberblick zeigt, konzentrierte sich die Forschung bislang entweder auf den *Kreis Unternehmen* oder auf den *Kreis Familie*. Doch der Nachfolgeprozess ist umfassender, denn er vergrößert die Unsicherheit im Gesamtsystem und stellt für jeden der drei *Kreise* massives Irritationspotential und damit zusätzliche Möglichkeiten für Kommunikation bereit: Das Geschehen in der Familie, die Beziehung zwischen dem Vorgänger und seinem potenziellen Nachfolger also, wird aufmerksam von den Unternehmensmitgliedern beobachtet. Sie entwickeln Perspektiven auf die Vorgänge, schreiben ihnen Sinn zu, stellen Hypothesen darüber auf, was diese für sie bedeuten mag usw. Es sind Versuche, die Unsicherheit zu reduzieren und zu absorbieren, die sich aus der gesteigerten Ungewissheit und Ambiguität der neuen Situation ergibt. Diese wechselseitigen Beobachtungen der Systeme Familie und Unternehmen sind für die vorliegende Studie von besonderem Interesse: Wie sehen die Perspektiven aus, die die Mitglieder des Unternehmens auf den Nachfolgeprozess entwickeln? Lassen sich hier neben persönlichen auch systemspezifische Muster erkennen?

4. Wie verändern sich Familienunternehmen durch die Nachfolge? Eine empirische Studie

4.1 Erhebungsinstrumentarium

Die Frage, wie ein Instrument aussehen könnte, das in der Lage ist, die *Semantik einer Organisation* zumindest zum Teil abzubilden, ist hier insofern essentiell, als die Perspektiven einzelner Organisationsmitglieder erfasst und auf evtl. erkennbare gemeinsame Muster hin untersucht werden sollen. Eine solche Möglichkeit bietet die Repertory-Grid-Technik, die auf der klassischen *Theorie der persönlichen Konstrukte* von Kelly beruht.¹⁵ Dieser kritisierte die herkömmlichen Fragebögen, weil in sie jeweils die Semantik des Forschers mit eingehe. Eine Frage also etwa danach, ob man durch den Nachfolgeprozess *beunruhigt* sei, setzt bereits einen *cue* für den Befragten. Es gehe – so Kelly – vielmehr darum, die spezifischen *Konstrukte* kennen

¹⁵ Kelly 1955.

zu lernen, die für eine Person typisch sind und die, als hierarchisch gegliedertes *Konstruktssystem* organisiert, die *Landkarte* bereitstellen, über die die Person ihre Erfahrung organisiert.¹⁶

Das *Repertory Grid* macht als besondere Form der Interviewtechnik¹⁷ dieses Konstruktssystem erkennbar. Die befragte Person entwickelt im übertragenen Sinn ihren *eigenen Fragebogen* während des Gesprächs. Das Grundprinzip ist sehr einfach: es werden *Elemente* und *Attribute* unterschieden. Ein Set von Elementen wird vorab festgelegt, es ist gewissermaßen das Pendant zu den Fragen im Fragebogen, da es die inhaltliche Richtung des Interviews bestimmt. Das Elementeset ist durch den Untersuchungszweck bestimmt, mögliche Elemente sind etwa: *Das Unternehmen heute, Das Unternehmen in fünf Jahren, Das Unternehmen aus Kundensicht* (Tabelle 1 zeigt das für unsere Studie über eine Vorstudie hin entwickelte Set).

Im Interview wird die befragte Person nun aufgefordert, zu jeweils zwei für sie bedeutsamen *Elementen* anzugeben, ob sie diese eher als *ähnlich* oder als *unterschiedlich* empfindet. Anschließend wird gefragt, welche Eigenschaft die Ähnlichkeit/Unterschiedlichkeit am besten beschreibt und wie deren polarer Gegensatz lauten könnte. Diese Eigenschaftspolaritäten werden natürlich individuell sehr unterschiedlich benannt. Für Kelly spiegeln sie einen Aspekt des besonderen, *nur für diese Person* bedeutsamen Konstruktsystems wider. So beschreibt beispielsweise eine Person den Vergleich zwischen dem *Unternehmen heute* und *...in fünf Jahren* mit der Polarität: *Flexible Marktorientierung* vs. *Behördenhafte Dynamik*.

Nun werden die anderen ausgewählten Elemente hinsichtlich dieser Polarität durchgefragt: „Die Strategie des Seniors, sehen Sie die eher als ‚Flexible Marktorientierung‘ oder eher als ‚Behördenhafte Dynamik‘? – Und die des Juniors?“ usw. Auf diese Weise werden die einzelnen Elemente in Bezug auf die Eigenschaften zueinander positioniert.

¹⁶ Scheer / Catina 1993

¹⁷ Lohaus 1993

Akteure	Konzepte	Perspektivenwechsel
<ul style="list-style-type: none"> • Der Senior... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - in der Übergabephase - heute - in fünf Jahren • Der Nachfolger... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - in der Übergabephase - heute - in fünf Jahren • Das Unternehmen... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - in der Übergabephase - heute - in fünf Jahren (real) • Weitere Akteure in der Übergabephase: <ul style="list-style-type: none"> - Familienmitglieder - Gesellschafter - externe Berater - wichtige Mitarbeiter - Bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Strategie... <ul style="list-style-type: none"> - des Seniors - des Juniors • Marktanforderungen... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - in fünf Jahren • Meine Erwartungen... <ul style="list-style-type: none"> - an den Senior - an den Junior • Die ungeschriebenen Regeln des Unternehmens • Der Nachfolgeprozess aus Mitarbeitersicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen aus Sicht des Seniors... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - heute • Das Unternehmen aus Sicht des Juniors... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - heute • Das Unternehmen aus Kundensicht... <ul style="list-style-type: none"> - vor der Übergabe - heute
		<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;">Ideal-Elemente</div> <ul style="list-style-type: none"> • Ideale Führung • Idealer Nachfolgeprozess • Mein Erfolgskonzept

Tabelle 1: Das Elementeset der Studie

Die Interviews werden computergestützt durchgeführt, die Aussagen in eine Ergebnismatrix überführt. Das spezielle relationale Muster kann mittels einer Eigenstrukturanalyse (ESA, eine der Faktorenanalyse vergleichbare Methodik), in einen grafisch darstellbaren Bedeutungsraum umgerechnet werden.¹⁸ War das Grid in den 50er Jahren nur schwerfällig zu berechnen, so stehen heute ganz andere Verrechnungsmöglichkeiten bereit. Das weiterentwickelte Messinstrument *nextexpertizer*¹⁹ ermöglicht es, die Ergebnisse einer Vielzahl von Probanden zu den gleichen Elementen in einem dreidimensionalen Faktorraum darzustellen (Multi-ESA). Dabei werden die Elemente und Attribute innerhalb des Faktorraums so zusammengefasst, dass sie in ihren Relationen optimal zueinander positioniert sind. Am Rand sind dabei die Eigenschaften in räumlicher Nähe zueinander aufgelistet (s.u. Abb. 1), die sich in thematische Cluster überführen lassen (s.u. Abb.3). Es kann also nicht nur

¹⁸ Slater 1977

¹⁹ Kruse 2004; Kruse / Dittler / Schomburg 2004

der *semantische Raum* einer Einzelperson dargestellt werden, sondern es entsteht das Bild eines *gemeinsam geteilten* Bedeutungsraums, sozusagen die *Semantik einer Organisation*.

4.2 Untersuchung

Drei Familienunternehmen im Nachfolgeprozess wurden untersucht. Sie werden hier als A, B und C bezeichnet. Alle Interviewpartner arbeiteten langfristig im Umfeld der Geschäftsführung und kannten die Arbeitsweise des Pioniers sowie Nachfolgers gut.

Unternehmen A – Finanzdienstleister

- Status: Übergabe erfolgte zunächst sehr schnell aus gesundheitlichen Gründen. Senior blieb jedoch in der Firma und teilt sich mit Junior die Geschäftsführung, es gibt häufig Konflikte zwischen beiden, die offen vor der Belegschaft ausgetragen werden. So ist der Prozess noch offen.
- 18 Interviews bei 240 Mitarbeitern (7,5 %)

Unternehmen B – Installationsbetrieb

- Status: Zwei Brüder leiteten die Firma gemeinsam. Ein zunächst geordnet verlaufender Nachfolgeprozess mündete in einen Bruch zwischen einem Bruder und seinem Sohn. Heute sind zwei Cousins sind Nachfolger. Vermögens- und Führungsnachfolge ist abgeschlossen.
- 9 Interviews bei 90 Mitarbeitern (10 %)

Unternehmen C – Mediendienstleister

- Status: Senior wollte alle drei Söhne als Nachfolger, übergab aber Druck der Banken dann an ältesten Sohn. Vermögens- und Führungsnachfolge ist abgeschlossen.
- 9 Interviews bei 150 Mitarbeitern (6 %)

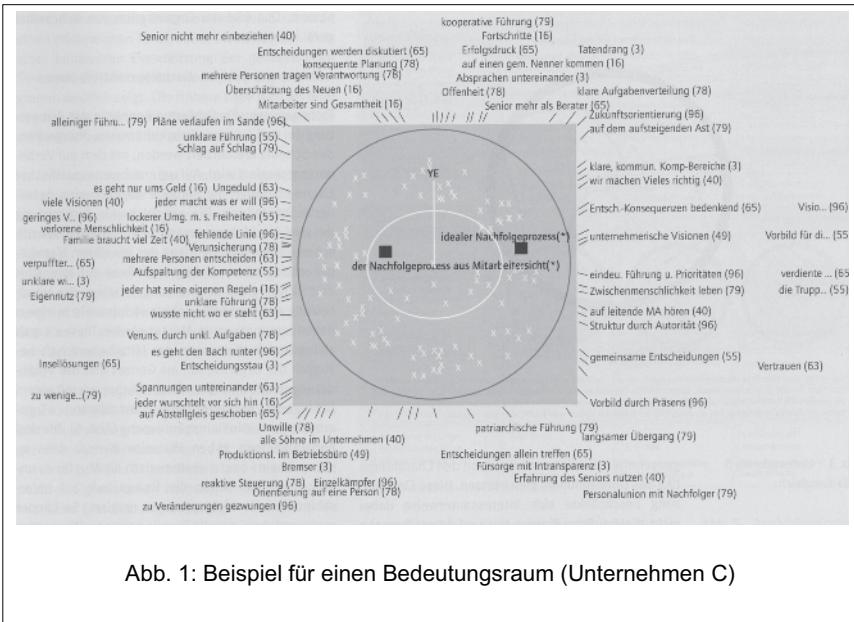


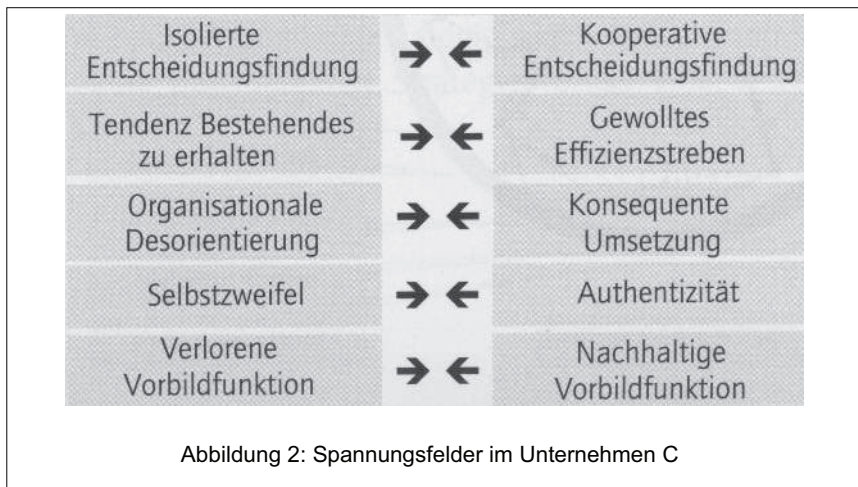
Abb. 1: Beispiel für einen Bedeutungsraum (Unternehmen C)

Die Interviews wurden computergestützt durchgeführt, die Aussagen automatisch in die Ergebnismatrix überführt und umgerechnet. Um personenübergreifende Erkenntnisse zu gewinnen, wurden die Ergebnisse der Befragten jeweils pro Unternehmen zu einer *Multi-ESA* zusammengefügt, wie sie in Abb. 1 exemplarisch dargestellt ist. Auf dieser Grundlage wurde zur besseren Interpretierbarkeit ein inhaltliches Clustering vorgenommen, das den semantischen Raum der jeweiligen Mitarbeiterschaft beschreibt (Abb. 3 und 4 zeigen dies exemplarisch, Abb. 5 zeigt die drei Unternehmen im Vergleich).

5. Ergebnisse: Drei Nachfolgeprozesse im Vergleich

5.1 Unternehmensspezifische Spannungsfelder

In jedem untersuchten Unternehmen ließen sich deutliche Spannungsfelder von spezifischen Themen beschreiben. In ihnen oszillieren die Mitglieder der Organisation zwischen gegensätzlichen inhaltlichen Polen. Das besondere Spannungsfeld, in das die jeweilige Organisation durch die unterschiedlich wahrgenommenen Ausrichtungen von Senior und Junior gerät, spiegelt sich deutlich in der Mitarbeiterschaft wider. So ist dieses Ergebnis als eine Bestätigung für die Annahme zu werten, dass die Mitarbeiter in hohem Ausmaß durch den Führungswechsel irritiert werden, es kommt zumindest in der Interimsphase zur Bildung von *polaren Attraktoren*²⁰. Exemplarisch soll dies für Unternehmen C verdeutlicht werden.



²⁰ Kruse 2004

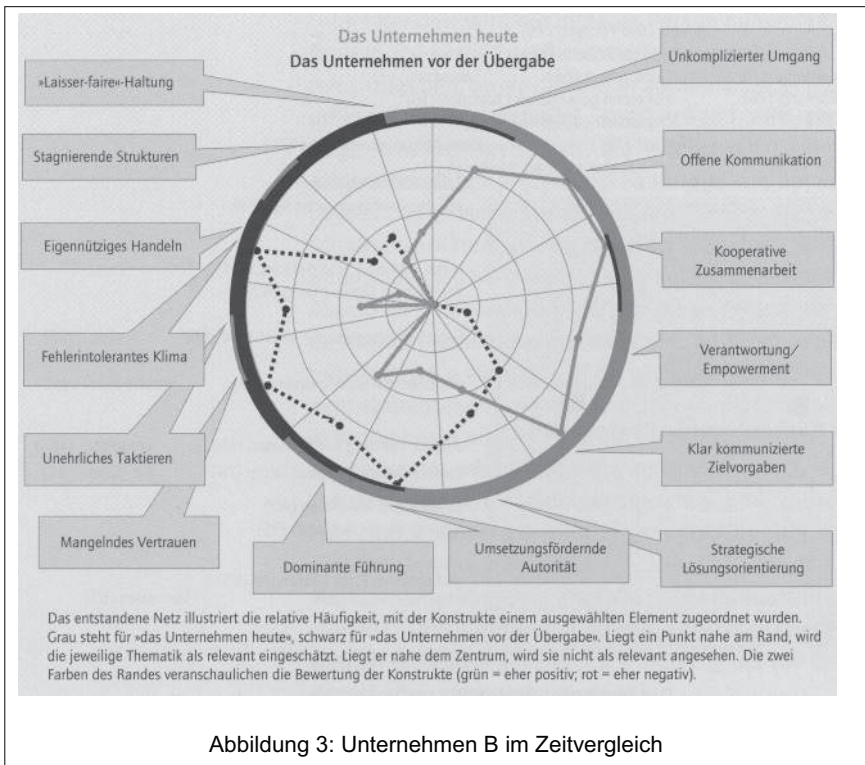
5.2 Massive Veränderungen im Nachfolgeprozess

Mitglieder aller Unternehmen nahmen signifikante Veränderungen der Organisationsdynamik wahr. Im Nachfolgeprozess kommt es offenbar zu starken Verschiebungen: In allen drei Fällen waren es weniger als ein Drittel der Eigenschaften, die über den Generationswechsel hinaus Bestand hatten. Illustriert wird dies am Beispiel des Unternehmens B. Der Vergleich der Eigenschaftszuordnungen der Elemente: *Unternehmen heute* und *Unternehmen vor der Übergabe* zeigt, dass die Bilder sich erheblich unterscheiden:

- Die dominante, autoritäre Führung wurde durch einen unkomplizierten und teilweise lockeren Umgang ersetzt.
- Im heutigen Unternehmen herrschen größere Transparenz, klar festgelegte Ziele und eine offenere Kommunikation.
- Das der Führung zugrunde liegende Menschenbild hat sich grundlegend gewandelt. Misstrauen und Kontrolle wurden durch eine den Mitarbeiter wertschätzende, kooperative Zusammenarbeit abgelöst.

Auch diesen Befund sehen wir als Beleg für die Vermutung, dass ein Nachfolgeprozess zu einer offenbar als sehr drastisch erlebten Veränderung führt, die Organisation als Ganzes ist in den Augen der Mitarbeiter nicht mehr dieselbe.

Das entstandene Netz illustriert die relative Häufigkeit, mit der Konstrukte einem ausgewählten Element zugeordnet wurden. Grau steht für *das Unternehmen heute*, schwarz für *vor der Übergabe*. Liegt ein Punkt nahe am Rand wird die jeweilige Thematik als relevant eingeschätzt, liegt er nahe dem Zentrum, wird es nicht als relevant angesehen. Die zwei Farben des Randes veranschaulichen die Bewertung der Konstrukte (rechts = eher positiv; links = eher negativ).



5.3 Prägung des Unternehmens durch die Unternehmerpersönlichkeit

Art und Ausprägung der beobachteten Eigenschaften der Organisationen weisen starke Überschneidungen mit denen des jeweils aktiven Unternehmers auf. In zahlreichen Nachfolgepublikationen wird darauf verwiesen, dass vor allem der Pionier das Unternehmen *ist*.²¹

Anhand von Unternehmen A (Abb. 4) soll beispielhaft verdeutlicht werden, in welchem Ausmaß die Mitarbeiter Eigenschaften des *Unternehmens* mit den Charakteristika des *Unternehmers* gleichsetzen. Diese Einschätzung beschränkte

²¹ zB. Habig / Beringhaus 1998, S. 38.

sich interessanterweise dabei nicht allein auf den Pionier: Nach erfolgter Übergabe näherten sich auch die Eigenschaften von Nachfolger und Unternehmen immer mehr an, ein Zeichen für die Koevolution von Person und Unternehmen, deren Entwicklung sich in wechselseitiger Beeinflussung vollzieht. Zum einen kann so die Bedeutung der Führungspersönlichkeit im Familienunternehmen gezeigt werden, zum anderen wird damit noch einmal gut nachvollziehbar, warum gerade der Nachfolgeprozess das Unternehmen als Ganzes so stark verunsichert: das Bild der Organisation von sich selbst gerät ins Wanken.

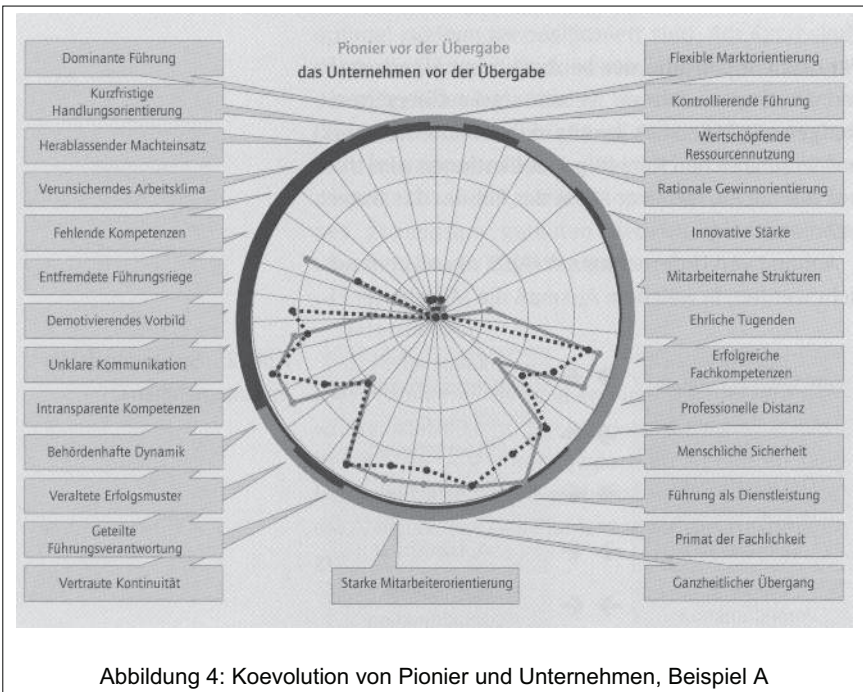


Abbildung 4: Koevolution von Pionier und Unternehmen, Beispiel A

5.4 Vergleich: Drei „prototypische“ Nachfolgekonstellationen

Trotz gewisser Ähnlichkeiten konnte in der Auswertung der drei Analysen kein kohärentes, übergreifendes Schema identifiziert werden, mit dem auf Veränderung reagiert wird. Auf unternehmensspezifischer Ebene erlaubten die Befunde dagegen

eine detaillierte Darstellung. Die vergleichende Betrachtung der drei Nachfolgeprozesse zeigt, dass die spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Nachfolgekontextes einen wichtigen Einfluss auf Intensität und Richtung der Veränderungen haben. Die Handhabung der Nachfolge schlug sich jeweils in einem besonders markanten Muster nieder, wie die Mitarbeiterschaft die Organisation als Ganzes und die Veränderungen wertete, die einzelnen Muster haben wir mit einem Schlagwort charakterisiert: *Instabilität*, *Turnaround* und *Nullsummentausch* (Abb.5). Die drei Konstellationen geben Hinweise darauf, dass es sinnvoll sein könnte, systematisch die Muster zu untersuchen, mit denen die Belegschaft auf unterschiedliche Nachfolgeprozesse reagiert, um zu verstehen, wie die jeweils ganz spezifische Verunsicherung aussieht, in der sich die Betroffenen erleben.

Unternehmen A: Instabilität

Unternehmen A ist geprägt durch Instabilität: Vater und Sohn arbeiten gemeinsam und im Konflikt im Betrieb. Das Führungsteam wird sehr heterogen wahrgenommen. So sind alte Strukturen aufgebrochen, neue haben sich bisher noch nicht etablieren können. Die Unternehmensentwicklung wird mehrheitlich als *Stagnation* bewertet. Es herrscht Verunsicherung über die Zukunft. Das Kreisdiagramm zeigt deutlich, dass kein klarer *Attraktor* gebildet wird, sondern die Mitarbeiter eher ein diffuses Bild ihrer Organisation haben.

Unternehmen B: Turnaround

Bei Unternehmen B handelt es sich um eine Zwei-Stämme-Konstellation. Die Senioren sind ausgeschieden und die Nachfolger können so widerstandsfrei die eigene Linie durchziehen. Die Junioren hatten die Nachfolge zu einem bestimmten Zeitpunkt von sich aus proaktiv eingeleitet. Es ist anzunehmen, dass eine solche Durchsetzungsstärke bei den Mitarbeitern einen prägenden Eindruck hinterlassen hat, jedenfalls wird nur hier der Nachfolgeprozess rundum als gelungen gewertet. Sicher spielt es eine Rolle, dass die Nachfolger ein genaues Bild davon hatten, wo sie mit dem Unternehmen hin wollen und dieses auch den Mitarbeitern klar

vermittelten. Das Unternehmen vollzog in seinen internen Strukturen einen erfolgreichen *Turnaround*. Dies spiegelt sich in einer kohärenten Einschätzung der *gemeinsamen Semantik* der Mitarbeiter wieder, wie das Kreisdiagramm deutlich zeigt: die frühere Lage wird als eher negativ (linke Seite des Kreises), die gegenwärtige als positiv (rechte Seite) beschrieben.


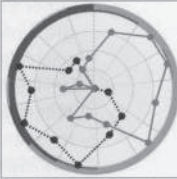

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Nachfolgekontext			
Aktueller Stand des Nachfolgeprozesses	Im Übergang befindlich	Übergabe im Jahr 2003 abgeschlossen	Übergabe im Jahr 2003 abgeschlossen
Derzeitige Funktion des Seniors	Gemeinsame Geschäftsführung mit Junior	keine offizielle, teilweise projektbezogene Tätigkeiten	Vorsitzender des Beirates (reine Beratungsfunktion)
Grund der Übergabe	Erfüllung der Eintrittsstatuten durch den Junior	Druck der Junioren	Alter des Seniors, Druck der Banken
Verlauf der Übergabe	Gleitender Übergang durch Aufteilung von Kompetenzbereichen	18-monatige gemeinsame Übergangsperiode	Kurzf. Komplettübertragung (Verantwortung und Eigentum)
Situationsbeschreibung			
Grafische Darstellung der Veränderungen (graue durchgehende Linie: Unternehmen heute; schwarze gestrichelte Linie: Unternehmen vor der Übergabe)			
Gesamtrendenz der Veränderungen	neutral	positiv	neutral bis negativ
Nachfolgeprozesses aus Mitarbeitersicht	negativ (Erfüllungsgrad < 40%)	positiv (Erfüllungsgrad > 80%)	negativ (Erfüllungsgrad < 40%)
Bewertung der Unternehmensentwicklung seit der Übergabe	Stagnation: Wir waren mittelmäßig und bleiben es.	Stolz auf das Erreichte: Wir waren mittelmäßig und sind heute gut.	Verklärung der Vergangenheit: Wir waren gut und sind heute schlecht.

Abbildung 5: Nachfolge-Kontext-Betrachtung

Unternehmen C: Nullsummentausch

Der Generationswechsel im Unternehmen C war geprägt durch eine abrupte Übergabe. Auslöser des Prozesses war der Druck der Banken. Diese Situation erfordert stets ein schnelles Handeln. Pläne, die der Senior mit Blick auf sein Unternehmen gefasst hatte, musste er aufgeben. Der Junior sah sich in der Pflicht, die alleinige Verantwortung (im Sinne der Banken) zu übernehmen. Ein von den Banken geforderter Beirat wurde eingerichtet, dem der Senior in nur noch beratender Funktion vorsitzt.

Die Bewertung der Veränderungen durch die Belegschaft ergibt ein gemischtes, aber konsistentes Bild. Im Kreisdiagramm zeigen sich die Ausprägungen eher nach oben und unten, d.h., dass neue negative und positive Eigenschaften alte negative und positive Eigenschaften ablösen, wobei eine pessimistische Einschätzung überwiegt – höchstens ein *Nullsummentausch*.

6. Konsequenzen für die Nachfolge-Praxis

Ein Nachfolgeprozess schlägt offenbar auf die gesamte Organisation durch. In allen drei Fällen bildete die Übergabe den Auftakt für eine Neuausrichtung des Unternehmens. Das *In-Frage-Stellen* vertrauter Erfolgsmuster geht offenbar mit einer starken Irritation für die Organisationsmitglieder einher. Die Geschäftsleitung ist in dieser Situation der Unsicherheit besonderer Beobachtung ausgesetzt. Was getan oder unterlassen wird, kann die Organisationsmitglieder mehr oder weniger stark belasten. Stress auf der persönlichen Ebene wirkt sich auf die Interaktionen und schließlich auch auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus.²² Unter diesen Bedingungen kann die Unternehmensleitung durch Transparenz des geplanten Vorgehens und durch Kommunikationsangebote modellhaft Zeichen für den Umgang mit Instabilität setzen und durch Orientierungsangebote die entstehende Unsicherheit absorbieren helfen.

²² Schlippe / Kellermanns 2008

Mit Fortschreiten der Übergabe orientiert sich die Organisation mehr und mehr am Nachfolger. Je größer die Unterschiede zwischen den Generationen angesehen werden, desto eher kommt es zu einem Bruch in der Organisationsidentität. Ein gegenläufiges, unabgestimmtes Agieren von Vorgänger und Nachfolger kann zur Zerreißprobe für das gesamte Unternehmen werden. Ein wichtiges Ergebnis unserer Studie ist, dass das Erzeugen von klarer Orientierung für die Mitarbeiter wichtiger sein kann als die inhaltliche Ausrichtung: Innerhalb kürzester Zeit hatten etwa die Junioren die Identität des Unternehmens B neu geprägt – dass von der *alten* Organisation nur wenig erhalten blieb, schien für die Zufriedenheit der Befragten unerheblich.

Die Organisation wird als Ganzes durch die Nachfolge verunsichert, *in ihren Strukturen aufgeweicht*. Besteht Seitens der Führungsebene ein Bewusstsein für diese organisationale Bedeutung des Nachfolgeprozesses, so bietet sich ein *window of opportunity*, die aufkommende Instabilität für das Unternehmen nutzbar zu machen. Im Idealfall können im Zusammenspiel von Senior und Junior Dinge verändert werden, die bisher als unveränderlich galten. Allerdings sind hierbei eine hohe Sensibilität für organisationale Kontexte und persönliches Feingefühl notwendig. Ein solches Vorgehen sollte daher mit einer Kommunikationsstrategie synchronisiert und in einen transparenten Strategieprozess eingebettet sein.

7. Ausblick

Insgesamt eröffnet die Betrachtung der organisationalen Ebene zahlreiche Möglichkeiten, die einen Beitrag zum vertieften Verständnis von Nachfolgeprozessen liefern können. Natürlich bleiben viele Fragen offen. Nur heuristisch können die drei gefundenen Formen als *prototypisch* bezeichnet werden, viele andere Varianten sind denkbar, wenn eine größere Zahl von Unternehmen mit der Methodik untersucht wird. Hier wäre es interessant, ob sich in einer größeren Studie übergeordnete Muster finden lassen. Eine weitere Frage dürfte es sein, inwieweit sich die starken Irritationen der Mitarbeiter beim ersten Generationsübergang auch in späteren Nachfolgeprozessen wieder finden lassen.

8. Literaturverzeichnis

BERTRAND, MARIANNE, SCHOAR, ANTOINETTE (2006)

The role of family in family firms. In: Journal of Economic Perspectives, 20, 2006, 2, S. 73-96

DYER, W. GIBB (2006)

Examining the ‚Family Effect‘ on firm performance. In: Family Business Review, 19, 2006, 4, S. 253-273

HABIG, HELMUT, BERINGHAUS, JOCHEN (1998)

Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Berlin/Heidelberg 1998

HANDLER, WENDY C. (1994)

Succession in family business: A review of the research. In: Family Business Review, 7, 1994, 2, S. 133-158.

KIRCHDÖRFER, RAINER, LORZ, RAINER (2006)

Unternehmensnachfolge, München 2006.

BIELER, STEFAN (1996)

Die Unternehmensnachfolge als finanzwirtschaftliches Problem, Wiesbaden 1996

FREUND, WERNER (2000)

Familieninterne Unternehmensnachfolge: Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden 2000

KLETT, DAVID (2005)

Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion.
Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmer-
familien, Heidelberg 2005

DUNEMANN, MARK, BARRETT, ROWENA (2004)

Family Business and Succession Planning, Review of the Literature, Monash
University 2004.

DUNN, BARBARA (1999)

The family factor: Impact of family relationship dynamics on progress by
business-owning families during ownership and leadership transitions in family
enterprises. In: Family Business Review, 12, 1999, 1, S. 41-60

SIMON, FRITZ B., WIMMER, RUDOLF, GROTH, TORSTEN (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker,
Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005

WIMMER, RUDOLF, DOMAYER, ERNST, OSWALD, MARGIT, VATER, GUDRUN (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, Wiesbaden 2005

SIMON, FRITZ (2005)

Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2005

WIECHERS, RALPH (2006)

Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung
typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen,
Carl-Auer-Systeme 2006

TAGIURI, RENATO, & DAVIS, JOHN A. (1996)

Bivalent attributes of the family firm. In: Family Business Review, 9, 1996, 2, S.
199-208

KELLY, GEORGE A. (1955)

The psychology of personal constructs. Vol. I & II, New York 1955.

SCHEER, JÖRN W., CATINA, ANA (1993)

Die Theorie der Persönlichen Konstrukte. In: Jörn W. Scheer & Ana Catina (Hrsg.): Einführung in die Repertory Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden, Bern/Göttingen 1993, S. 11-23, S. 14f.

LOHAUS, ARNOLD (1993)

Testtheoretische Aspekte der Repertory Grid-Technik. In: Jörn W. Scheer & Ana Catina (Hrsg.), a.a.O. 1993, S. 80-91, S. 80

SLATER, PATRICK (1977)

The measurement of interpersonal space by grid technique. Dimensions of interpersonal space, London 1977

KRUSE, PETER (2004)

next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, Offenbach 2004

KRUSE, PETER, DITTLER, ANDREAS, SCHOMBURG, FRANK (2004)

nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation. In: Erpenbeck, John, Rosenstiel, Lutz v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2004, S. 405-427

SCHLIPPE, ARIST V., KELLERMANN, FRANZ W. (2008)

Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. KMU und Entrepreneurship, (2008, Heft 1, im Erscheinen)

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen^{*}

Rudolf Wimmer, Torsten Groth und Fritz B. Simon

^{*} Dieser Beitrag wurde erstmals als Rudolf Wimmer, Torsten Groth und Fritz B. Simon, Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen in Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft Nr. 2, Juni 2004, veröffentlicht.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	99
2. Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	101
2.1 Familienunternehmen im Zeitverlauf.....	106
2.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen I: Die Familie.....	107
2.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen II: Die Eigentümer.....	109
2.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen III: Das Unternehmen.....	111
3. Was leisten Mehrgenerationen-Familienunternehmen?.....	113
3.1 Paradoxie I: Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens.....	115
3.2 Paradoxie II: Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband.....	119
3.3 Paradoxie III: Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern.....	125
3.4 Paradoxie IV: Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen.....	134
3.5 Paradoxie V: Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie.....	139
3.6 Paradoxie VI: Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-) Traditionen bewahren.....	141
3.7 Paradoxie VII: Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern.....	144

4.	Der Umgang mit Paradoxien in der Nachfolge: Vier typische Muster	148
4.1	Großfamilien-Organisation	149
4.2	Stammesorganisation.....	153
4.3	Mehrfamilien-Organisation	157
4.4	Kleinfamilien-Organisation	160
5.	Abschluss	162
6.	Literaturverzeichnis	165

1. Einleitung

Unter Mehrgenerationen-Familienunternehmen verstehen wir Unternehmen, in denen eine Familie über mehr als drei Generationen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausübt. Die in diesem Unternehmenstyp realisierte Kontinuität in den Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen repräsentiert nach wie vor die zentrale Wunschvorstellung der allermeisten Familienunternehmer. Obwohl die empirische Realität anders aussieht¹, wünschen sich gegenwärtig immer noch mehr als 90% der Unternehmer, dass ihr Unternehmen auch künftig in Familienbesitz erhalten werden kann.² Dieses emotional tief und fest verankerte Kontinuitätsideal ist verantwortlich dafür, dass unternehmerische Weiterführungsvarianten wie Verkauf, Management buy out oder buy in etc. nach wie vor als ein Scheitern von Familienunternehmen angesehen werden. Zugleich suggeriert dieses Ideal, das Fortbestehen des Familienunternehmens sei der Normalfall. Die Autoren der vorliegenden Studie teilen diese Bewertung nicht. Wir gehen vielmehr davon aus, dass das zeitliche Überdauern von Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg einen ganz und gar unwahrscheinlichen Fall darstellt. Die gesellschaftlichen wie auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen legen es nahe, dass Familienunternehmen im Zeitverlauf nicht im bestimmenden Einfluss der Gründerfamilie(n) gehalten werden können.

Einige empirische Daten bestätigen diese Hypothese: Bis in die vierte Generation schafft es nur eine Minderheit von weniger als 10 % der Familienunternehmen³. Diejenigen aber, die diese Kontinuität hinbekommen haben, erweisen sich im weiteren Zeitverlauf als ziemlich robust. Vor diesem Hintergrund ist das Phänomen der langfristigen Überlebenssicherung und das Trotzen der "normalen" Evolution in der Wirtschaft das eigentlich Erklärungsbedürftige. Die theoretisch wie praktisch gleicher-

¹ Weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen werden noch in der eigenen Familie weitergegeben – mit sinkender Tendenz (vgl. Schröder/ Freund 1999).

² Die Zahlen sind entnommen aus: IfM (2003: 14ff.), Managermagazin und Watt Deutschland (2003: 12).

³ Nur bei ca.2/3 der Unternehmen gelingt der Sprung in die zweite, bei nur 1/3 der Sprung in die dritte und bei lediglich 1/6 der Sprung in die vierte Generation. Sprichwörtlich heißt das: "Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's!" (vgl. auch IfM 1996).

maßen interessante Frage lautet, wie Mehrgenerationen-Familienunternehmen das unwahrscheinliche Überleben wider alle Scheiternswahrscheinlichkeiten möglich gemacht haben. Über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte erfolgreiche Unternehmen müssen bewusst oder unbewusst – so die Grundthese der folgenden Überlegungen – bestimmte Konstellationen in der Eigentümerstruktur oder auch charakteristische Fähigkeitspotentiale ausgeprägt haben, die nicht nur das bisherige Überleben ermöglichten, sondern auch das zukünftige Überleben wahrscheinlicher machen. Was machen langfristig erfolgreiche Familienunternehmen anders, dass es ihnen trotz eines widrigen Umfeldes und trotz diverser, diesem Unternehmenstypus inhärenter Risiken gelingt, über mehrere Generationen hinweg unter dem bestimmenden Einfluss der Ursprungsfamilie fort zu bestehen?

Dieser Aspekt ist bisher kaum erforscht worden.⁴ Mehrgenerationen-Familienunternehmen, wie generell das Thema "Familienunternehmen", liegen im blinden Fleck der etablierten betriebswirtschaftlichen Forschung in Deutschland (vgl. May 2004). Dieses muss verwundern, denn unter ihnen ist eine Vielzahl hocheffizienter, weltweit agierende Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung zu finden. So auch die teilnehmenden Unternehmen an dem im Folgenden skizzierten Forschungsprojekt, das Antworten auf die Frage nach den Erfolgsmustern dieser Familienunternehmen sucht. Die Überlebensstrategien dieser Unternehmen liefern nicht nur wertvolle Hinweise für Familienunternehmen, aus ihnen können auch Erfolgsfaktoren für alle Unternehmensformen extrahiert werden.⁵

⁴ Als eine von wenigen Ausnahmen: vgl. Jaffe/ Braden (2003), Jaffe/ Lane (2004), siehe auch Collins (2001).

⁵ Es handelt sich hierbei um das von der Equa-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt an der Universität Witten/Herdecke, an dem zehn Familienunternehmen teilgenommen haben, die alle zwischen ca. 100 und 200 Jahren alt sind, zumeist mehrere tausend Mitarbeiter beschäftigen und Umsätze in Höhe von mehreren Hundert Millionen Euro generieren (vgl. Anhang). Für die freundliche finanzielle Unterstützung haben wir insbesondere der Equa-Stiftung zu danken. Großer Dank gilt auch Frau Laura Slevogt und Herrn Rob Wiechern für ihre vielfältigen Beiträge zur Fertigstellung des Manuskripts.

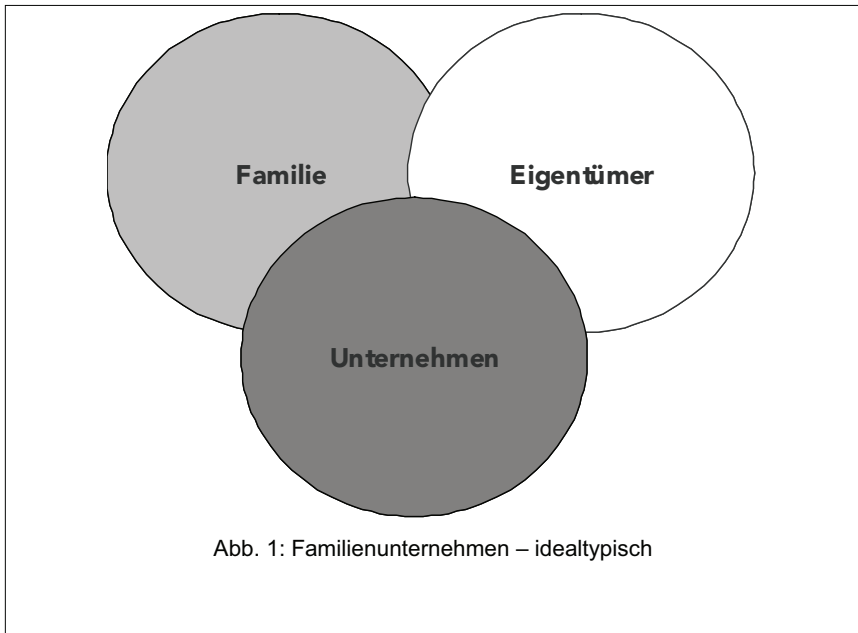
2. Die Besonderheiten von Familienunternehmen

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Besonderheiten von Familienunternehmen. Familienunternehmen können definiert werden als Unternehmen, bei denen eine Familie bzw. ein Familienverband einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt (vgl. Wimmer et al. 1996: 18). Der bestimmende Einfluss der Familie kann sich niederschlagen in der Qualität der Unternehmenskultur, dem Umgang mit Fragen der Personalpolitik oder auch der Andersartigkeit von Managemententscheidungen, die durch die Langfristigkeit der Planung möglich werden (vgl. Simon 2002: 8). Dieser Einfluss kann aus unterschiedlichen Rollen heraus wahrgenommen werden (Geschäftsführung, Beirat, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung etc.). Er ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden.⁶ Ihre Eigenart als Unternehmenstypus gewinnen Familienunternehmen aus der engen Koppelung von Familie und Unternehmen. Obwohl in der alltäglichen Praxis auf vielfältigste Weise miteinander verbunden, stellen Familien und Unternehmen unterschiedliche soziale Systeme je eigener Logik dar. Aus der Koevolution der spannungsgeladenen Unterschiedlichkeit, die für beide Seiten strukturprägende und identitätsstiftende Konsequenzen zeitigt, gewinnen Familienunternehmen ihre charakteristische Eigenart.

Erste Überlegungen dieser Art, die in so genannte "Zwei-System-Modelle" münden, finden sich bereits in US-amerikanischen Publikationen der 60er und 70er Jahre (vgl. Calder 1961; Donnelley 1964). Später wurde erkannt, dass die Zweiteilung in Unternehmen und Familie allein nicht ausreicht, denn "many of the most important dilemmas faced by family businesses (...) have more to do with the distinction between owners and managers than between the family and the business as a whole" (Gersick et al. 1997: 5). Folglich sind die drei Dimensionen "ownership", "family" und "business" zu unterscheiden. Wir greifen diesen Vorschlag auf, da uns drei System-

⁶ Wir stellen in unserer Betrachtungsweise auf diesen prägenden Einfluss von Eigentümerfamilie und Unternehmensentwicklung ab, um die unterschiedlichen Spielarten dieser Einflussbeziehung erfassen zu können. Auf diese Weise bekommt man nicht nur Unternehmen ins Visier, in denen Mitglieder der Familie auch an der Unternehmensspitze anzutreffen sind, wie dies in der Literatur häufig gefordert wird. Darüber hinaus entgehen man der Mittelstandsdiskussion, die das Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen begrenzen will (bis 250 oder bis 500 Mitarbeiter).

referenzen und ihre je unterschiedliche Verknüpfung miteinander am ehesten geeignet erscheinen, die Komplexität von Familienunternehmen angemessen zu erfassen.



Jedes dieser sozialen Gebilde – die Familie(n), die Gruppe der Eigentümer und das Unternehmen als Organisation – besitzt seine charakteristische Eigendynamik, die jedoch von den anderen mitgeprägt wird, ohne dass diese ihre Eigenlogik damit einbüßen würden. Genau an dieser Stelle kommt der Faktor Zeit ins Spiel. Im Zeitverlauf ändern die drei Pole ihre jeweilige Konfiguration auf je unterschiedliche Weise, die Familie folgt einem ganz anderen Entwicklungsrhythmus als etwa ein schnell wachsendes Unternehmen und mit jeder Generationenfolge ändert sich die Eigentumslage. In der schwierigen Synchronisation dieser drei so verschiedenen, strukturell aber eng gekoppelten Entwicklungslogiken liegt zum einen die Sprengkraft des Familienunternehmens, zum anderen bilden sich durch die Kopplung von Eigentum und Familie Strukturmerkmale aus, die als Wettbewerbsvorteil gegen kapitalmarkt-

orientierte Publikumsgesellschaften genutzt werden können (vgl. Wimmer et al. 1996, Simon 1999 a/b, Simon 2002).

Wie in dem Schaubild angedeutet, ergibt sich das Charakteristische eines jeden Familienunternehmens aus der im Zeitverlauf sich ändernden strukturellen Kopplung der drei in ihrer Eigenlogik durchaus getrennt voneinander operierenden sozialen Systeme. Der Begriff der strukturellen Kopplung meint, dass die beteiligten Systeme sich wechselseitig für ihren eigenen Strukturaufbau nutzen, ohne dabei in ihrer Eigenentwicklung durch die jeweils anderen determiniert zu sein. So inkorporiert das Unternehmen als Organisation viele Strukturmerkmale, die eigentlich familialen Charakter haben, z. B. die Präferenz für mündliche Kommunikation, den Umstand, dass sich die Organisation primär um Personen herum entwickelt und formalisierte Strukturen eher vermeidet, oder die Art und Weise, wie man Personal rekrutiert, auswählt und ans Unternehmen bindet. Darüber hinaus schöpft das Unternehmen aus dem Umstand, dass das Schicksal der Eigentümerfamilie eng mit dem Wohl und Wehe des Unternehmens verknüpft ist, seine charakteristische Zielorientierung. *Es geht um eine langfristige, einzelne Generationen übergreifende Überlebens-sicherung.* Einen Sprecher der Gesellschafter bringt es auf den Punkt, wenn er sagt, sein Lebenswerk sei es, das Unternehmer gesund an die nächste Generationen weiterzugeben⁷. Damit eng verbunden sind häufig Werte und gesellschaftliche Anliegen, für die die Familie steht und die im Unternehmen als gemeinschaftsbildende Identitäts- und Sinnstiftung genutzt werden. So zeigen sich in einigen der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen ökologische Grundorientierungen, Regeln, keine Rüstungsgüter zu produzieren, oder auch Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter, die allesamt nicht primär einem ökonomischen Nutzenkalkül zuzurechnen sind.

⁷ O'Hara kommt zu dem Schluss, dass das treuhänderische Verantwortungsgefühl der Gesellschafter in Mehrgenerationen-Familienunternehmen besonders ausgeprägt ist: As the established family firms studied here became aware of the special significance of their history and durability, each new generation became increasingly focused on its obligation to continue the line. No one wants to be tarnished by bringing an end to a dynasty" (ders. 2004: 318). Ein Gesellschafter fasst diese Aufgabe wie folgt zusammen: "Preserve, protect and pass along".

In ihrer Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen sind die Finanzierungsmuster, die sich aus der eigentumsmäßigen Bindung eines Unternehmens an ein Familie in aller Regel ergeben: eine vorsichtige Entnahmepolitik, die der Unternehmensentwicklung Vorrang einräumt gegenüber individuellen Gewinninteressen, persönliche Risikoübernahme durch die haftenden Gesellschafter, Wachstum aus eigener Kraft zur langfristigen Sicherung der eigenen unternehmerischen Autonomie etc. All diese Facetten verdeutlichen, wie sehr Familienunternehmen ihre Bindung an eine Eigentümerfamilie in vielerlei Hinsicht als Ressource nutzen. Die Art und Weise, wie sie dies tun, um in der Wettbewerbsauseinandersetzung in ihren jeweiligen Marktnischen zu bestehen, prägt ihre unverwechselbare Einzigartigkeit und entscheidet letztlich über ihr Zukunftspotenzial (vgl. Kap. 2)

Die durch die strukturelle Kopplung ermöglichte Koevolution der drei genannten Systeme schafft nicht nur für das Unternehmen charakteristische Entwicklungsbedingungen, sondern in vergleichbarem Ausmaß auch für die beteiligte(n) Familie(n) und den Eigentümerkreis. Durch das Unternehmen bekommt die Familie eine in hoch entwickelten Gesellschaften ungewöhnliche Aufgabe. Die Sicherung eines Unternehmens tritt zu den "normalen" familialen Herausforderungen der heutigen Zeit (Lebendighalten der Partnerschaft, Kindererziehung, materielle Existenzsicherung, Bewältigen der lebenszyklusbedingten Reifungskrisen etc.) als Drittes noch hinzu und prägt bzw. okkupiert das familiale Kommunikationsgeschehen in der Regel ganz erheblich. Die Familie entwickelt aufgrund der Schicksalsgemeinschaft mit dem Unternehmen eine ganz eigene Identität. Sie ist nicht irgendeine Familie, sondern gewinnt einen besonderen gesellschaftlichen Status,⁸ – insbesondere wenn der Familienname identisch ist mit dem des Unternehmens. Mit der Zugehörigkeit zu einer Familie mit angeschlossenem Unternehmen handelt man sich unentrinnbar eine Reihe von familialen Chance und Risiken ein, deren Bewältigung die Entwicklungsrichtung der betroffenen Personen wie der familialen Konstellation als Ganzes nachhaltig bestimmt. Über das gemeinsame Eigentum kommt eine besondere Note in die familialen Beziehungen hinein (zwischen Eltern und Kindern, zwischen

⁸ ...ob die einzelnen Familienmitglieder damit nun glücklich sind oder nicht, steht dabei auf einem anderen Blatt.

Geschwistern, zwischen unterschiedlichen Familienstämmen, zwischen Angeheiraten und Mitgliedern der Kernfamilie etc.), eine Note, deren generationsübergreifende Relevanz für die Familiendynamik nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, nicht zuletzt deshalb, weil über das Eigentum Verwandtschaftsbeziehungen aufrechterhalten werden, die weit über das heute übliche zeitliche Maß hinaus reichen. Damit werden Großfamilienkonstellationen gestiftet und als lebendige familiäre Lebenszusammenhänge über lange Zeiträume gepflegt, die man in dieser Form in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht mehr antrifft.

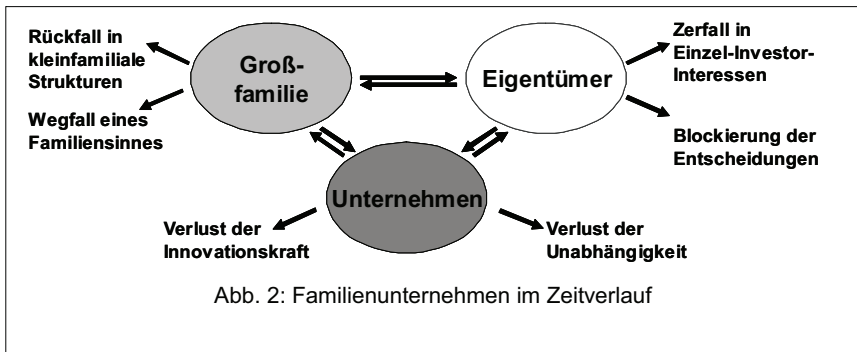
Betrachtet man Familienunternehmen in diesem Sinne als das Ergebnis einer zeitabhängigen Koevolution zwischen sozialen Systemen, die ihrer jeweiligen Eigenlogik verpflichtet sind, dann bekommt man zu Gesicht, wie sehr es sich dabei um komplexe soziale Biotope handelt, die letztlich in ihrem Wesen alleine unter betriebswirtschaftlichen Optimierungsgesichtspunkten nicht erfasst werden können. In der Koevolution von Familie, Eigentum und Unternehmen liegt das außergewöhnliche Chancenpotenzial dieses Unternehmenstyps, das ihn grundsätzlich von börsennotierten Publikumsgesellschaften unterscheidet. Gelingt es, die gemeinsame Entwicklung über den Zeitverlauf hinweg so zu gestalten, dass die eingebauten Veränderungsnotwendigkeiten und Konfliktpotenziale zum wechselseitigen Nutzen als Entwicklungsimpulse aufgegriffen werden können, dann verfügt das Familienunternehmen über (zumeist immaterielle) Ressourcen, die keine andere Unternehmensform aufweisen kann.

Misslingt hingegen die aufeinander abgestimmte Strukturentwicklung, weil etwa der Familienzusammenhalt zerbricht, dann verfügt das Unternehmen über ein ebenso einzigartiges Risikopotenzial. Kein Unternehmen überlebt auf lange Sicht, wenn es wie eine Familie behandelt wird, wenn es einzig als Geldquelle für die Eigentümer dient bzw. wenn es ungeschützt zum Austragungsort ungelöster Familienkonflikte wird. In der Eigendynamik der Familie bzw. in dem Miteinander der Eigentümer liegen unersetzbare Ressourcen aber auch schwer beherrschbare Risiken. Beide machen in der Art und Weise, wie sie auf das Unternehmen einwirken, den kritischen Erfolgsfaktor dieser Unternehmen aus. Familienunternehmen sind janusköpfig: Sie

sind nur selten durchschnittlich, ihre Entwicklung verläuft oft entweder überaus positiv oder aber unterdurchschnittlich bzw. sehr kritisch.⁹

2.1 Familienunternehmen im Zeitverlauf

Die spezifische Kopplung von Familie bzw. Eigentum und Unternehmen ist immer eine Herausforderung, da Familien- und Eigentümerinteressen nie eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens aufgehen, auch wenn es häufig in der Gründergeneration durch entsprechend starke Unternehmerpersönlichkeiten gelingt, hier über lange Zeit eine grundsätzliche Harmonie zu suggerieren. Im Zeitverlauf sind also nicht Übereinstimmungen, sondern eher Konflikte innerhalb und zwischen den drei Systemen zu erwarten¹⁰.



Ohne ein aktives Management dieser Entwicklungskrisen, die immer einen erheblichen Strukturwandel in der Familie, im Eigentümerkreis wie im Unternehmen nach

⁹ Ein schon seit längerem bekanntes Phänomen (vgl. Wimmer et. al. 1996). Eine neuere Studie zur wirtschaftlichen Situation des deutschen Mittelstandes zeigt, wie sehr die gesamtwirtschaftlichen Schwierigkeiten der letzten Jahre dazu beigetragen haben, dass sich die Schere zwischen diesen beiden Entwicklungsrichtungen noch deutlicher aufgetan hat (vgl.: Managermagazin und Watt Deutschland 2003, siehe auch IfM 2003).

¹⁰ Carlock und Ward verweisen darauf, dass die Langlebigkeit von Familienunternehmen eher durch Konflikte aus Familienkontext heraus entstehen. Als Beispiele nennen sie ungelöste Personalkonflikte, mangelndes Vertrauen, Schwierigkeiten in den familiären Beziehungen etc. Hinzu treten die Diskontinuitäten mit denen alle Unternehmen rechnen müssen, wie technologische Innovationen, Änderungen im Nachfrageverhalten, Kopie von Wettbewerbsvorteilen durch Konkurrenten etc. (vgl. Carlock/ Ward 2001: 3)

sich ziehen, ist das Auseinanderdriften der Systeme und damit das Ende als Familienunternehmen der Normalfall.

2.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen I: Die Familie

Der Aufbau von Zentrifugalkräften, die im Zeitverlauf auf die eine oder andere Weise zu einem Ende des Unternehmens überhaupt, oder zum Ende als Familienunternehmen führen, darf nicht überraschen. Das potentielle Auseinanderdriften der Systeme liegt in dem Zusammenwirken der jeweiligen Eigenlogik der beteiligten Systeme mit den sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begründet. Auf der *Familienseite* zeigen sich seit langem starke Tendenzen zur Individualisierung und zur Bildung von nicht sehr stabilen, kleinfamilienähnlichen Konstellationen (vgl. Beck 1986). Die Familie selbst ist kein stabilisierendes Element mehr. Das Erleben mehrerer Familienkonstellationen im Laufe des individuellen Lebenszyklus ist heute der wahrscheinlichere Fall. Mit hohen Scheidungsraten, zwischenzeitlichem Single-Dasein sowie Lebensabschnittspartnerschaften etablieren sich flexible Familienformen, die dem Unternehmen als unsichere Partner an die Seite gestellt sind. Die Kohäsionskraft der klassischen Familie kann nicht mehr umstandslos unterstellt werden. Großfamilien findet man in unserem Kulturkreis nur noch da, wo Eigentum (wie beispielsweise ein Unternehmen) vorhanden ist, das als extra-familialer Grund den familialen Zusammenhalt fördert. Die heutigen privaten Lebensverhältnisse und die individuellen Bildungs- bzw. Karrierechancen, die die Gesellschaft den Einzelnen bietet, geben keinen Grund, großfamiliale Strukturen zu pflegen. Erst das gemeinsame Eigentum formt aus Menschen naher oder entfernter Verwandtschaft wieder eine Großfamilie im Sinne einer generationsübergreifenden Schicksalsgemeinschaft. Dieser hier nur kurz angedeutete gesellschaftliche Strukturwandel in der Gestaltung der privaten Lebensverhältnisse hängt natürlich auch mit kulturspezifischen Familientraditionen zusammen: Im westeuropäischen Traditionskreis gewinnt die nächste Generation ihre Identität aus der Ablösung und Trennung von der Ursprungsfamilie und durch die Neugründung einer eigenen Familie. Im slawischen oder im süd-italienischen Bereich hingegen entwickelt sich die junge Familie im Schoß der alten Familie, so dass hier die Überlebenseinheit der Ursprungsfamilie wesentlich kräftiger in

ihrer Wirkung ist, als die neue Familie. Solche Traditionen, wie wir sie etwa auch in China beobachten können, erleichtern natürlich die Kontinuität in Familienunternehmen.

In bisherigen Untersuchungen wurde der Zerfall von Familienunternehmen eher als ein Problem sich bekriegender Erben oder im Hinblick auf Generationenkonflikte betrachtet (vgl. Hilker 2001). Das kulturelle Muster, dem sich eine Familie mit angeschlossenen Unternehmen entgegenstellen muss, um eine Großfamilie entstehen zu lassen und dann auch zu bleiben, wurde im Rahmen der Zentrifugalkräfte, die auf ein Familienunternehmen einwirken, bisher wenig thematisiert. Der Übergang von einem Gründer und seiner Familie hin zu einer Mehrfamilienkonstellation, in der sich über mehrere Generationen hinweg Verwandte unterschiedlichen Grades immer noch zu einer gemeinsamen Familie zugehörig fühlen, kann nicht dem "natürlichen" Drift überlassen werden.¹¹ Vielmehr ist ein aktives Management der Familie gefragt. Dieses umfasst v.a. den Aufbau von integrativen Strukturen, die den Widerstreit zwischen den Verselbständigungstendenzen fluktuierender Kleinfamilienkonstellationen und dem emotional unterfütterten Kohäsionsbedarf der immer unüberschaubarer werdenden Großfamilie gut ausbalancieren. Diese Strukturen benötigen ein akzeptiertes "Familienmanagement" und die Etablierung einer Reihe organisatorischer Ordnungsprinzipien, deren Aufbau und Pflege nur gelingt, wenn die drei Systeme in dieser Frage zusammenwirken. So kann das Management der Grundwidersprüche im Familiensystem, das Mehrgenerationen Familienunternehmen betreiben müssen, auch als ein Angehen gegen die kulturellen Muster der Zerfallswahrscheinlichkeit aus der Familienlogik heraus betrachtet werden. Wenn hier nicht ein extra-familialer Grund für den Zusammenhalt der Familie aufgebaut wird, ist das Überleben der Großfamilie äußerst unwahrscheinlich.

¹¹ Gerade weil das Management der Familie in stark tabuisierte Bereiche vorstößt, ist immer wieder zu beobachten, dass Familienunternehmen auf Selbstorganisation hoffen ("Es wird schon gut gehen!", "Die Geschwister werden sich schon zusammenraufen.") und nicht sehen, welche Gefahren auf das Unternehmen zukommen, wenn die Familienbindungen zerfallen.

2.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen II: Die Eigentümer

In Auflösung befindliche großfamiliale Strukturen verbunden mit Tendenzen zur Individualisierung lassen auch auf *Eigentümerseite* wichtige Stützkräfte erodieren. Deren negativen Auswirkungen zeigen sich v.a. in dem Auftreten einer Vielzahl von vereinzelt, häufig gegeneinander gerichteten Gesellschafterinteressen, die keinen gemeinsamen Willen des Eigentümers mehr zustande kommen lassen. Dieses in sich sehr konfliktträchtige *Vis à Vis* auf der Eigentümerseite kann das Management eines Familienunternehmens ganz erheblich erschweren, wenn nicht gar die Unternehmensentwicklung zur Gänze lähmen. Auch hier kann die Wahrscheinlichkeit eines Umschlagens der Interessenlage der Gesellschafter, hervorgerufen durch den Verlust der Identifikation mit Familie und Unternehmen, und das innerliche Herausgehen aus beiden Kontexten, nicht überraschen.

Solche Loslösungsprozesse werden seit einiger Zeit durch eine sich auch in Europa verstärkende Kapitalmarktkultur und die damit verknüpfte Investorenmentalität gesellschaftlich ermutigt¹². Die dem Kapitalmarkt zugrunde liegende Euphorie hat zwar durch das Platzen der Spekulationsblase am Beginn unseres Jahrzehntes einen heftigen Dämpfer erhalten. Trotzdem ist damit zu rechnen, dass die zunehmende Kapitalmarktorientierung im Anlegerverhalten die traditionelle Bindung von nicht im Unternehmen tätigen Familiengeschaftern lockern wird. Wird dem nicht rechtzeitig entgegengesteuert, entdecken Gesellschafter quasi automatisch ihre eigenen persönlichen Investmentbelange. Sobald sie beginnen, eine mindestens durchschnittliche Kapitalmarktrendite regelmäßig zu erwarten, und auch davon ausgehen, dass diese Rendite ausgeschüttet wird, wird es für das Familienunternehmen problematisch. Über Generationen hinweg betrachtet, gibt es immer wieder Phasen, in denen notgedrungen weniger ausgeschüttet werden kann oder bewusst wenig ausgeschüttet werden soll, beispielsweise um die Eigenkapitalquote zu erhöhen, wichtige Investitionen vorzunehmen etc. Alle Eigentümer müssen gerade in den kritischen Phasen des Überlebens ihre eigenen Interessen hinter denen des Unternehmens

¹² Eindringlich beschreibt Kühl die Entstehung der Exit-Logik, aus der heraus Investitionen nur noch unter dem Gesichtspunkt geplant werden, wieder profitabel auszusteigen (vgl. Kühl 2003).

zurückstellen können. Andernfalls – und das ist immer wieder zu beobachten – wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Das Unternehmen wird einseitig zur Entnahmekunde genutzt, damit zum Spielball kurzfristiger Gesellschafterinteressen und kann das erwirtschaftete Kapital nicht mehr prioritär in die eigene Unternehmensentwicklung stecken.

Fatal wird es, wenn erste Gesellschafter aussteigen, um bessere Investitionsmöglichkeiten zu nutzen. Dies beschleunigt in der Regel die Zentrifugaltendenzen mit dem Effekt, dass die Finanzkraft der Restfamilie überfordert ist und der Verkauf die einzig vernünftige Ausstiegsmöglichkeit darstellt¹³. Haben die Einzelinteressen auf Seiten der Gesellschafter einmal Vorrang vor den Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gewonnen, ist der Teufelskreis kaum noch zu stoppen.

Schaut man nun auf erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen, so zeigt sich, dass bei ihnen die Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gegenüber den Partikularinteressen der Gesellschafter immer Vorrang haben und das Auszahlen einzelner Familiengesellschafter ein absoluter Einzelfall ist (vgl. Redlfeßen 2002). So ist es bei vielen der beteiligten Unternehmen in über 100 Jahren nicht einmal vorgekommen, dass ein Gesellschafter aus seinem Gesellschafterstatus ausgestiegen ist. Hier sieht man die ungeheure Leistung, die so ein oft weit verzweigter Familienzusammenhang erbringt, um die Bindung an das Unternehmen sowie die Familie trotz einer Fülle an Personen mit durchweg heterogenen Einzelinteressen so stark und lebendig zu halten, dass ein Austritt aus der Gesellschaft – obgleich gesellschaftsrechtlich möglich – nur in Ausnahmefällen vorkommt. Dies deutet auf eine intakte Immunkraft (vgl. Sparrer 2002) des erfolgreichen Familienunternehmens hin. Die Unternehmen mit angeschlossener Großfamilie haben es geschafft, die innerliche Priorität der größeren Überlebenseinheit zu geben und diese gegenüber den individuellen Interessen auch durchzusetzen. Die Prioritätensetzung ist dabei selten eine rationale. Eher geht es um emotionale Identifikations- und Sinngebungspro-

¹³ Von daher ist jedes Familienunternehmen gut beraten, die Veräußerungen von Unternehmensanteilen zu erschweren. Doch sollte das Zurückziehen auf die juristische Ebene immer nur als ultima ratio verstanden werden. Langfristig erfolgreiche Familienunternehmen haben entsprechende Bestimmungen in ihren Gesellschafterverträgen. Es wird aber schon im Vorfeld dafür gesorgt, dass sie nicht zur Anwendung kommen (s.u.).

zesse, so dass das Dazugehören zu dieser Familiendynastie einen Eigenwert bekommt, der auch Mindereinnahmen im Vergleich zu anderen Investments mehr als ausgleicht. Mit dieser Zugehörigkeit sind vielfach erhebliche identitätsstützende Persönlichkeitsgewinne für den Einzelnen verbunden, deren emotionale Bedeutung nur jene zu ermessen vermögen, die aus welchen Gründen auch immer dieser Zugehörigkeit verlustig gegangen sind. Zu diesen "immateriellen Zusatzausschüttungen" treten in der Regel noch normative Vorgaben, mehr oder weniger offen ausgesprochene Verhaltensspielregeln hinzu, in denen deutlich gemacht wird, was sich gehört und was nicht, wie sich ein Gesellschafter zu verhalten hat und wodurch er sich im eigenen Kreis unmöglich macht¹⁴. Hat ein Unternehmen Mechanismen dieser Art installiert, tritt niemand – auch wenn er oder sie mit der Option des Ausstieges spielt – ernsthaft mit diesem Anliegen in die Familienöffentlichkeit.

2.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen III: Das Unternehmen

Darüber hinaus gibt es auf Seiten des *Unternehmens* spezifische Entwicklungen, die eine Abkopplung von Familie und Eigentum nahe legen. Zuvorderst sind hier die traditionellen Formen der Finanzierung zu nennen. Die klassische Kombination aus Gesellschafterinput, also dem aus dem cash-flow generierten Eigenkapital auf der einen Seite, Gesellschafter-Darlehen auf der anderen Seite und Fremdfinanzierung über den traditionellen Unternehmenskredit, bergen als Grundmuster der Finanzierung Wachstumsgrenzen in sich. Sie begünstigen das für Familienunternehmen charakteristische Prinzip des organischen Wachstums. Für das heute so beliebte beschleunigte Wachstum über Firmenzukäufe und Fusionen besteht bei diesen Finanzierungsmustern in der Regel weniger Spielraum. In Branchen, die sich in einem für organisches Wachstum geeigneten Wettbewerbsumfeld bewegen, stellt diese strategische Wachstumsbegrenzung keine Bedrohung dar. In Branchen, in denen der Kapitalbedarf deutlich darüber hinausgeht, kann es sein, dass Familienunternehmen durch diese Eigentümlichkeit mittelfristig ihr eigenes Ende miter-

¹⁴ Durchgängig zu beobachten ist, dass ein auffällig luxuriöser Lebensstil insbesondere von jüngeren Familienmitgliedern nicht geduldet wird. So dürfen beispielsweise Mitglieder einer Familie während ihrer Ausbildungszeit nur Wagen der Polo-Klasse fahren.

zeugen. Je höher der kurzfristige Kapitalbedarf zur Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ist, desto unwahrscheinlicher ist die Fortsetzung des

angestammten Erfolgsmusters.¹⁵ So sehr dieser Zusammenhang von Finanzierungsmodus und Wachstumsgeschwindigkeit unter strategischen Gesichtspunkten im Auge zu behalten ist, so fraglich ist auf der anderen Seite die bereitwillige Aufgabe der unternehmerischen Autonomie, nur um bestimmte Größenordnungen im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern rasch realisieren zu können. Die von uns untersuchten Unternehmen sind alle im Laufe ihrer Geschichte aus ihren Kernkompetenzen heraus gewachsen und haben es prinzipiell vermieden, strategische Schritte zu setzen, die die eigene Finanzkraft überfordert und die Existenzform als Familienunternehmen grundsätzlich in Frage gestellt hätten. Dieses die eigene unternehmerische Autonomie sichernde Wachstumsprinzip hat bislang keines der beobachteten Unternehmen in eine nachteilige Wettbewerbsposition manövriert. Natürlich kann sich dieses bei einer sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerbsdynamik drastisch ändern. Unserer Beobachtung nach waren bislang die treibenden Kräfte überall dort, wo Familienunternehmen ihren ursprünglichen Charakter durch Fusionen oder durch einen Gang an den Kapitalmarkt im Kern aufgegeben haben, nicht primär von den Zwängen der Unternehmensstrategie bestimmt, als vielmehr aus der jeweiligen Gesellschafterkonstellation heraus motiviert, auch wenn die offiziellen Erklärungen selbstverständlich immer anders lauten.

¹⁵ So steht z.B. Merck Pharma immer an der Grenze, ob die 25% Kapitalmarktorientierung ausreichend sind für das Investitionsvolumen, das sie benötigen, um als Global Player in der Pharmabranche mitspielen zu können. Auf der anderen Seite hat sich z.B. Grünenthal als 100%iges Familienunternehmen in der Pharmaindustrie eine Nische gesucht, in der es gut leben kann. Anzeichen einer Bedrohungslage von der Finanzierungsseite sind hier bisher nicht beobachtet worden. Die Kapitalbeschaffung könnte daher als Bedrohungslage auch eher mit der unternehmensspezifischen strategischen Positionierung zu tun haben. Ähnliche Entwicklungen sind ja auch in der Automobilbranche beobachtbar, wo sich Porsche als Nischenplayer bislang ganz außerordentlich erfolgreich behaupten kann.

3. Was leisten Mehrgenerationen-Familienunternehmen?

Im Folgenden wollen wir der uns hauptsächlich interessierenden Frage nachgehen, welche Bewältigungsmuster erfolgreiche Familienunternehmen den evolutionär einwirkenden zentrifugalen Kräften entgegensetzen haben. Die Ausgangshypothese ist, dass die Langlebigkeit solcher Unternehmen etwas damit zu tun hat, wie sie die im Zeitverlauf auftauchenden, konflikträchtigen Abstimmungsprobleme zwischen den Interessen der Großfamilie, des Gesellschafterkreises und der Unternehmensentwicklung lösen. Dieses Wechselspiel führt zu familienunternehmensspezifischen Problemfeldern (Grundparadoxien). Langlebige Unternehmen haben charakteristische Bearbeitungs- und Befriedigungsmuster entwickelt, die ihnen bis zu einem gewissen Grade einen routinierten Umgang mit diesen permanenten Herausforderungen sichern. Auf diese Langlebigkeit ermöglichenden Bearbeitungsmuster konzentrierten sich unsere Forschungsanstrengungen.

Jedes der von uns untersuchten Unternehmen ist ein Unikat – Merck ist nicht Freudenberg, Haniel nicht Dr. Oetker, Kostal nicht HuF und der Klett-Verlag nicht mit dem Schmidt-Verlag zu vergleichen. Sie alle haben im Familiensystem, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen unterschiedliche Strukturen ausgebildet, um das Überleben zu sichern. Dennoch finden sich bei allen Familienunternehmen vergleichbare Muster und generationsübergreifende Automatismen, mit deren Hilfe sie in der Lage sind, die aus den jeweiligen Systemdynamiken resultierenden Widersprüche, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten zu bewältigen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen können in der Bewältigung dieser grundlegenden Entwicklungsherausforderungen auf ein bestehendes Repertoire an Lösungsangeboten zurückgreifen, so dass sie nicht von Mal zu Mal – und jedes Mal aufs Neue – die schwierige Balance zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschaftern herstellen müssen.

Wenn von familienunternehmensspezifischen Grundparadoxien¹⁶ die Rede ist, an denen sich diese Unternehmen abarbeiten müssen, um sich das Potential für Langzeitigkeit zu schaffen, ist darunter Folgendes zu verstehen: Es handelt sich um überlebenswichtige Entscheidungslagen, für die es im landläufigen Sinne keine eindeutige Lösung gibt und für die man sich eben nicht nach reiflicher Überlegung für eine der Alternativen entscheiden und daraus dann eine tragfähige Orientierung für weitere Schritte gewinnen kann. Solche Dilemmasituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass, was immer man auch tut, das Ergebnis für wichtige Systembeteiligte nicht akzeptabel ist¹⁷. Um nicht in Selbstlähmung zu verfallen, braucht es kreative Lösungsstrategien, die die zugrunde liegenden Paradoxien nicht ein für alle mal aus der Welt zu schaffen versuchen, sondern mit ihnen arbeiten und irgendwie aus der anfänglichen Entweder-oder-Situation herausführen.

Folgende sieben systemkonstituierenden Widersprüche, für die die von uns untersuchten Unternehmen langfristig viable Lösungsmuster entwickelt haben, konnten identifiziert werden:

- Paradoxie I:* Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens
- Paradoxie II:* Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband
- Paradoxie III:* Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern
- Paradoxie IV:* Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen
- Paradoxie V:* Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie
- Paradoxie VI:* Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren

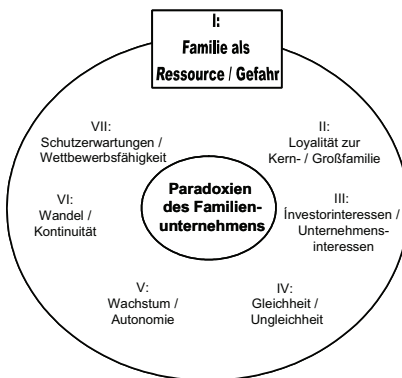
¹⁶ Erste theoretische Überlegungen zu der Entstehung von Paradoxien in Familieunternehmen finden sich bei: Hilse/ Simon (2000).

¹⁷ Auf Personen bezogen stellen sich Paradoxien immer als widersprüchliche Entscheidungsanforderungen, also als Double-bind, dar. Klassisches Beispiel ist die Forderung der Eltern an ihre Kinder "Sei selbstständig!". Befolgen die Kinder die Aufforderung sind sie nicht selbstständig und umgekehrt genauso.

Paradoxie VII: Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern

Im Weiteren wird es darum gehen, erste Hinweise zu geben, wie erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen es geschafft haben, mit diesen Grundherausforderungen einen lebensfähigen Umgang zu finden.

3.1 **Paradoxie I: Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens**



Der vielleicht wichtigste Grundwiderspruch eines langlebigen Familienunternehmens ist der, dass die Überlebensfähigkeit davon abhängt, Familie und Unternehmen zu balancieren. Auf der einen Seite ist Familie weiter zu inszenieren, zu einer Zeit, da sie längst zerfallen wäre, und gleichzeitig ist das Unternehmen deutlich als Unternehmen von der Familie abzugrenzen und das Unternehmensspezifische

voranzutreiben: Hier geht es insbesondere um eine Professionalisierung der entsprechenden Management- und Führungsstrukturen. Diese darf nun aber nicht so weit vorangetrieben werden, dass das Familiäre komplett "herausgekürzt" wird, denn die Familienähnlichkeit ist der Faktor, der das Unternehmen von Konzernen unterscheidet.

Gleichzeitig muss es gelingen, das Familiäre über den Zeitpunkt des eigentlichen Zerfalls hinaus als Ressource für das Unternehmen zu retten und das Unternehmen aus den ursprünglichen Fängen der Familie zu emanzipieren. Die Familie dient dem Unternehmen als Kohäsions- und Identifikationsplattform, was wiederum die Familie selbst vor ihrem natürlichen Zerfall schützt. Diesen Widerspruch auf beiden Seiten gilt es händelbar zu machen. Auf der Familienseite wird der Zusammenhalt als Fami-

lie durch das Nutzen der Eigentümerrolle gesichert. Nur durch das Wiedereinführen des externen Faktors Unternehmen, wird Familie als Familie aufrechterhalten. Damit wird gleichzeitig für das Unternehmen eine Ressource geschaffen, mit der es in seiner Entwicklung wuchern kann.

Die Paradoxie wird deutlicher, wenn man auf die Eigenarten von Familie und Unternehmen blickt. Beide sind grundverschiedene Systemtypen, in ihnen wird nach komplett anderen Spielregeln gespielt. Idealtypisch grenzt sich die Familie gegenüber der Umwelt dadurch ab, dass sie sich einzig an der Kommunikation ihrer Mitglieder orientiert¹⁸. Der Zugehörigkeit kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Wer dazugehört kann auf eine hohe Aufmerksamkeit bezüglich all seiner Probleme rechnen, weshalb man Familien auch als Systeme enthemmter Kommunikation bezeichnen kann (vgl. Luhmann 1990). Nicht die Aufgabe steht im Mittelpunkt einer Familie, sondern die einzelne Person mit all ihren Ängsten und Sorgen, Hoffnungen und Glücksmomenten. Unternehmen hingegen grenzen sich von der Umwelt ab, indem sie auf zumeist formalisierten, zumindest aber routinisierten Wegen Entscheidungen an Entscheidungen reihen. Die Formalisierung der Organisation zielt darauf, Verhaltenserwartungen sachlich, zeitlich und sozial zu generalisieren: Nur so entstehen "Entscheidungsprämissen", "Rollen" und "Routinen zur Aufgabenbewältigung" sowie eine personenunabhängige Verlässlichkeit, die das Fortbestehen eines Unternehmens garantiert (vgl. Luhmann 2000).

Bei Familien und Unternehmen handelt es sich somit um zwei grundverschiedene Sozialsysteme, die nach unterschiedlichen Mustern und Spielregeln "funktionieren" (siehe hierzu ausführlich Simon 1999a/b). Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Leistungserwartungen operieren. Diametral entgegengesetzt wird jeweils mit dem "Personal" umgegangen. In Familien ist man quasi in einer nicht-kündbaren Position, in Unternehmen hingegen wird auf Austauschbarkeit gesetzt. Auch die Anerkennung läuft nach unterschiedlichen Spiel-

¹⁸ Luhmann (1990) spricht hier von "Intimkommunikation" als Differenzierungskriterium.

regeln. Während beispielsweise in der Familie das Kindsein allein schon ausreicht, um Anerkennung zu erfahren, bedarf es in Unternehmen mindestens eine dem Aufgabenprofil der Stelle adäquate Leistung. Im Gegenzug wird Leistung auch nur in dem Maße erbracht, in dem eine angemessene Entlohnung erfolgt. Ganz anders in Familien: "Es gibt kaum ein System, in dem einzelne Personen in gleicher Weise bereit sind, das Risiko einzugehen, dass ihre Opfer und Leistungen nicht entlohnt werden. In keinem anderem sozialen System gibt es vergleichbar viel Bereitschaft zur Selbstaussbeutung (...) der Beteiligten" (Simon 1999b: 20).

In Familienunternehmen – v.a. beim Tätigsein mehrerer Familienmitglieder im Unternehmen – treffen nun beide Logiken aufeinander. Die Trennung von Haushalt und Betrieb, die Max Weber als Rationalisierungsschub für die Moderne hervorgehoben hat, ist bei ihnen nicht vollständig vollzogen. Dieser spezifischen "Rückschrittlichkeit" verdanken Familienunternehmen ihre Zukunftsfähigkeit; sie verdanken ihr aber auch paradoxe Organisationsphänomene, wie etwa den Widerspruch zwischen der Unkündbarkeit der Personen (Familie) und der Kündbarkeit von Personen (Unternehmen), oder von Gleichbehandlung der Geschwister (Familie) und kompetenzabhängiger Beschäftigung (Unternehmen). Es prallen unterschiedliche Rationalitäten aufeinander, die sich für ein Unternehmen zum Positiven ergänzen können (z.B. Arbeitseinsatz der Familienmitglieder, der weit über das übliche Maß hinausgeht), die aber auch dessen Niedergang beschleunigen können (Besetzung von Führungspositionen mit Geschwistern, ohne dass deren unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigt werden).

Wie bei einem Impfstoff geht es darum, die Dosis "Familie" so zu wählen, dass sie ausreicht, um eine Immunisierung zu gewährleisten, sie darf aber nicht so groß sein, dass die Krankheit ausbricht, sprich, dass die Enthemmung voll aufs Unternehmen durchschlägt. Die jeweils systemeigenen Kommunikationsarten müssen dem anderen System so zur Verfügung gestellt werden, dass es seine Eigenart beibehalten kann.

Ist dieses gegenseitige Zur-Verfügung-stellen von Ressourcen nicht ausbalanciert, sieht man Familien, die wie eine Organisation oder Organisationen, die wie eine

Familie funktionieren. Ersteres ist mit hohen psychischen Folgen für die Familienmitglieder verbunden, letzteres macht Unternehmen unführbar. Erst ein aktives Grenzmanagement (vgl. Jansen 2003)¹⁹ macht es möglich, dass Familie und Organisation als Systeme überlebensfähig bleiben und gegenseitig befruchtend wirken. Gleichzeitig müssen auf beiden Seiten Kräfte vorhanden sein, die das Unternehmen von der Familie und die die Familie von dem Unternehmen abgrenzen. Trotzdem muss in den zentralen Dimensionen die strukturelle Koppelung – das wechselseitige sich zur Verfügung stellen zur Aufrechterhaltung der eigenen Identität – als Basisdimension erhalten bleiben. Nur ein lebendiges Grenzmanagement kann diese Doppelfunktion der Abgrenzung und Verbindung sicherstellen.

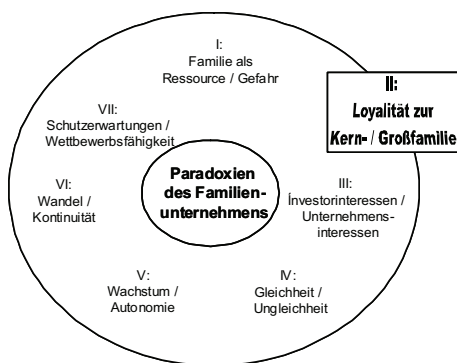
Dieses Grenzmanagement kann nicht ohne unterstützende und im Lebenszyklus sich weiterentwickelnde juristische Regelungen gelingen. Auch wenn der juristische Regelungsbedarf im Lebenszyklus des Familienunternehmens zunimmt, sind die juristischen Regelungen nicht als primäre Lösungsinstanz von Konflikten zu verstehen. Eher bilden sie eine unterstützende Plattform oder Berufungsinstanz, die man vom Rechtssystem her entlehnen kann, um das Grenzmanagement funktions-tüchtig zu halten. Es geht hier um die Stimmigkeit der struktureller Kopplung, die ein Unternehmen gefunden hat, zwischen der unwahrscheinlichen Fortsetzung der Familie auf der einen Seite und der sich verselbstständigenden Logik des Unternehmens auf der anderen Seite. Von daher versteht man, dass höchst individuelle Gesellschafterverträge geschlossen werden. Ein Standardvertrag kann dem diffizilen Grenzmanagement nicht gerecht werden. Die juristische Fassung muss den Grundüberzeugungen auf beiden Seiten nachspüren und ihnen ein Regelwerk unterlegen, auf das sich alle berufen können.

All das, was Familienunternehmen sich an Verträgen, an Familienverfassungen und Gesellschaftervereinbarungen geben, muss als Form der Entparadoxierung gelesen werden. Die Entparadoxierung läuft nach unseren Erfahrungen immer auf eine deutliche Priorisierung des Unternehmens hinaus. In jeder juristisch verfassten Schrift

¹⁹ Jansen betont ganz im Sinne Luhmanns (1997: 631) die integrative Kraft der Desintegration. Abgrenzung wird als Chance zur Integration gesehen.

werden die Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen oder Familie und Eigentümer so niedergelegt, dass Ressource und Gefahr berücksichtigt und ausbalanciert werden, im Zweifelsfall hat aber das Unternehmen Vorrang²⁰. Das Unternehmen wird so geschützt vor zerfallenden Familieninteressen, während man gleichzeitig versucht, die Ressource Familie einzubauen.²¹

3.2 Paradoxie II: Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband



Solange die Gründergeneration am Werk ist, stellt sich die hier angesprochene Problematik nicht oder nur in verdeckter Form. Die Pioniere stellen in ihrer Person die Abstimmung innerhalb und zwischen den drei Kreisen sicher. Ob ausgesprochen oder nicht, in aller Regel ist klar, dass das Unternehmen die wichtigere

Überlebenseinheit ist, und die Familie sowie die privaten Finanzbedarfe ihrer Mitglieder hinter dem, was das Unternehmen braucht, zurückstehen müssen. Diese klare Prioritätensetzung verschafft dem noch jungen Unternehmen jene außerge-

²⁰ O'Hara bestätigt diese Beobachtung in seiner Studie über 20 Familienunternehmen, die zu den weltweit ältesten zählen: "Placing the business before the family, in particular, tends to be highly problematic because the emotional ties between parents, siblings, and other kinfolk often clash with the pragmatic realities of the marketplace. Most of the families, however, decide to put business considerations first. Placing individual preferences in conflict with business goals can jeopardize the enterprise and can create lingering resentments. The end result is often no family and no business" (O'Hara 2004: 319).

²¹ In diesem Sinne legt die Freudenberg & Co. KG im Gesellschaftsvertrag fest, dass es sich um ein Unternehmen handelt, "das sich bereits seit Generationen im Besitz der Familie Freudenberg befindet, in guten und schlechten Zeiten von der Familie durchgehalten worden ist und das im Sinnes seines Gründers und der heutigen Inhaber als Familienunternehmen erhalten bleiben soll.(...) Als Auflösungsgrund soll es insbesondere nicht angesehen werden, wenn die Gesellschaft zeitweilig unrentabel ist oder wenn einzelne Gesellschafter an der Realisierung ihre in der Gesellschaft investierten Vermögens Interesse haben" (Gesellschaftsvertrag der Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft, Juli 2002, §32).

wöhnliche Energiezufuhr und Aufmerksamkeitszuwendung, die es braucht, um über die vielfältigen Klippen der Pionierzeit hinwegzukommen. Sobald es in der Gründerfamilie mehrere Kinder gibt, ändert sich diese scheinbar widerspruchsfreie Situation grundlegend. Unternehmen, Familie und Eigentum beginnen sich stärker getrennt voneinander zu entwickeln. Nicht jedes der Geschwister ist willens oder in der Lage, in die Unternehmensführung einzusteigen. Aber üblicherweise werden alle am Unternehmen beteiligt (zu gleichen oder auch unterschiedlichen Anteilen). Management und Eigentum beginnen sich auszudifferenzieren mit all den Abstimmungs- und Kooperationserfordernissen, die diese Entwicklung mit sich bringt. Aber auch die Familienkonstellation ist in der zweiten Generation in der Regel schon eine wesentlich komplexere. Aus der Ursprungsfamilie sind mehrere neue Kernfamilien hervorgegangen. Sie sind zwar über die Geschwisterbeziehungen zumeist noch eng miteinander verknüpft, zusätzlich aber gibt es jetzt angeheiratete neue Familienmitglieder, deren Rolle und Erwünschtheit in der ursprünglichen Eigentümerfamilie zunächst alles andere als klar ist. Damit geraten die Ehepartner dieser angeheirateten Familienmitglieder, ob man dies wahrhaben will oder nicht, in mehr oder weniger intensive Loyalitätsspannungen. Sie stehen zwischen den emotionalen Erwartungen und Ansprüchen der neu gegründeten Kernfamilie²² und den Loyalitätsverpflichtungen gegenüber der Ursprungsfamilie. Wie schon eingangs erwähnt, stellt unser westeuropäischer Kulturkreis für diese unvermeidlichen persönlichen Spannungsfelder klare Präferenzregeln zur Verfügung: Die neu gegründete Einheit besitzt Vorrang. Sie bedarf der größeren Aufmerksamkeit und Zuwendung. Auch die vorherrschenden Vorstellungen von Persönlichkeitsentwicklung und Erwachsenwerden unterstützen diesen persönlichen, beruflichen und materiellen Loslösungsprozess von der Ursprungsfamilie, auch wenn der Prozess schwierig und konfliktthaft ist und in vielen Fällen auch misslingen mag. Dieses normale gesellschaftliche Muster in der Generationenfolge, dass die emotionalen Bindungen in den Verwandtschaftsbe-

²² Poza identifiziert "The Jealous Spouse" als einen in Familienunternehmen häufig anzutreffenden Typus: "The family has to compete with the business for the CEO's recognition, affection, financial resources, and time. (...) Reflecting on her own role over the years in the family business, one spouse said, "I am the political pawn...I was an only child and often events connected to me, such as school events, graduation, and my wedding were used as opportunities to cement relationships with important family shareholders." Today, she is the spouse of a third-generation CEO, and the pattern continues" (Poza 2004: 37f.).

ziehungen mit dem Grad der Entfernung vom Ursprung systematisch ausgedünnt werden, wirkt sich in Unternehmerfamilien, lässt man ihm freien Lauf, zerstörerisch aus.

Will man, dass dem Unternehmen über die Generationen hinweg eine Familie als Gegenüber erhalten bleibt – was aus unserer Sicht für die Vitalität von Familienunternehmen essentiell ist –, dann gilt es dafür Sorge zu tragen, dass die Loyalitätsbindung zur Gesamtfamilie in einem ähnlich starken Ausmaß erhalten bleibt, wie zur jeweiligen Kernfamilie. Dieses Ziel wird allerdings nur erreicht, wenn für die Kohäsion innerhalb des größeren Familiengebildes gezielte Aktivitäten, Begegnungsformen, tradierte Regeln der Integration der Neuen, sei es des Nachwuchses oder auch der Angeheirateten, zur Verfügung stehen. Ohne diese Einrichtungen ist es nicht möglich, dass mehrere Dutzend Familienmitglieder, in manchen Fällen sogar mehrere Hundert ein emotional tragfähiges Zusammengehörigkeitsgefühl als Familie aufrechterhalten können. Solche Familienverbände pflegen ihre Traditionen, besitzen symbolträchtigen Orte und haben ein feines Netz unterschiedlicher Kommunikationsformen gesponnen, das den Kontakt auch zwischen weit voneinander entfernt lebenden Mitgliedern lebendig hält. Regelmäßig kristallisieren sich in solchen Gemeinschaften auch Persönlichkeiten heraus, die die Autorität besitzen, das Familiensystem als Ganzes glaubwürdig nach innen und nach außen zu repräsentieren. Diese bilden (formell ausgewiesen oder manchmal auch nur informell) jene Instanz, die Streitfragen klärt, für Schlichtungsnotwendigkeiten zur Verfügung steht und im Bedarfsfall für akzeptable Lösungen sorgt. Überall dort, wo sich so ein "Familienmanagement" herausgebildet hat, das das Vertrauen der allermeisten Mitglieder besitzt, dass es sich primär dem Funktionieren des größeren Familienganzen verpflichtet fühlt, gelingt es, dem Unternehmen die Familie als lebendige Quelle und identitätsstiftende Ressource dauerhaft zu erhalten.

Der Aufbau von funktionstüchtigen Großfamilienstrukturen, die in der Lage sind, Loyalitätsbindungen der Mitglieder sowohl an die Kernfamilie wie an das Familiensystem als Ganzes in einer lebendigen Balance zu halten und dabei gleichzeitig die im Lebenszyklus der beteiligten Kernfamilien anstehenden Veränderungen zu begleiten, ist selbst ein „evolutionäres Produkt“, das sich erst über die Jahrzehnte hin-

weg herauskristallisiert. Unserer Erfahrung nach werden einige dieser Elemente (wie z. B. ein Sinn für Familientraditionen und Familienfeste, ein produktiver Umgang mit familieninternen Konflikten etc.) bereits in der Gründungsfamilie angelegt²³. Die wesentlichen Hürden sind jedoch in der zweiten und dritten Generation zu nehmen, wenn es darum geht, die bislang in einer Hand (beim Gründer) konzentrierte, gesamthaft wahrgenommene Autorität in der nächsten Generation auf mehrere Schultern zu verteilen, weil beispielsweise mehrere Geschwister in gleicher Weise am Unternehmen beteiligt werden sollen. Ein solcher Schritt legt oftmals den Grundstein für die Bildung von Stämmen, die als familiales Strukturprinzip dann über alle weiteren Generationen aufrecht erhalten bleiben, wenn nicht bewusst im Regelwerk der Familie stammesübergreifende Integrationsmechanismen dazu treten (vgl. hierzu Kap. 3.2). Die übergabende Generation, die mit der Übergabe der Verantwortung auf mehrere Kinder unbewusst die Basis für die Stammesbildung legt, handelt immer im besten Wissen und Gewissen. Die Eltern wollen das Beste für ihre Kinder wie für die Firma. Aus der Logik der Familie heraus sind die Langfristfolgen bestimmter Strukturfestlegungen nicht sichtbar. Man bekommt sie nur in den Blick, wenn man die sich zunächst nur sehr verdeckt, später aber sich verstärkenden Konsequenzen einer Stammesorganisation über mehrere Generationen hinweg in Betracht zieht. Doch wer bedenkt schon die Folgen, die eine Nachfolgeentscheidung in 50 und mehr Jahren haben wird...

In vielen Fällen beginnen sich erste Kooperationsprobleme zwischen den Erben erst bemerkbar zu machen, wenn die Vorgängergeneration nicht mehr lebt. Zur vollen Entfaltung kommen diese Probleme jedoch fast immer in der Enkelgeneration. Dort können sich die bis dahin latent gehaltenen Stammesfehden weitgehend ungebremst entwickeln. Ist eine solche Dynamik der wechselseitigen Missgunst, der Rivalität, des

²³ Ganz ähnlich argumentieren Carlock und Ward: Gesunde Familienunternehmen "do share many positive constructive traits:

- They make decisions by consensus.
- They function more smoothly by using teamwork built on trust.
- They address change by working together to identify new goals and re-deploy their energies and resources.

(...) Business and family principles are so similar. Parents can work to teach their children the very qualities that will help them in their careers and simultaneously make the family run more smoothly" (Carlock/ Ward 2001: 101).

Kampfes um Einflusszonen und Revierabgrenzungen einmal richtig in Gang gekommen, ist sie in der Entfaltung ihrer destruktiven Wirkungen erfahrungsgemäß kaum mehr zu stoppen. Die Geschichte bekannter Familienunternehmen hat dazu eine eindrucksvolle Fülle an Anschauungsmaterial geliefert. Die besondere Sprengkraft, die in der Stammesorganisation begründet liegt, besitzt ihre Wurzeln in der oft unbewussten Beziehungsdynamik zwischen Geschwistern. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, ist es im Laufe des Heranwachsens gar nicht zu vermeiden, dass sich Gefühle des Benachteiligtseins, der Bevorzugung, der Rivalität zwischen Jüngeren und Älteren, Brüdern und Schwestern etc. festsetzen. Diese Beziehungsdynamiken und die zugrunde liegenden Gefühlslagen verlieren sich normalerweise im späteren Leben, wenn jeder seiner Wege gehen kann und die Begegnungsintensität nachlässt. Anders ist das in Unternehmerfamilien. Sie sind in aller Regel so gebaut, dass sie es wegen ihrer inhärenten Konfliktvermeidungstendenz heranwachsenden Geschwistern nicht leicht machen, ihre normalen Rivalitäten, Eifersüchteleien und Positionierungskämpfe in einer "gesunden" Weise zu bewältigen. Von daher ist es eher zu erwarten, dass Geschwister eine Reihe von tief sitzenden ungelösten Beziehungsproblemen ins Erwachsenenalter mitnehmen. Zumeist sind das uneingestandene Erwartungen, dass einem noch "etwas" zusteht, dass eine tiefe Benachteiligung vorliegt, dass bestimmte Leistungen nicht gewürdigt worden sind etc. Auch wenn die Geschwistergeneration mit ihren sozialisationsbedingten Konfliktfeldern meist noch ganz "beherrscht" umgehen kann (aber wie gesagt auch das gelingt häufig dann nicht mehr, wenn die disziplinierende Autorität der Alten nicht mehr zur Verfügung steht), gibt sie ihre wechselseitigen Vorbehalte unwillkürlich an die nächste Generation weiter. Diese wächst bereits mit den Stammesgrenzen und mit den wechselseitigen Vorbehalten im Herzen auf. Es gibt so etwas wie geheime Familienaufträge, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Das Prinzip der Stammesbildung eignet sich ganz hervorragend für diese Art der Delegation.

Vor dem Hintergrund dieser generationsübergreifenden Dynamik wird es immer unwahrscheinlicher, dass sich die für die Langlebigkeit von Familienunternehmen so wichtige Balancierung von unterschiedlichen Loyalitätsverpflichtungen noch herstellen lässt. Das Familiensystem als Ganzes verliert seine integrierende Kraft. Die

zentrifugalen Tendenzen obsiegen. Es zählt zu den hervorstechenden Erfolgsmustern der untersuchten Unternehmen, dass sie alle Mittel und Wege gefunden haben, die Integrationskraft des Gesamtfamilienverbandes gegenüber den auseinanderstrebenden Teilen zu stärken. So können beispielsweise in den Familienrat bei Merck nur Personen gewählt werden, die ein stammesübergreifendes Vertrauensvotum vorweisen können. C&A vermeidet wiederum das Austragen von Stammes- und Geschwisterkonflikten im Unternehmen dadurch, dass Geschwister oder nahe Verwandte nicht im selben Geschäftsbereich tätig sein dürfen.

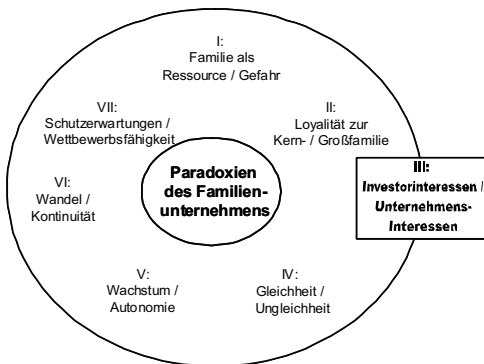
Wie schon erwähnt bleibt dem Unternehmen mit dem Aufbau integrierender Strukturen einer Großfamilie und einem familienintern mit Autorität ausgestatteten "Familienmanagement" die Familie als vielfältig zu nutzende Ressource erhalten. Sie dient u.a.

- als sinnstiftende Bezugsgröße mit Langfristcharakter,
- als Quelle einer von festen Werten getragenen Unternehmenskultur,
- als mögliches Reservoir begabter Unternehmer für das Topmanagement,
- als Reputationsquelle für die Pflege einer starken Marke, d. h. eines guten Namens etc.

Die untersuchten langlebigen Unternehmen zeigen aber allesamt, dass diese schwierige Balance unterschiedlicher Familienloyalitäten nicht gelingen kann, wenn die andere Seite, das Unternehmen, nicht aktiv mitspielt. Die langfristige Aufrechterhaltung der Integrationskraft der Großfamilie benötigt das gemeinsame Unternehmen als Bezugsgröße. Die generationenübergreifende gemeinsame Verantwortung für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens liefert letztlich das "Bindemittel", mit dessen Hilfe auch entfernte Verwandtschaftsverhältnisse noch als Familie gespürt und erlebt werden können. Deswegen ist das frühzeitige Heranführen des Familiennachwuchses an das Unternehmen, an seine Belange, an seine Erfolge und Schwierigkeiten von ganz essentieller Bedeutung. Es braucht die im Prozess des Heranwachsens emotional verankerte Identifikation der künftigen Gesellschafter mit "ihrem" Unternehmen, dieses Gefühl des Stolzes, zu dieser

Eigentümerfamilie dazugehören mit all der Bescheidenheit, die das Wissen um einen generationsübergreifenden Verantwortungszusammenhang andererseits impliziert; es braucht dieses Grundverständnis für die Eigenheiten eines Familienunternehmens, auch und gerade auf Seiten der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder, damit sich die großfamiliale Integrationskraft nachhaltig entfalten kann. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben hier im bewussten Zusammenspiel von Topmanagement, Gesellschafterkreis und Familienmanagement eine Fülle von Integrationsmechanismen geschaffen, die dafür sorgen, dass die Veränderungs- und Wachstumsprozesse in der Familie nicht ihrer evolutionären Eigendynamik überlassen bleiben. Ein wichtiger (oft vernachlässigter) Aspekt dieser bewussten Sorge um die Aufrechterhaltung der Familie als funktionsfähigem Gegenüber für das Unternehmen bezieht sich auf das Mitentwickeln des juristischen Regelwerkes, das die innerfamilialen Verhältnisse wie auch die Einflussbeziehungen gegenüber dem Unternehmen in einen Ordnungsrahmen setzt, der den Herausforderungen der jeweiligen Gegenwart gerecht wird und nicht in erster Linie weit zurückliegende Bindungen widerspiegelt.

3.3 **Paradoxie III: Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern**



Die überwiegende Mehrzahl der Familienunternehmen wird von einer Person an der Spitze des Unternehmens geführt. Topmanagement, Eigentum und Familienoberhaupt sind in einer Hand. Diese Funktionskonzentration sorgt dafür, dass Entscheidungen in allen drei Systemen ohne viel Abstimmungsaufwand auf

Akzeptanz stoßen. Die Vorteile einer solchen Struktur sind offensichtlich. Sie sind in

der Forschung vor allem im Vergleich zu den langen Entscheidungswegen in größeren managergeführten Konzernen vielfach als wichtiges Wettbewerbsmerkmal von Familienunternehmen herausgehoben worden. Die Risiken, die in solchen Führungsstrukturen liegen, sind nicht weniger evident. Unter Familienunternehmensexperten besteht hohe Einigkeit darüber, dass das Nichtbewältigen der Risiken, die im Lebenszyklus dieser Unternehmen durch die monokratische Funktionskonzentration eingebaut sind, hauptausschlaggebend für die hohe "Sterberate" dieses Unternehmenstyps von der ersten bis zur vierten Generation sind.

Es war im Zuge unserer Forschungsarbeiten beeindruckend zu sehen, wie es erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen (jedem auf seine ganz spezifische Weise) gelungen ist, für diese Führungsproblematik, die nicht nur eine im Unternehmen ist, sondern auch eine in der Familie und im Eigentümerkreis, längerfristige tragfähige Entscheidungsroutinen zu entwickeln, die die unvermeidlichen personellen Wechsel und Übergänge so bewältigen helfen, dass sich wiederum in allen drei Systemen funktionsfähige, breit akzeptierte Autoritätsverhältnisse herausbilden können. Es ist eine unserer Grundthesen, dass die erfolgreiche Langlebigkeit der Familienunternehmen damit zusammenhängt, dass sie über akzeptierte Entscheidungsprozeduren verfügen, wie geeignete Persönlichkeiten an die Spitze des Unternehmens gelangen, wie die Nachfolge im Eigentum geregelt ist bzw. wie sich der Gesellschafterkreis in sich führungsmäßig strukturiert und letztlich auch wie auf Seiten der Familie das "Familienmanagement" von Generation zu Generation adäquat erneuert wird. Natürlich hängen die Nachfolgeprozesse und das Hervorbringen geeigneter Führungspersönlichkeiten in den drei Kreisen eng zusammen. Entscheidend ist jedoch, dass es diese Unternehmen gelernt haben, das Lösen heikler Führungsübergänge ganz konsequent an dem zu orientieren, was die Anforderungen jeweils spezifisch bezogen auf die drei beteiligten Systeme betrifft. Bei Besetzungsentscheidungen an der Spitze des Unternehmens wird mit aller Schärfe darauf geachtet, dass nach unternehmensbezogener Führungseignung selektiert wird. Mitglieder der Familie besitzen kein Privileg resultierend aus ihrer Eigentümerrolle bzw. Familienzugehörigkeit – ganz im Gegenteil, sie müssen sich in der Regel von ihren Fähigkeiten her ganz besonders beweisen, um den Verdacht auszuräumen, sie verdanken ihre Position der Abstammung und nicht ihrer Kompetenz. Ein ähnlicher

Prozess ist auf der Eigentümerseite zu beobachten. Auch in der Besetzung der gesellschaftsbezogener Entscheidungsgremien legen diese Familien zusehends Wert auf "professional ownership". Wer hat sich so kompetent mit der Gesellschafterrolle und dem Unternehmen beschäftigt, dass er das Vertrauen besitzt, die Eigentümerinteressen gegenüber dem Unternehmen im Sinne der längerfristigen Zukunftsfähigkeit und damit dem Erhalt des Unternehmens als Familiengesellschaft zu gewährleisten? Ähnliches gilt auch für die regelmäßige Erneuerung der Autoritätsstrukturen in der immer komplexer werdenden Großfamilie selbst. Langlebige Unternehmen haben die Übergänge in den Führungs- und Autoritätsstrukturen in den drei Systemen voneinander entkoppelt. Sie berücksichtigen die spezifischen Anforderungen (Managementeignung einerseits, "professional ownership" andererseits sowie an Gleichheit orientierte Spielregeln in der Familie) und sorgen dafür, dass die Kriterien der jeweiligen Entscheidungsprozesse (wie kommt man als Familienmitglied ins Topmanagement, wie wird man Gesellschafter und wird als solcher in die Aufsichtsgremien berufen, wie gelangt man in den Familienrat etc.?) den systemspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Der sich schrittweise vollziehende Prozess der Ausdifferenzierung der Rollen "Unternehmensführung", "Eigentümer" und "Familienmitglied" ist voller Tücken und Konfliktpotenziale. Es geht um Übergänge aus jahrelang eingespielten und weithin akzeptierten Einfluss- und Machtstrukturen in neue Verhältnisse, deren Fähigkeit, für breit akzeptierte, vertrauensstiftende Autorität zu sorgen, sich erst beweisen muss. Da es in diesem Herausbildungsprozess jeweils neuer Führungskonstellationen vor allem auch auf das wechselseitige Zutrauen zwischen den drei Systemen ankommt, kann es während dieser Übergangsphasen, die immer mit einem gewissen Autoritätsvakuum verknüpft sind, zu heftigen Irritationen kommen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen mit einer größeren Anzahl von Gesellschaftern (vgl. hierzu Kap. 3.1), die sich untereinander nicht primär nach Stammesgesichtspunkten organisieren, sind gezwungen, für den angesprochenen Ausdifferenzierungsprozess der unterschiedlichen Rollen zu sorgen. Für die entsprechenden Übergänge Vorsorge zu treffen, gelingt ihnen deshalb gut, weil sie diese Übergänge sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der eingesetzten Entscheidungsverfahren entkoppelt haben, sodass in

der Familie, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen nicht gleichzeitig ein Autoritätsvakuum bewältigt werden muss.

Wie gesagt ist die Fähigkeit zur periodischen Wiederherstellung adäquater Führungs- und Autoritätsverhältnisse im Unternehmen, im Gesellschafterkreis wie im Familiensystem für die langfristige Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen nicht hoch genug einzuschätzen. Sie zu entwickeln, ist ausgesprochen voraussetzungsvoll. Unserer Einschätzung nach hängt die Ausprägung dieser Systemfähigkeit in ihrem Ursprung damit zusammen, wie die Eigentümerfamilie mit den familialen Gleichbehandlungserwartungen einerseits und der Notwendigkeit andererseits, angesichts dessen, was das Unternehmen an Potenzialen braucht, eignungsbezogene Unterschiede auch innerhalb der Familie machen zu müssen, umgeht. Viele Familien schaffen es nicht, mit diesem Erwartungswiderspruch, der sich vor allem in Phasen des Generationswechsels zuspitzt, so umzugehen, dass sowohl der Familie Gerechtigkeit gezollt wird, um keine künftig unlösbaren Konfliktpotenziale zu begründen, und dass gleichzeitig eine adäquate eignungsorientierte Besetzung an der Unternehmensspitze vorgenommen wird, die das volle Vertrauen der Familie bzw. der Gesellschafter besitzt.

In Negativfällen von gescheiterten Familienunternehmen beobachtet man diese Schwierigkeiten immer wieder. Die offiziellen Erwartungen der Familie gehen von Gleichwertigkeit aus, zumindest in einer Generation: Geschwister werden gleich behandelt und für Unterschiede kann man Kompensation erwarten: "Ich darf ähnliches erwarten wie mein Bruder. Mir steht es zu." Die familialen Ordnungsmuster sind auf Gleichbehandlung aus, um darüber Akzeptanz und sozialen Frieden untereinander sicherzustellen²⁴.

Das Unternehmen braucht als Organisation das genaue Gegenteil. In der Logik der Personalpolitik von Unternehmen geht es primär um Fähigkeiten und nicht um Rücksichtnahme auf persönliche Beziehungen. Das Unternehmen muss danach suchen,

²⁴ Die Konsensfiktion der Gleichheit bricht spätestens anlässlich der ersten Übergabe bei Eltern und Kindern auf, wenn es darum geht, die Geschäftsführung mit einem oder mehreren Abkömmlingen zu besetzen, die Anteile gerecht zu verteilen o.ä. (als Beispiel vgl. Hilker 2001).

Unterschiede zu kultivieren und zu leben. Dagegen kann in der Familie die auch immer vorhandene Ungleichheit latent gehalten werden. Man kann sagen: "Du hast eine Eins, und Du nicht. Aber dafür kannst du etwas anderes". Diese Art von Unterschieden gilt es in der Familie immer wieder neu auszubalancieren. Im Unternehmen kann dies nicht in gleichem Maße durchgehalten werden. Wohl kann der eine je nach Begabung und Vorlieben, eher die technischen Aufgabenbereiche leiten und der andere eher die kaufmännischen. Doch sobald es um die Führung des Unternehmens geht, kann man nicht allen Familienmitgliedern gleichermaßen gerecht werden. Der eine ist als Führungskraft geeignet, der andere nicht; der eine besitzt die unternehmerische Weitsicht, der andere nicht. Diese Unterschiede können und sollten im Unternehmen dauerhaft nicht so verwischt werden, wie es in einer Familie getan wird und wie es dort auch Sinn macht²⁵.

Unterschiedliche Positionen von Familienmitgliedern im Unternehmen haben innerhalb der Familie eine andere Bedeutung als in der Öffentlichkeit des Arbeitslebens. Sie dürfen nicht dieselbe, Status erzeugende Wirkung haben. In einer Familie darf man ruhig unterschiedlich begabt sein. Im Verhältnis der Geschwister untereinander oder zu den Eltern oder anderen Verwandten zählen die Familienzugehörigkeit und die Stellung innerhalb der Familie. Im Unternehmen dürfen die wechselseitigen emotionalen Verpflichtungen, die auf Gleichheit ausgerichtet sind, nicht zu Personalentscheidungen führen. Hier müssen andere Selektionsmechanismen greifen. Auf den Punkt gebracht geht es immer um die Paradoxie unterschiedlicher Spielregeln oder Selektionsmechanismen in der Herstellung von Wertigkeiten und Positionen im jeweiligen System. Die verschiedenen Personen müssen im Hinblick auf Gleichheit/Ungleichheit auf drei verschiedenen Spielfeldern dreimal anders bewerten werden: Als Familienmitglied, als Eigentümer und als Unternehmensmitglied. Die Betroffenen, wie auch alle anderen Beteiligten (Eltern, Kinder, Partner etc.) müssen das aushalten. Oftmals ist es so, dass die Spielregeln des einen Systems auf ein anderes übertragen werden: Wer in der Familie gleiche Positionen besetzt (Ge-

²⁵ Poza merkt hierzu an: "In those cases where no individual team leader (i.e. successor) is chosen, the concern is that the choice may represent not the CEO-parent's informed decision as architect of the firm's continuity but, rather, his or her inability to decide. Making such an important decision tugs at the heart of any father or mother. While most chief executives in family businesses are also parents, clearly they need to wear their CEO hat when confronting this decision" (Poza 2004: 51).

schwister), wird auch als Eigentümer gleich gehalten oder bekommt im Unternehmen eine ähnliche Position. Oder es wird halbherzig verfahren und ein nicht so geeigneter Nachfahre erhält als Ausgleich für die Nichtberücksichtigung im Unternehmen zumindest die gleichen Unternehmensanteile oder sogar mehr.

Mitglieder erfolgreicher Familienunternehmen müssen es aushalten, dass es normal ist, in jedem Feld anderes bewertet zu werden. "Familienmitgliedschaft ist kein Wert an sich". Die Zugehörigkeit zur Familie oder auch der Eigentümerstatus hat in Bezug auf die Rekrutierung von Top-Management gegenüber Fremdmanagern oder anderen Familienmitgliedern keinen Unterschied zu machen. Dort ist die Aufhebung dieser Gleichheitsprämisse geradezu existenznotwendig. Unsere These ist, dass erfolgreiche Familienunternehmen hier schärfer als andere Unternehmen die Grenze ziehen. Sie sorgen dafür, dass der Autoritätsbezug im Unternehmen aus der Fach- und Managementkompetenz erworben werden muss und nicht aus der Tatsache entliehen werden kann, dass man ein Sprössling der Eigentümerfamilie ist. Im Sinne dieser klaren Trennung verfahren Firmen wie Klett, Freudenberg und Merck (vgl. Kap. 3). Ein Eintritt in das Unternehmen kann nur über erworbene Kompetenz, erwiesene Führungsqualitäten und Autoritätsbezüge realisiert werden. Haniel umgeht das Problem durch ein seit 100 Jahren bestehendes inoffizielles Verbot. Familienmitglieder dürfen nicht in das Unternehmen eintreten: "Jemand von Haniel arbeitet nicht bei Haniel". Hier wird die Paradoxie durch Negation aufgelöst. Haniel muss nicht beide Pole zusammen bringen, wenn man einen Pol wegnimmt. Allerdings macht dies die Organisation der Großfamilie und die Weiterführung der gemeinsamen Familiengeschichte zu einer herausfordernden Aufgabe, weil die Verbindungen zur Unternehmensgruppe lockerer sind.

An dieser Stelle ist allerdings zwischen unterschiedlichen Typen von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zu unterscheiden. Bei den zwei Extremformen, der Stammesorganisation und der Kleinfamilie (vgl. hierzu Kap. 3.2 und Kap. 3.4) beobachtet man eine starke Fokussierung auf nur Wenige (Entsandte der Stämme) oder nur einen möglichen Nachfolger. In der *Stammesorganisation* stellt das Prinzip der Gleichheit das Fortbestehen der Stämme sicher. In der Nachfolge ist neben Kompetenz Stammeszugehörigkeit ein Kriterium. Das Familienmitglied muss nicht

mit Fremdmanagern um die Nachfolge konkurrieren, sondern mit den Aspiranten des anderen Stammes. Die Nachfolge wird z.B. bei Oetker unter dem Aspekt der Stammesgerechtigkeit beobachtet. Die Hauptaufgabe besteht im Finden gerechter Lösungen, ohne das Wohl des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren. Nur wenn der Nachfolger nicht erfolgreich ist, guckt man sich nach einem externen Manager um. Durch diese Fokussierung auf Stammesgerechtigkeit kommt es zu einer riskanten Einführung familialer Regeln in eine Großorganisation. Nicht zuletzt deshalb haben alle Großfamilien-Organisationen das Stammesprinzip überwunden, bzw. sind Unternehmen wie Klett und Schmidt dabei es zu überwinden. Es bedarf einer starken juristischen Absicherung, damit sich solche Rekrutierungsprinzipien nicht zum Schaden der Führbarkeit des Unternehmens als Ganzem bzw. einzelner Unternehmensbereiche auswirken.

Eine andere Umgangsform hat die Firma Kostal entwickelt. Dort wird durch die *Re-Inszenierung der Ursprungsfamilie* im Sinne einer möglichst weitgehenden Konzentration aller Funktionen in einer Hand (Management, Eigentum, Familienoberhaupt) die Paradoxie ein Stück weit vermieden. Dadurch werden aber auch die Gefährdungspotentiale wieder hereingeholt. Die Reduktion auf einen Nachfolger in Management und Eigentum ist einer Neu-Gründung ähnlich. Die Komplexitätsreduktion vereinfacht auf der einen Seite die Anforderungen, schafft auf der anderen Seite aber auch eine einseitige Abhängigkeit des Unternehmens von dem gewählten Nachfolger, selbst dann, wenn dieser im Vorhinein schon auf seine mögliche Kompetenz hin beobachtet wird.

Bei Stammes- wie Kleinfamilien-Organisationen vermuten wir ein größeres Risiko in der Nachfolge, da die Ungleichheitsanforderung der Organisation nicht auf die Nachfolgeregelung innerhalb des Unternehmens angewandt wird, sondern familiäre Selektionsformen diesen Prozess ersetzen. Die Mehrzahl der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen hat hier ein Screening eingebaut. In der Regel bilden Familienfremde eine neutralisierende Beobachtungs- und Mitentscheidungsinstanz, die sicherstellt, dass die Besetzungsentscheidungen im Familienunternehmen nicht ausschließlich aus dem Eigentümerkreis erfolgen. Meistens institutionalisieren sich Ausschüsse, die zu gleichen Anteilen aus Gesellschaftern

und Fremden bestehen, wobei ein Nicht-Familienmitglied als Beiratsvorsitzender fungiert. Im Interesse des Unternehmens unterwirft sich die Familie einer Beiratsstruktur, die im Zweifelsfall ein Familienmitglied auch "durchfallen" lassen kann.

Bei den von uns untersuchten Unternehmen geht das Vertrauen auf die Beiratskompetenz nur selten soweit, dass die Familie in Entscheidungssituationen in die Minderheit kommt. Genau genommen hält nur in den Stammesorganisationen der Beirat die Mehrheit, bei allen anderen Formen ist er eher beratend tätig. Hier zeigt sich, wie erfolgreichen Unternehmen eine dritte Instanz zur Ausbalancierung der Familien- und Unternehmensinteressen nutzen.

Hinter all diesen Überlegungen steckt auch die Frage, wie auf beiden Seiten – Familie und Unternehmen – Autoritätsstrukturen stabilisiert werden können. Unsere Hypothese ist, dass auf Unternehmensseite bestimmte Selektionsmuster dafür sorgen, dass familiäre Gesichtspunkte zurücktreten müssen gegenüber den Erfordernissen der Führung des Unternehmens. Ein Familienmitglied im Topmanagement muss mit Kompetenzerwartung ausgestattet sein. Ansonsten treten kompetente Fremdmanager an, die sich ebenfalls beweisen müssen. So läuft ein wechselseitiges Benchmarking ab: "Wer bringt's jetzt wirklich?" Es findet ein wechselseitiges Schützen und Kontrollieren zwischen Familien- und Nicht-Familienmitgliedern statt, in dessen Ausbalancierung Ansporn und Disziplinierung beider Seiten möglich wird.

Auf der Familien- und Eigentümerseite ist unsere Hypothese, dass das Familienmanagement dort gut funktioniert, wo sich unabhängig vom Gesellschafterstatus und der Anteile, die jemand hält, Autoritätsstrukturen zwischen den Gesellschaftern herausgebildet haben, die stammesübergreifend akzeptiert werden. Wie erwähnt, kann und muss man in der Familie mit der Konsensfiktion der Gleichheit operieren. Die Gleichheitsfiktion kann aber nur durchgesetzt werden, indem sich informell klare Ungleichheitsverhältnisse im Sinne einer familieninternen Autoritätsordnung einspielen. Diese ist evolutionär gewachsen und nicht gesetzt. Es bilden sich Persönlichkeiten heraus, die diese Rollen übernehmen und die Autoritätszuschreibung mobilisieren können. Sie "halten den Laden zusammen" und verhindern "Ausbüxversuche" (aus-

schweifende Lebensstile, dauerhafte Präsenz in den Medien, Verkauf von Anteilen etc.) einzelner Gesellschafter.

Wie man sieht haben erfolgreiche Mehrgenerationen Familienunternehmen klare Spielregeln für Auseinandersetzungen um die Frage, welchen Personen welche Karrierechancen ermöglicht werden. Mit diesen klaren weithin akzeptierten Führungs- und Autoritätsverhältnissen sind sie in der Lage, im Unternehmensalltag mikropolitische Dynamiken zu dämpfen. Womöglich liegt hierin einer der größten Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens. Welche Vertrauensressource haben dagegen die häufig wechselnden Unternehmenslenker von börsennotierten Unternehmen, deren Gehälter an den Aktienzyklus gekoppelt sind? Keine! Der Mangel an Vertrauen zieht sich kaskadenhaft durch das gesamte Unternehmen (vgl. Wimmer 2002). Vertrauen ist eine Ressource für Familienunternehmen, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Simon hat in seinem Werk zu den "Hidden Champions" (1996) beschrieben, dass gut funktionierende Familienunternehmen aufgrund von akzeptierten und revolvierend immer wieder mit Akzeptanz ausgestatteten Führungsstrukturen den mikropolitischen Energieaufwand gegen Null halten können. Die Aufmerksamkeit im Unternehmen kann sich auf die Sache richten. Traditionelle Großunternehmen hingegen verschwenden einen Großteil ihrer Aufmerksamkeitsenergie in mikropolitische Dynamiken.

3.4 *Paradoxie IV: Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen*



Die Besonderheit von Familienunternehmen resultiert unter anderem daraus, dass ein Unternehmen aufgebaut und wettbewerbsfähig gehalten wird, dessen tieferer Sinn in der generationsübergreifenden Existenzsicherung und sozialen Identitätsstiftung einer Familie liegt. Die Zweckbestimmung des Unternehmens, im Dienste der Eigentümer

und einer längerfristigen Zukunftssicherung ihrer Familien zu stehen, ist aber nur einlösbar, wenn sich die Familie ihrerseits konsequent in den Dienst der Unternehmensentwicklung stellt. Die Familie und ihre Mitglieder lassen ihre persönlichen Bedürfnisse und "Egoismen" ein Stückweit zurücktreten, um ihre ganze Energie in die gedeihliche Unternehmensentwicklung zu stecken. Dieses Sich-wechselseitig-in-den-Dienststellen – das Unternehmen dient der Familie, was auf lange Sicht gesehen nur funktionieren kann, wenn sich die Familie dem Unternehmen als zentraler Energieträger zur Verfügung stellt –, dieses füreinander gleichzeitig "Mittel und Zweck-Sein" bildet den zentralen Grundvertrag, auf dem erfolgreiche Familienunternehmen basieren.

In der Gründergeneration ist es in aller Regel eine unausgesprochene Selbstverständlichkeit, diesen Grundvertrag lebendig zu halten. Ohne den außergewöhnlichen Einsatz des Pioniers und anderer Familienmitglieder im Hintergrund kommen die wenigsten Neugründungen auf die Straße nachhaltigen Erfolgs. In den frühen Jahren etabliert sich ein Grundwert, der alsbald zum festen Bestand der Unternehmenskultur wird:

Was das Unternehmen für seine erfolgreiche Entwicklung und Zukunftsfähigkeit braucht, besitzt Vorrang vor den persönlichen Belangen, auch vor individuellen ökonomischen Ansprüchen.

Was erwirtschaftet wird, steht möglichst weitgehend dem Unternehmen wieder für die erforderlichen Zukunftsinvestitionen zur Verfügung.

Solange die wesentlichen Entscheidungskompetenzen von Familie, Eigentümern und Unternehmen in einer Hand liegen, ist diese Vorrangregel relativ konfliktfrei zu realisieren. Wenn von Generation zu Generation sich die Funktionen auseinander entwickeln, wenn es mehr und mehr Gesellschafter gibt, die nicht mehr im Unternehmen tätig sind und dort Führungsverantwortung tragen, dann ändert sich diese Situation grundlegend²⁶. Von daher ist es für die Zukunft(-sfähigkeit) eines Familienunternehmens existentiell bedeutsam, sicherzustellen, dass Familiengeschafter die Bereitschaft aufrechterhalten, diese Vorrangregel als konstitutiv zu akzeptieren. Angesichts einer sich verstärkenden Kapitalmarktkultur (vgl. Kühl 2003) ist dieses Verhalten überhaupt keine Selbstverständlichkeit mehr. Warum sollte sich jemand, der Unternehmensanteile besitzt, nicht auch wie ein normaler Investor fühlen, der danach trachtet, mit diesem Investment so umzugehen, dass für ihn die höchstmögliche Rendite herausspringt? Je größer die emotionale Distanz zum eigenen Unternehmen und je loser der Familienzusammenhalt geworden ist, umso wahrscheinlicher ist dieser "Wertewandel". Die von uns untersuchten Unternehmen zeigen, wie sich diese vorprogrammierte Transformation verhindern lässt, auch wenn über die Generationen hinweg inzwischen mehrere Hundert Gesellschafter existieren. Die diesbezüglichen Mechanismen fußen im Wesentlichen auf zwei Säulen: der Pflege des Familienzusammenhalts in der Großfamilie (vgl. Kap. 3.1) sowie der Sicherstellung eines professionellen, familienunternehmensadäquaten Umgangs mit der Gesellschafterrolle ("professional ownership").

²⁶ Auch May et al. sehen in der Dominanz passiver Gesellschafter ein großes Gefahrenpotential für Familienunternehmen (vgl. May et al. 2004).

Gerade die zweite Säule wird im Prozess der Ausdifferenzierung von Managementverantwortung und Gesellschafterrollen vielfach vernachlässigt. Was bedeutet "professional ownership" in einem Familienunternehmen? In dieser Funktion konzentrieren sich wichtige Teilaspekte der Unternehmerrolle, v.a. die Mitentscheidung

- bei strategischen Weichenstellungen,
- bei größeren Investitionsvorhaben,
- bei der Auswahl und Besetzung des Topmanagements,
- bei der Verwendung der erwirtschafteten Erträge,
- bei Übernahme außergewöhnlicher Risiken und
- bei der Sicherung des Charakters des Familienunternehmens.

Um dieser Rolle gerecht werden zu können, braucht es eine intensive und kontinuierliche Befassung mit dem Unternehmen, seiner Wettbewerbssituation, seinen besonderen Zukunftschancen und Bedrohungsszenarien. Zum anderen impliziert die Position eines Gesellschafters auch gewisse nicht delegierbare Kontrollverpflichtungen gegenüber dem Topmanagement. Über all diese Aufgabenfelder, die aus der Eigentümerrolle erwachsen, wird sichergestellt, dass das Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit immer wieder erneuert und seinen Charakter als Familienunternehmen erhält. Verpasst ein Familienunternehmen die Chance, im Zuge seiner Geschichte schon recht frühzeitig die Gesellschafterrolle zu professionalisieren, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass schwelende Themen aus dem Familienzusammenhang über diese Rolle auf dem Rücken des Unternehmens ausgetragen werden, oder aber dass Fremdgeschäftsführer das Unternehmen in eine Richtung lenken, die die Gesellschafter ab einem bestimmten Punkt nicht mehr mitgehen wollen. Je unwissender und unbeteiligter Gesellschafter gegenüber dem Unternehmensgeschehen sind, desto größer sind diese Gefahren.

In erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen wird für die adäquate Wahrnehmung der Eigentümerfunktion gezielt Vorsorge getroffen. Es gibt in der Regel ein geschichtlich gewachsenes Regelwerk dafür, wie die Gesellschafter zu

ihrer Meinungsbildung kommen, wie und in welchen Gremien wichtige Entscheidungen getroffen werden, welche Spielregeln für die Ausschüttung gelten, letztlich auch dafür, wie man aus seinem Gesellschafterstatus herauskommen kann, wenn man diesen ultimativen Schritt unbedingt tun will. Solche Ausscheidensmöglichkeiten sind in den Verträgen regelmäßig vorgesehen. Sie sind jedoch immer so gestaltet, dass sie diesen Schritt überhaupt nicht ermutigen, ganz im Gegenteil, die Bewertungsregeln reizen die rechtlichen Spielräume in die Richtung aus, dass der Ausscheidende eben nur jenes Maß an Gegenwert für seinen Anteil erwarten kann, der gerade noch nicht gegen die guten Sitten verstößt. Vor allem auch an diesen Ausstiegsregeln manifestiert sich der Unterschied zwischen einem Familiengesellschafter und einem Investor, der die heutigen Chancen des Kaufens und Verkaufens von Unternehmensanteilen voll ausschöpfen will. Der Familiengesellschafter pflegt seinen Anteilsbesitz quasi treuhänderisch, um diesen auch ideell hoch besetzten Wert an die nächste Generation weitergeben zu können.

Nichtsdestotrotz sind alle von uns untersuchten Unternehmen bestrebt, eine Minimal-Alimentierung für die Eigentümer sicherzustellen. Der Anspruch, dass die Eigentümer gar nichts bekommen und nur einen Titel haben, aus dem kein Nutzen gezogen werden kann, ist auf Dauer nicht aufrecht zu erhalten. Man kann nicht von dem Automatismus ausgehen, was für das Unternehmen gut ist, ist auch für die Eigentümer gut und schon gar nicht von der Umkehrung, was für die Eigentümer gut ist, ist auch für das Unternehmen gut. Es gibt immer wieder Investitionsentscheidungen, bei denen man über mehrere Jahre als Eigentümer verzichten muss, um dann womöglich – aber nicht sicher – etwas zurückzubekommen. In Familien ist eine solche Verzichts Zumutung wesentlich leichter handhabbar: Die Unkündbarkeit der Familienbeziehungen schafft langfristige Planungshorizonte für die "Investitionen" in eine Beziehungen. Da Familienunternehmen auf dieses Prinzip nicht bauen können, sollten partikulare Familien- oder Eigentümerinteressen dem Überleben des Unternehmens untergeordnet werden. Dies ist im Grunde genommen die Umkehrung des Shareholder-Value-Gedankens, der den Aktionärsinteressen Vorrang vor dem Unternehmen gewährt. Die Kapitalmarkttheorie besagt, dass genau diese Vorrangsregel die optimale volkswirtschaftliche Allokation von Vermögen sicherstellt. Die Beobachtung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen lässt daran Zweifel

wachsen. Der Vorrang der Interessen der größeren Überlebenseinheit vor den Partikularinteressen sorgt hier für längerfristig überlebensfähige Unternehmungen²⁷.

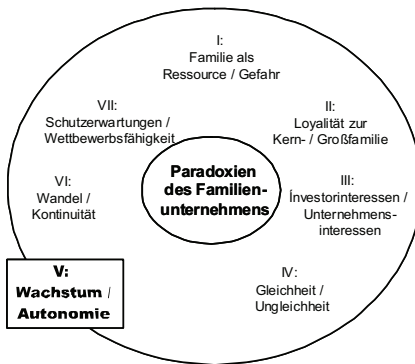
Es geht um die Anerkennung der Unvereinbarkeit der Überlebensinteressen der Eigentümer auf der einen Seite und den Interessen des Unternehmens als sozialer Einheit auf der anderen Seite. Welche Arten von Bearbeitungsmöglichkeiten findet ein Unternehmen, um diesen Grundwiderspruch zu prozessieren? Langfristig erfolgreiche Unternehmen erfinden, wie erwähnt, eine Art Zusatzwährung. Neben den ökonomischen Ausschüttungspraktiken gibt es, spezifische "Gewinne", die über andere Währungen sichergestellt werden. Sie schütten mehr aus oder etwas anderes als Cash. Man kann hier von einer anderen Form der Kontenführung (vgl. Simon/ CONNECTA 1998) sprechen. Auf der Habenseite werden andere Werte verbucht. Damit diese Umbuchungen auch vorgenommen werden, braucht es ein Management der Eigentümerinteressen, um so die Priorisierung des Überlebens des Unternehmens durchzusetzen, denn von Situationen wie z.B. bei Haniel, die in den letzten 20 Jahren Überrenditen erwirtschaftet haben, oder von Merck, die seit einem halben Jahrhundert auf jährliche Zuwachsraten von 10% bauen können, kann man nicht ausgehen.

Durch diese Entparadoxierung schafft es ein Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dass die Eigentümer dauerhaft mit Weniger zufrieden sind, als ihnen eigentlich aus der Logik eines Investors zustehen würde. So können die finanziellen Ressourcen wieder in das Unternehmen zurückfließen und sicherstellen, dass der Kapitalbedarf, der sonst über den Kapitalmarkt, d.h. durch fremdes Eigenkapital gedeckt werden müsste, aus der eigenen Familie kommt. Dies geht offensichtlich nur über das Etablieren anderer Währungen. Beispielsweise kann die Zugehörigkeit zu einem erfolgreichen Unternehmen oder zu einer renommierten Dynastie, im Sinne des Weick'schen "Sensemaking" (vgl. Weick 1995) als eigene Währung zählen: "Man muss es gern haben, zu diesem großen Netz zu gehören. Das ist ein Gefühl,

²⁷ Anderson und Reeb belegen in ihrer Studie "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500" für die USA dass Familienunternehmen eine bessere Wertentwicklung zeigen, als Nicht-Familienunternehmen (vgl. dies. 2000). Corstjens et al. bestätigen in ihrer Studie "The performance of family-owned firms in the French stock market 1993-2002" dieses Ergebnis auch für Frankreich (vgl. dies. 2004).

das vom Geld unabhängig ist, und die Firma vermittelt dieses Gefühl", sagt Reinhard Freudenberg dazu.

3.5 Paradoxie V: Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie



Schon aus dem "Grundvertrag" zwischen Unternehmen und Familie, der zur entscheidenden Quelle der Sinn- und Identitätsstiftung auf beiden Seiten wird, ergibt sich der hohe Stellenwert, der der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Autonomie in Familienunternehmen zugemessen wird. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Unternehmens ist der

Garant dafür, dass auch die Familie über ihr künftiges Schicksal eigenständig verfügen kann. Damit wird das Ziel der Unabhängigkeit zu der prägenden Entscheidungsprämisse, an der sich alle relevanten Unternehmensfestlegungen zu messen haben. Dies gilt für den Umgang mit fremden Kapitalgebern, für die Art und Weise, wie solche Unternehmen wachsen können, für die Zusammenarbeit mit firmenexternen Kooperationspartnern (Lieferanten, Vertriebspartner, Kunden, Entwicklungspartnern etc.), letztlich auch für die Gestaltung des Netzwerkes im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Diese Fokussierung auf unternehmerische Autonomie besitzt jedoch auch eine vielfach unterschätzte Kehrseite. Sie stärkt die Neigung, alle Probleme selbst lösen zu müssen und die Tendenz zu kollektiver Abschottung, die überlebenswichtige Abhängigkeiten von anderen leugnet und damit an Stellen Isolationstendenzen stärkt, wo gerade Offenheit für Austausch und Kooperation angesagt wäre. Untersuchungen belegen ganz deutlich, wie ausgeprägt diese Isolationstendenz, die immer mit einem stark defensiven Verhalten gegenüber externen Einflussfaktoren verbunden ist, gerade bei jenen Unternehmen anzutreffen ist, die mehr oder weniger chronisch mit

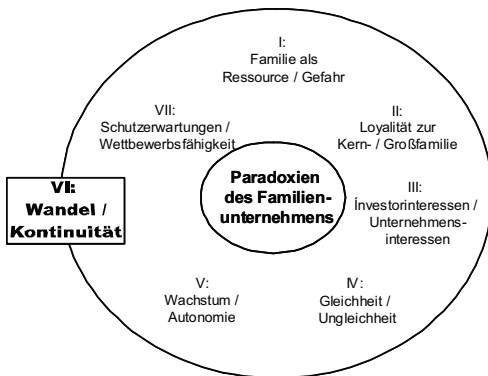
wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben (vgl. Managermagazin und Watt Deutschland 2003: 47ff.).

Langlebige Familienunternehmen zeigen auf, wie Unternehmen mit diesem Grundwiderspruch einen kreativen Umgang gewinnen können. Beispielhaft lässt sich dies an Hand der Wachstumspolitik dieser Unternehmen belegen. Der Zielkonflikt, den es hier zu bearbeiten gilt, ist der zwischen dem, was auf der einen Seite an Kapitalbedarf aus der Wahrnehmung von unternehmerischen Chancen auf den jeweiligen Märkten verlangt wird, und dem, was auf der anderen Seite an Kapital mobilisiert werden kann auf Grundlage der strukturellen Koppelung von Eigentümern und Unternehmen.

Die hohe Eigenkapitalquote der in der Studie untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist nicht nur – wie man zunächst annehmen könnte – Folge ihres erfolgreichen Agierens auf dem Markt, sie ist auch das Ergebnis einer ganz bestimmten Form von Unternehmenspolitik. Der Großteil der Familienunternehmen in Deutschland dagegen hat das Unternehmen von der Eigenkapitalausstattung her, aus kurzfristigen ökonomischen Gründen, bewusst schmal gehalten. Es ist kostengünstiger, den Finanzierungsbedarf mit Unternehmenskrediten zu decken und das Kapital aus dem Unternehmen herauszunehmen und anderweitig privat einzusetzen. Aus kurzfristigen ökonomischen Ertragsinteressen haben sich viele Familienunternehmen in die Abhängigkeit von Banken begeben.

Der Verzicht auf eine hohe Fremdfinanzierungsquote ist eine bewusste Entscheidung, selbständig zu bleiben und zugleich auch eine bewusste Entscheidung, keine forcierte Expansionspolitik zu wählen, sondern das erwirtschaftete Kapital im Unternehmen zu halten. Das Eigenkapital wird erhöht und nicht ausgeschüttet, um ein bestimmtes Level an Unabhängigkeit erhalten zu können. Ein Beispiel ist hier die Freudenberg'sche 40% Regel: Das Unternehmen verpflichtet sich inoffiziell selber, sich nicht von Fremdkapital abhängig zu machen, um ein Familiengeschäft zu bleiben, obwohl deswegen Geschäftsgebiete mit hohem Kapitalbedarf gemieden werden müssen. Dieser Nachteil wird bewusst in Kauf genommen.

3.6 *Paradoxie VI: Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren*



Eine der zentralen Herausforderungen in der heutigen Wirtschaft besteht darin, sich als Unternehmen auf Unvorhersehbares, auf überraschende Brüche in den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, letztlich auf die sich beschleunigende Veränderungsgeschwindigkeit in den relevanten Umwelten

adäquat einzustellen. Über diese Problematik ist in den vergangenen Jahren viel diskutiert worden. Wir wissen, dass der Prozess der Globalisierung, der Strukturwandel der Finanzmärkte (Stichwort Basel II) sowie die bahnbrechenden Innovationen auf dem Gebiet der Kommunikations- und Informationstechnologien gesamtwirtschaftliche Bedingungen haben entstehen lassen, die die Art und Weise, wie Familienunternehmen wirtschaften, erheblich unter Druck gesetzt haben. Familienunternehmer besitzen die immanente Tendenz, in manchen Aspekten sehr beständig zu sein, an einmal bewährten Erfolgsmustern ihrer Vergangenheit festzuhalten, in anderer Hinsicht aber auch sehr innovativ zu agieren. Innovationen verdanken sich hier vielfach entweder einer gewissen Technikverliebtheit, die noch mit dem unternehmerischen Pioniergeist der Gründergeneration zu tun hat, oder engen Kundenpartnerschaften, über die ein permanenter Erneuerungsdruck ins Unternehmen hinein wirkt.

Die überlebenswichtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung ist für diesen Unternehmenstyp allerdings nicht leicht zu finden. Üblicherweise folgt die Unternehmensentwicklung evolutionären Mustern. Man greift jene Chancen auf, die sich aus dem eigenen Beobachtungshorizont vor allem im Umgang mit den Kunden bieten. Die Entwicklung folgt selten expliziten strategischen Festlegungen bzw. ein-

gehenderen Marktanalysen, mit deren Hilfe regelmäßig überprüft würde, ob der eigene unternehmerische Kurs noch mit den aktuellen bzw. künftig erwartbaren Marktgegebenheiten korrespondiert. Dieses evolutionäre, der eigenen unternehmerischen Intuition folgende Mitschwingen mit den relevanten Umwelten verführt viele eigentümergeführte Familienunternehmen, länger an ihren vergangenen Erfolgsrezepten festzuhalten, als es die Kunden- und Wettbewerbsverhältnisse eigentlich zuließen. Ihr eingebauter Strukturkonservatismus begünstigt das Moment der Kontinuität, er prägt den eigenen Erwartungshorizont gegenüber der jeweiligen Umwelt und sorgt dafür, dass nur jene Ereignisse und Erfahrungen unternehmensintern Relevanz gewinnen, die die einzementierte Weltsicht des Unternehmers bestätigen. Ist dieses Gleichgewicht zwischen dem Festhalten an früher Bewährtem – ob dies Produkte sind oder die gesamte Geschäftsphilosophie, bestimmte Technologien oder bestimmte Werte und unternehmerische Grundeinstellungen, mag dahingestellt bleiben – und der Notwendigkeit einer vorausschauenden Selbsterneuerung einmal empfindlich gestört, so ist ein nachhaltiger Verlust der Wettbewerbsfähigkeit nur mehr eine Frage der Zeit. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie wir sie seit dem Beginn des neuen Jahrhunderts erleben, tritt der Unterschied zwischen Familienunternehmen, die sich ihre pionierhafte Innovationsdynamik erhalten haben und solchen, die zu sehr an vergangenen Erfolgsfaktoren festhalten, besonders scharf hervor.

Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich alle durch die Fähigkeit aus, sehr genau unterscheiden zu können, an welchen gewachsenen Traditionen es festzuhalten gilt, und in welchen Fragen der Unternehmensentwicklung ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert ist. Über Jahrzehnte, manchmal sogar über Jahrhunderte wird festgehalten an Grundsätzen der eigenen unternehmerischen Identität (wie z.B. an Fragen der Führungskultur, an Prinzipien des Umgangs mit der Belegschaft, an einer Verantwortung für die Region, an einer hohen Eigenkapitalquote, am Stellenwert der Familie etc.). Auf der anderen Seite sind diese Unternehmen konsequent, wenn sie bestimmte geschäftspolitische Veränderungen als notwendig erachten (die Verabschiedung von unrentabel gewordenen Produktbereichen, den Verkauf von Unternehmensteilen, die Verlagerung von Standorten, die Investition in neue Felder, das Eingehen von

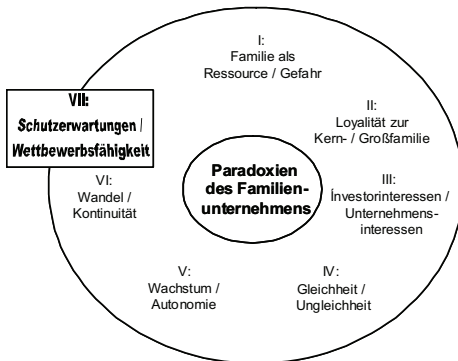
strategischen Allianzen etc.). In diesen eher geschäftsnahen Themen, kennen diese Unternehmen wenige Tabus. Sie gelten durchweg als sehr innovativ, zählen zu den Besten ihrer Branche und können dieses Niveau über lange Zeit aufrechterhalten. Langlebige Familienunternehmen haben eine für sie typische Form der Lernfähigkeit entwickelt, die eine hohe Veränderungsdynamik in den Produkten, in den technologischen Verfahren, in den Vertriebswegen, in der Erschließung neuer Märkte mit einer ebenso hohen Verlässlichkeit in Fragen der Kernidentität des Unternehmens verbindet. In diesen Fragen werden stabile Vertrauensbeziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern (Familie, Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner etc.) gepflegt, die dem Unternehmen den Status eines langfristig berechenbaren, verantwortungsvoll handelnden Partners vermitteln.

Steigt man tiefer in die Veränderungsgeschichte dieser Unternehmen ein und untersucht vor allem die Übergänge von angestammten Geschäftsfeldern in ganz neue, so ist auffällig, dass sich diese Unternehmen durchgängig kernkompetenzgetrieben entwickelt haben. Haniel hat zum Beispiel seine Kompetenz im Handel in den letzten Jahrzehnten auf den Handel mit Unternehmen ausgeweitet. Dies war allerdings nur möglich, weil keine Familienmitglieder in den einzelnen Unternehmensteilen tätig sind. So konnte sich evolutionär ein stimmiges Modell entwickelt, das die Unternehmensgruppe heute mit einer außergewöhnlichen Profitabilität ausstattet. Die Oetker-Gruppe versammelt unter ihrem Dach so unterschiedliche Geschäfte, wie Nahrungsmittel, die Reederei Hamburg Süd, die Brauerei Gruppe Binding, den Sekthersteller Henkel & Söhnlein, Luxushotels wie das Brenners in Baden Baden, die Bielefelder Privatbank Lampe, Versicherungen und einen Lebensmittelfilialisten. Trotz einer Umsatzrendite, die mit etwa fünf Prozent auf Branchenniveau geschätzt wird (vgl. Wirtschaftswoche 2001), würde die Oetker-Gruppe am Finanzmarkt einen Abschlag erhalten. Von der Keimzelle, den Nahrungsmitteln, hat sich das Familienunternehmen in seiner über 100jährigen Geschichte in neue Geschäftsfelder gewagt. Die gesamte Unternehmensgruppe wird zwar strategisch wie auch finanzpolitisch zentral gesteuert, aber die einzelnen Unternehmen der Gruppe entwickeln sich mit hoher Eigenständigkeit und unternehmerischer Autonomie, nicht selten auch von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geführt. Diese Unternehmen sind erfolgreiche Spezialisten in ihren Märkten. "Die Rendite muss in jeder Firma stimmen", daran

lässt August Oetker keinen Zweifel. Das Familienunternehmen muss eine Strategie entwickeln, die langfristig den Erwartungen der Familie gerecht wird. Geschäftliche Diversifizierung ist aus dieser Perspektive nur logisch, weil dieser Ausweitung keine geschäftspolitischen Abenteuer zugrunde liegen. Sie ist das Ergebnis einer organischen Entwicklung, die konsequent den unternehmerischen Traditionen der jeweiligen Firma folgt.

Die Beispiele Haniel und Oetker, aber auch die weiteren Teilnehmer der Studie zeigen, dass kernkompetenzgetriebene Familienunternehmen ein guter Gegenbeweis sind zur aktuell dominanten Grundannahme des Kapitalmarktes. In dem Glauben, dass der Kapitalmarkt in seiner Auseinandersetzung mit den Investoren letztlich die bessere Form der Allokation des eingesetzten Kapitals bewirkt, werden Mischkonzerne "abgestraft" und gezwungen, sich auf bestimmte Geschäftszweige zu konzentrieren. Die aus diesem Glauben resultierende Fokussierung auf ein Kerngeschäft hat jedoch mit einer langfristigen Ausrichtung des eigenen Wachstums an den historisch aufgebauten Kernkompetenzen nichts zu tun.²⁸

3.7 **Paradoxie VII: Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern**



Familien sind soziale Systeme, in denen sich das Kommunikationsgeschehen darum rankt, den einzelnen Mitgliedern das Gefühl zu vermitteln, es geht in dem alltäglichen Miteinander primär um die einzelnen Personen. Familien (wie Intimbeziehungen ganz allgemein) sind jene sozialen Orte

²⁸ Ähnliches belegen die Studien von Collins und Porras (1995) sowie die frühen Langzeitstudien der Shellgruppe unter De Geus (1998).

in modernen Gesellschaften, wo der einzelne noch als "ganze Person" mit all seinen Facetten zu Hause ist. Die Themen des Familienalltags dienen dazu, dass diese Form des Miteinanders, wo die Qualität der Beziehungen, das ganzheitliche Aufgehobensein als Person zählt, gelebt werden kann. Alle Themen, gemeinsamen Unternehmungen, Aktivitäten, die diesen Grundzweck realisieren helfen, eignen sich für die Reproduktion des familialen Zusammenhalts. Hervorstechendes Merkmal dieser Kommunikation ist ihre hohe Affekttönung. Die Gefühle füreinander, das wechselseitige Zeigen derselben, das Wissen um sie schafft jene Orientierung und Sicherheit, die die Fortsetzung dieser Art von Beziehungen stimuliert. Ein Vorenthalten des Wissens darum, wie man gefühlsmäßig zueinander steht, wäre eine Quelle schwerer Irritation und zöge immer nachhaltige Störungen nach sich. In der Familie sind die miteinander prozessierten Themen und Aufgabenstellungen eigentlich austauschbar. Was man miteinander unternimmt, steht zur Disposition, die beteiligten Personen tun dies nicht. Um sie geht es ja.

Im Unternehmenskontext verhält sich dieser Zusammenhang genau umgekehrt. Hier geht es bei dem Miteinander um die effiziente Erledigung von Aufgaben. Die Aufgabe steht im Zentrum und das soziale Miteinander inklusive der beteiligten Personen haben dieser zu dienen. Sie stiftet die Kooperationsbeziehungen. Und wenn es für die bessere Aufgabenerledigung erforderlich ist, müssen die Personen austauschbar sein. Gefühle und andere persönliche Aspekte in den Beziehungen untereinander sind förderlich, wenn sie den Kooperationsprozess unterstützen. Ansonsten stören sie. In der Arbeit wird erwartet, dass man diese Dimensionen möglichst draußen und unter Kontrolle halten kann.

In Familienunternehmen ist es ganz normal, dass man diese beiden Kommunikationsmodi systematisch miteinander vermischt. Es ist nie ganz klar, ob man als Person gemeint ist oder die Sache im Vordergrund steht. Dieses prinzipielle Offenlassen beider Zurechnungsmöglichkeiten impliziert eine Reihe von Besonderheiten, die Familienunternehmen auszeichnen. So können sie in der Regel eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder erwarten. Ähnlich wie in der Familie setzt man sich füreinander ein, ohne den Gegenwert für diesen Einsatz unmittelbar zurück zu erwarten. Irgendwann kommt man schon auch auf seine

Rechnung. Zu dieser Art von Zugehörigkeit und dieser Langfristorientierung in den wechselseitigen Ausgleichserwartungen passt es, dass sich die Beteiligten erhoffen, Schutz, Unterstützung und Solidarität erwarten zu können, wenn sie diese nötig haben.

In diesem familial getönten Grundvertrag zwischen dem Familienunternehmen und seinen Beschäftigten liegen Chancen und Risiken. Die Chancen liegen auf der Hand, die Risiken erschließen sich oft erst auf den zweiten Blick. Sie zeigen sich immer dann, wenn im Unternehmen aus Gründen der Leistungsfähigkeit Personalentscheidungen erforderlich werden, denen die eingegangenen persönlichen Verpflichtungen entgegenstehen: Man belässt jemand auf seiner Stelle, auch wenn er die Aufgaben nicht zur vollen Zufriedenheit erfüllt. Man will jemanden, der lange Zeit seine Loyalität gezeigt hat, nicht verletzen. Oder man hält an Leuten fest, für die schon längst keine Arbeit mehr da ist. Die eingegangenen Fürsorgeverpflichtungen sind stärker als das wirtschaftliche Gebot der Stunde. Die Kehrseite der Dominanz familialer Kommunikations- und Beziehungsmuster in Unternehmen zeigt sich dann, wenn für die Betroffenen belastende Entscheidungen erforderlich werden, um vom Unternehmen einen erwartbaren Schaden abzuwenden. In solchen Situationen erweisen sich Familienunternehmen vielfach nicht als adäquat handlungsfähig. Statt im Interesse des Unternehmens einzelne, nicht mehr profitable Bereiche zu schließen, wird bis zum letzten (Einsatz der eigenen finanziellen Rücklagen) versucht, keinen Mitarbeiter zu verlieren. Es ist eine besondere Leistung, den familienähnlichen Schutz- und Geborgenheitserwartungen der Mitarbeiter weitestgehend zu entsprechen und trotzdem aus Sicht des Unternehmens stets die notwendigen Veränderungsmaßnahmen rechtzeitig zu setzen. Für diesen heiklen Balanceakt können langlebige Familienunternehmen auf fein austarierte Spielregeln zurückgreifen, die einerseits das personalpolitische Grundvertrauen nicht verletzen, die andererseits aber unmissverständlich klarmachen, dass es überall im Unternehmen darum geht, die erwartete Leistung zu bringen und dass im Falle des Nichtentsprechens eine faire Lösung gesucht wird ohne Rücksicht auf hierarchische Position oder Nähe zur Familie. Dem liegt ein sorgfältig gepflegtes Führungsverhalten zugrunde, das den glaubwürdigen Respekt vor den Personen mit einer konsequenten Sorge für das, was das Unternehmen braucht, verbinden kann.

Die Führungspraxis, die wir in den von uns untersuchten Unternehmen beobachten konnten, ist ganz ähnlich den Unternehmensverhältnissen, die Jim Collins in seinem Buch "Der Weg zu den Besten" (Collins 2001) herausgearbeitet hat. Die Unternehmen seiner Untersuchung sind jeweils an der Spitze geprägt von Personen, die wechselseitig ihre Persönlichkeit schätzen. Es gibt wechselseitige Neugierde und persönliches Interesse aneinander, Aspekte, die mindestens so wichtig sind, wie die persönliche Performance und der Status innerhalb der Organisation. Die persönlichen Selbstdarstellungsbedürfnisse treten in solchen Managementteams, die auch als charakteristisch für Familienunternehmen gelten können, zurück. Durch den Dienst am gemeinsamen Erfolg des Unternehmens siegt die Affektkontrolle. Die persönliche Verletzbarkeit oder auch Enttäuschungsanfälligkeit, die aus der Beziehung kommt, wird immer wieder konterbalanciert durch das Ziel, den gemeinsamen Erfolg sicherzustellen. Aus dieser Gleichzeitigkeit von Affektgetöntheit und Funktionsorientierung entsteht viel Energie. In den Kooperationsbeziehungen steckt Rivalität im Sinne von wechselseitigem Ansporn. Der Ansporn mündet nicht in Gegnerschaft, sondern wird ausbalanciert. Man weiß, dass der andere die Qualitäten und Fähigkeiten der eigenen Person respektiert. Die Spieler müssen nicht "ums Leiberl laufen", wie man in Österreich sagt, um überhaupt aufgestellt zu werden. Es ist klar, dass sie gesetzt sind. Sie müssen sich nicht tagtäglich beweisen, obwohl sie wissen, dass sie sich keine Ausrutscher leisten dürfen. Hier ist eine Stimulanz und Auseinandersetzung vorhanden, die im Dienste des Erfolges des Unternehmens wirkt.

Diese Art der kontrollierten Affekttönung wird in Familienunternehmen auf das Fremdmanagement übertragen. Bei Freudenberg werden Fremdmanager beispielsweise nur eingestellt, wenn sie sich an den Werten der Familie orientieren. "Er muss halt passen und normal sein", sagt Reinhard Freudenberg über die Auswahl von Fremdmanagern. Auf beiden Seiten muss genau diese Balance durchgehalten werden, und die strukturelle Koppelung sorgt dafür, dass keines der beiden Systeme aus dem Ruder läuft. Freudenberg hat sich z.B. von einem Manager mit guter wirtschaftlicher Performance getrennt, weil er "eben nicht mehr passte" und man die Grundwerte der Kultur in Gefahr sah. In der Regel wird aber lange Jahre am Fremdgeschäftsführer festgehalten. Auch wenn konkrete Studien fehlen, kann im Vergleich

zu börsennotierten Unternehmen von einer doppelten bis dreifachen Verweildauer in den Toppositionen ausgegangen werden. Hat ein Familienfremder einmal das Vertrauen gewonnen, gehört er (halb) zur Familie.

4. Der Umgang mit Paradoxien in der Nachfolge: Vier typische Muster

Die sieben Paradoxien zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich langlebige Familienunternehmen bewegen. Hin- und her gerissen zwischen familialen und unternehmerischen Anforderungen müssen sie permanent subtile Balanceakte vollbringen, um langfristig erfolgreich zu sein. Im Folgenden geht es darum, konkreter zu schauen, wie mit den Paradoxien im Management der Nachfolge umgegangen wird. Hierbei zeigt sich, dass Paradoxien keineswegs Blockierungen sind, ihnen wohnt auch immer ein kreatives Potenzial inne.

In der Nachfolge haben langlebige Familienunternehmen allen jüngeren Unternehmen einiges an Erfahrung voraus: Nach mehreren Generationswechseln werden diese Übergänge als Routine gesehen. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben aus dem Risikopotential des Führungswechsels gelernt und Routine entwickelt, so dass nicht bei jedem Generationsübergang die ganze Wucht der Verunsicherung auf das Unternehmen und die Familie einprasselt. Unterstützt wird dieses durch eine Entkopplung des Generationenwechsels im Eigentum vom Führungswechsel im Unternehmen. In Organisationen mit mehr als hundert Gesellschaftern finden ständig Eigentumsnachfolgen statt (durch Erbgang oder Übertragung etc.), die so gut wie gar keine Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Ein auffallend großes Gewicht kommt hierbei der ersten Lösung zu. Sie ist zumeist zufällig entstanden und war sicher keine bewusst getroffene, weitsichtige Entscheidung für die Anwendung auf alle folgenden Generationen. Doch zeigt sich, dass sie als etabliertes Erfolgsmuster immer weiter fortgeführt wird. Gründungsmythen und Storys über die Zusammenarbeit der Generationen tragen das ihrige dazu bei, dass die Muster stabilisiert werden. Abweichungen hiervon müssen bewusst gemanagt werden, denn sie labilisieren die an sich schon anfällige Generationenfolge

zusätzlich und führen nicht selten in die Krise. In der Gründergeneration werden somit die Weichen für die weitere Unternehmensentwicklung gestellt und es wird der Keim für alle weiteren Entparadoxierung gelegt – oder eben nicht.

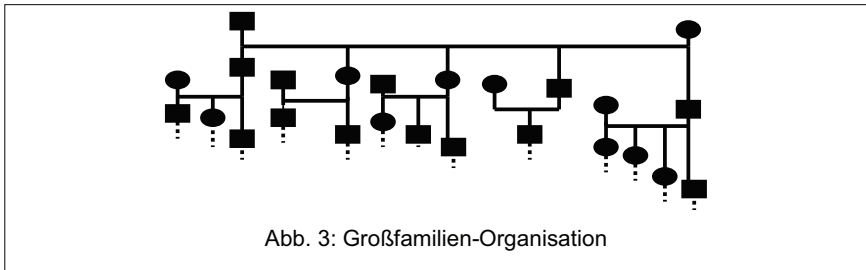
Das in Familienunternehmen zu beobachtende Zusammenspiel familiärer, ökonomischer und gesellschaftsrechtlicher Rationalitäten deutet darauf hin, dass auch in der Gestaltung der Nachfolge kein Erfolgsrezept schlechthin zu finden sein wird. Im Einzelnen zeigt sich auch, dass die Unternehmen recht unterschiedliche Mittel und Wege gefunden haben, um die "Herkulesaufgabe" der generationsübergreifenden Kontinuität trotz all der eingebauten Zerfallstendenzen zu meistern. Dennoch lassen sich gewisse Muster ausmachen. Sie lassen sich in vier Unternehmenstypen verdichten:

- Großfamilien-Organisation,
- Stammes-Organisation,
- Mehrfamilien-Organisation und
- Kleinfamilien-Organisation.

Diese vier Typen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Nachfolgeregelung – zum einen bezogen auf die Weitergabe von Gesellschafteranteilen und zum anderen bezogen auf die Besetzung von (Leitungs-)Positionen im Unternehmen mit Familienmitgliedern.

4.1 Großfamilien-Organisation

Werden die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt, bildet sich automatisch eine Großfamilie an Gesellschaftern. Aufgrund des exponentiellen Wachstums an Abkömmlingen tritt spätestens in der vierten Generation ein Organisationsproblem auf. Nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins und Cousinen bestimmen den Weg des Unternehmens, sondern zunächst 20 – 60 und später dann mehrere Hundert entfernte Verwandte, die sich, gäbe es das Unternehmen nicht, kaum noch kennen würden.



Je mehr Mitglieder eine Familie hat, desto unwahrscheinlicher wird die Kommunikation unter ihnen. Es braucht daher Organisationsstrukturen, die die Kopplung der Familienmitglieder untereinander und aller an das Unternehmen sicherstellen. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die Gesellschafter einen positiven Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Eine anonyme Masse von Familiengeschaftern bringt dem Familienunternehmen nicht nur keinen Mehrwert, sondern gefährdet es. *Die vordringliche Aufgabe des Großfamilienunternehmens besteht folglich darin, den Zusammenhalt unter den Gesellschaftern herzustellen* (Vgl. hierzu auch Gersick 2002a: 68).

Hierzu sind bei allen untersuchten Großfamilien-Unternehmen vielfältige Anstrengungen zu beobachten: Schon früh werden zukünftige Gesellschafter an ihre Rolle herangeführt. Es gibt Jugendtreffen, Informationsabende zu Tradition und Herkunft, Weiterbildungen zur Familienverfassung, diverse Familienfeste, Kaminabende mit den Geschäftsführern, Gesellschafterzeitungen etc. Auf diese Weise werden Traditionen weitergegeben, Mythen gepflegt sowie die Rechte und Pflichten vermittelt, mit denen das Gesellschafterdasein verbunden ist. Insbesondere aber wird den Heranwachsenden ein Mehrwert vermittelt, der mit dem Gesellschafterstatus verbunden ist. Der langfristige Erfolg des Großfamilienunternehmens ist in hohem Maße von der Schaffung dieser Eigenwerte ("emotionalen Zusatzausschüttungen", s.o.) abhängig.

Für den Einzelnen muss es sich als sinnvoll erweisen, Mitglied in einer Großfamilie zu sein. Wenn der Gesellschafterstatus ein Wert an sich ist, sind die Unternehmen eher in der Lage, längere Krisenzeiten zu überstehen oder umfangreiche

Investitionen vorzunehmen. Anders als in börsennotierten Unternehmen kann man sich zwar keiner bedingungslosen Gefolgschaft, wohl aber einer Unterstützung sicher sein, die nicht permanent neu erkaufte werden muss. Hierzu bedarf es auch Abstimmungsprozeduren, die mit dem Anwachsen der Gesellschafter Schritt halten. Merck beispielsweise hat seit der 6. Generation zusätzlich zum Gesellschafterrat einen Familienrat etabliert. Dieser soll sämtliche Strömungen unter den Gesellschaftern kanalisieren und die Meinungsbildung innerhalb der Familie ermöglichen. Das Beispiel Merck zeigt, wie wichtig es ist, Abstimmungsprozeduren und damit auch die Gesellschafterverträge kontinuierlich zu aktualisieren.

Dass die vorgefundenen Nachfolgeregelungen unternehmensspezifische und historisch gewachsene Problemlösungsmuster darstellen, kann nicht oft genug hervorgehoben werden. Selbst innerhalb der Gruppe "Großfamilien-Organisationen" findet sich eine extrem weite Bandbreite an Ausgestaltungen. Das Spektrum wird auf der einen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens C&A und auf der anderen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens Haniel begrenzt. Bei C&A ist das Halten von Gesellschafteranteilen an die Leitungsfunktion im Unternehmen gebunden. Abkömmlinge²⁹ der Gründer Clemens und August Brenninkmeier können bei Interesse in das Unternehmen eintreten. Sie absolvieren einen vorgegebenen Ausbildungsweg innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Am Ende dieses Weges beurteilt ein aus mehreren Familienmitglieder bestehendes Gremium die erbrachten Leistungen und entscheidet über den "richtigen" Eintritt in das Unternehmen. Dieser beinhaltet neben einer Leitungsfunktion auch die Übertragung von Gesellschafteranteilen³⁰.

Vollkommen entgegengesetzt zu den Gepflogenheiten bei C&A gilt in der Haniel-Gruppe das ungeschriebene, aber eherne Gesetz, dass kein Familienmitglied und damit auch kein Gesellschafter in einem der vielen Unternehmen tätig sein darf.

²⁹ Historisch war der Eintritt ins Unternehmen männlichen Abkömmlingen reserviert. Im Rahmen eines gewollten Aufweichens der gewachsenen patriarchalen Strukturen wurde diese Regelung im Jahr 2000 angepasst, so dass auch weibliche Nachfahren Gesellschafter werden können.

³⁰ Am Ende des Berufslebens müssen die Anteile dann wieder zurückgegeben werden. Konsequenz wie sonst kaum wird hier die Treuhänderschaft nicht nur gefordert, sondern über den Gesellschaftervertrag auch umgesetzt.

Familienmitglieder sind nur im Aufsichtsrat vertreten und üben über diesen Einfluss aus. Mit dieser Festlegung entledigt sich die Nachkommenschaft von Franz Haniel vieler Nachfolge-Fragen, die andere Familienunternehmen haben. Dafür wird die Anbindung der Gesellschafter und die Sorge um ihren Zusammenhalt aufwendiger. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Haniel-Gruppe ihre Kernkompetenz im Handel mit Unternehmen sieht und so keine Identifikation über ein Unternehmen oder mit bestimmten Produkten hergestellt werden kann. Haniel ist wie andere der genannten Unternehmen auch in der komfortablen Position, dass die Gesellschafteranteile besser verzinst werden als durchschnittlich erwartbare Kapitalerträge. Dennoch sieht Jan von Haefen, ehemaliger Sprecher der Gesellschafter von Haniel, die Grenzen der finanziellen Bindungswirkung: "Nur ein Verband von gut ausgerüsteten Aktionären zu sein, hält eine Familie auf Dauer nicht beisammen". Dazu bedarf es noch anderer "Bindemittel".

Unternehmen wie Merck und Freudenberg bilden die Mitte des durch C&A und Haniel aufgezeigten Spektrums von Großfamilienunternehmen. In beiden Unternehmen können Familienmitglieder ins Unternehmen eintreten, müssen sich aber in ihren Karrierechancen an den Qualifikationen familienfremder Mitarbeiter messen und erfahren keine Sonderbehandlung. Obgleich beide aus einem Pool von weit mehr als 100 Gesellschaftern schöpfen können, liegt die Geschäftsführung zur Zeit in den Händen Familienfremder. In ihrer mehr als sieben Generationen überdauernden Entwicklung haben sich beide Unternehmen in einer Weise von der Familie emanzipiert, die es ihnen ermöglicht auf Führungskräfte aus der Familie zurückgreifen zu können, ohne darauf angewiesen zu sein.

Die Großfamilien-Organisation kann als eine bewusst und zielgerichtet konstruierte Form eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens betrachtet werden. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass diejenigen Unternehmen, die diese Organisationsform ausgebildet haben, geprägt sind durch professionell entwickelte Strukturen, die den Erhalt einer gemeinsamen Familien- und Unternehmensidentität sicherstellen. Wenn das Risiko des Zerfalls von Interessen (vgl. auch Gersick 2002: 68) und Anteilen die Schwäche der Großfamilien-Organisationen ist, dann ist die Möglichkeit, aus einer großen Anzahl an Familienmitgliedern Führungskräfte zu

generieren, ihre große Stärke. Das Unternehmen selbst kann auswählen, welche kompetenten Familienmitglieder im Unternehmen oder in den Gremien der Gesellschafter tätig sein sollen und macht sich nicht von einigen wenigen Personen abhängig.³¹ Dies ist, wie später zu zeigen ist, ein Risiko der Familienunternehmen, die die Nachfolge in Eigentum und Geschäftsführung auf einen engen Familienkreis beschränken.

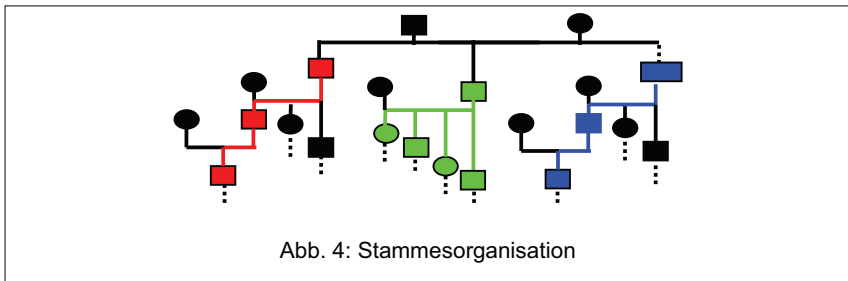
Gemeinsam ist allen hier erwähnten Unternehmen das Bestreben, der Bildung von Stammesinteressen entgegenzuwirken. Alle sind von der Einsicht getragen, dass der Blick auf Stammesgerechtigkeit dem Unternehmenswohl hinderlich ist. Aus diesem Grund ist die "Blutsnähe" kein Kriterium für irgendeine Sonderbehandlung und wurde aus allen Satzungen gestrichen³². Das Phänomen der Stammesbildung und seine spezifischen Risiken werden im Folgenden dargestellt.

4.2 Stammesorganisation

Wenn die Organisationsform der Großfamilie nicht bewusst und zielgerichtet konstruiert wird, entwickelt sich die Familie über die Generationen meist selbstorganisiert entlang von Stammeslinien (vgl. Simon 2001). Dies nimmt wenig Wunder, wenn man sich die Grundparadoxie der Balancierung von Familie und Unternehmen vor Augen führt. Wird das Interesse eher auf die Familie des Familienunternehmens gelegt, liegt es nahe, unter Geschwistern Gerechtigkeit walten zu lassen und allen einen Anteil am oder eine Position im Unternehmen zu gewähren.

³¹ Das Unternehmen Merck geht ganz bewusst so weit, die Gesellschaftergremien (Familien- und Gesellschafterrat) auch für die angeheirateten Familienmitglieder zu öffnen.

³² Beispielsweise achtet C&A darauf, dass nahe Verwandte nicht in einem Land tätig sind – damit nicht über die regionale Nähe ein Stammesdenken befördert wird.



Für eine Stammesbildung werden häufig in der zweiten Generation die Weichen gestellt. Nur äußerst selten trifft man auf Stammesorganisationen, die von Geschwistern gegründet wurden. In der Regel hat der Gründer (oder einer seiner Nachfahren) das Unternehmen an alle seine Kinder vermacht, die dann wiederum Wert auf Beibehaltung der Stammesunterschiede legen und so zu den jeweiligen Ur-Vätern oder – müttern werden. Was die Mitglieder der Stämme verbindet, ist keine gemeinsame sachliche Orientierung, es sind Differenzen, die ihren Ursprung oft in einem Geschwisterkonflikt haben (ebd.).

Ohne ein organisatorisches Gegensteuern besteht die Tendenz, dass das Stammesdenken von Generation zu Generation weitergegeben wird. Doch nicht allein das Denken setzt sich fort, immer wieder ist zu beobachten, dass damit auch Konflikte oder Rivalitäten zwischen den Geschwistern "weitervererbt" werden. Mit Stämmen bilden sich neue soziale Einheiten, die als solche die Entscheidungsfindung organisieren und zu einer eigenen Überlebenseinheit werden. Die Stämme entwickeln eine Sensibilität für Ungleichheiten untereinander, die einem gegenseitigen "Belauern" vergleichbar ist³³. In der Festlegung der Loyalitäten qua Stammeszugehörigkeit liegt das Risiko. Kommt es über irgendwelche Sachfragen zu Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern verschiedener Stämme, so wird innerhalb der Stammeseinheit vollkommene Unterstützung erwartet. Eine Folge ist die Zuspitzung von Konflikten nach dem Entweder-oder-Muster, bei denen keine dritte

³³ Murray et al. nennen Unterschiede in der Vermögensakkumulation durch die Konzentration von Führungsverantwortung in einem Stamm als ein Beispiel, das zu Konflikten zwischen den Stämmen führen kann. Sie schlagen deshalb das Family Office als dritte Partei mit Konfliktlösungsauftrag vor (vgl. dies 2001/2002: 113).

Position möglich bleibt. Immer wieder zeigt sich, dass der Verkauf des Unternehmens als einziger Ausweg aus Stammeskonflikten gesehen wird³⁴.

Aufgrund dieses Dauerrisikos besteht die Hauptaufgabe in dem Finden gerechter Stammeslösungen, die das Wohl des Unternehmens nicht aus dem Auge verlieren. Nicht zufällig finden sich in den untersuchten Stammesunternehmen starke juristische Absicherungen zur Begrenzung der Risiken. Externen Dritten kommt eine größere Rolle zu. Während in Großfamilienunternehmen die Beiräte mehrheitlich mit Familienmitgliedern besetzt sind, ist bei Stammesunternehmen zu beobachten, dass die Gremien eher mit Externen besetzt werden.

Das Stammesunternehmen Dr. Oetker verfügt beispielsweise über einen starken Beirat. Der Erblasser, Rudolf-August Oetker hat 2002 die Gründung der Stämme erwirkt, indem er jedem seiner acht Kinder ein Achtel der Unternehmensanteile überschrieben hat. Jedes der Kinder bildet mit seinen Nachkommen einen Stamm und hat in der Gesellschafterversammlung eine Stimme. Hinter dieser Entscheidung steht das Bemühen, durch den Generationenwechsel keinen Geschwisterzwist entstehen zu lassen und alle Kinder gleich zu behandeln. Außerdem erhofft man sich von der Lösung größtmögliche Kontinuität für das Unternehmen. Tiefgreifende Änderungen im Konzern sind nur bei Zustimmung aller acht Geschwister möglich.

Welche Schwierigkeiten Stammeskonstellation hervorrufen können, zeigt ein seit 1879 in der Stahlindustrie tätiges Unternehmen³⁵. Die zwei Söhne des Gründers erbten jeweils 50% der Anteile und begründeten auf diese Weise zwei Stämme. Beide hatten je drei Kinder, auf die die Anteile ebenfalls gleich verteilt wurden. Jeder Stamm hat in der Abgrenzung zum anderen ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Ursprünglich durfte jeder Stamm einen Geschäftsführer entsenden. Dieses Recht wurde jedoch bei der Umwandlung der Gesellschaft in eine GmbH abgeschafft und auf einen Beirat übertragen, dem nun nur noch ein Familienmitglied als Vorsitzender angehört. Insgesamt wurde mit der Begründung, "Vetternwirtschaft" zu

³⁴ Zu den Gefahren rivalisierender Gesellschafterstämme siehe auch Iliou (ders. 2004: 138)

³⁵ Der Name des Unternehmens bleibt auf Wunsch der Gesellschafter anonym.

vermeiden, der Einfluss beider Familien auf das Unternehmen weitestgehend beschränkt. Die rivalisierenden Stämme haben sich gegenseitig entmachtet. Dies stellt neben dem Verkauf einen weiteren Weg dar, um die Konflikte zu beschränken. Nur der Posten des Beiratsvorsitzenden ist einem Stamm geblieben und bietet Einflussmöglichkeiten. Das Unternehmen wurde damit von der Ressource Familie weitestgehend abgeschnitten, während umgekehrt der Familie die Möglichkeit der Identifikation mit dem Unternehmen genommen wurde. Ein emotional getragenes Selbstverständnis als Großfamilie konnte sich nicht entwickeln, da die Überlebensinteressen der Stämme über die der Gesamtfamilie als dem Unternehmenseigner gestellt wurden. Dementsprechend fand seit 1953 kein Familientag mehr statt. Die schlechte Stimmung innerhalb des Gesellschafterkreises kommt in Zeiten schlechter Ertragslage noch schwerer zum Tragen. Gesellschafter, bei denen die Zugehörigkeit zur Gesamtfamilie und das Eigentum am Unternehmen keine positiven emotionalen Gefühle mehr auslösen, stehen bei schwacher Ertragslage dem Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen wesentlich kritischer gegenüber.

Die Gesellschafter des Verlags Dr. Otto Schmidt KG haben die gesellschaftsrechtlich bestehende Differenzierung in Stämme erfolgreich balanciert. Drei Stämme sind aus den Kindern des Gründers hervorgegangen und halten jeweils ein Drittel der Anteile. Innerhalb der Stämme werden die Anteile nach Ermessen der abgebenden Anteilseigner vererbt. Dennoch konnte die Familie über die Stämme hinweg ein positives Selbstverständnis als Großfamilie entwickeln. Stammes-Differenzierung spielt juristisch immer noch eine Rolle bei der Anteilsvergabe, der Vertretung in der Gesellschafterversammlung und der Besetzung des Gesellschafterausschusses. Der Verlag zeigt, dass Stammesdenken überwunden werden kann. Die juristischen Regelungen sollten dieser Situation jedoch angepasst werden.

Stammesunternehmen zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass partikularen Familieninteressen ein höheres Gewicht beigemessen wird als Unternehmensinteressen. Es etablieren sich feste Regeln, die v.a. die Gleichbehandlung der Stämme sicherstellen, nicht aber zuvorderst dem Unternehmen dienen. Zur Befriedung der Stämme müssen von allen Beteiligten Kompromisse akzeptiert werden, die nicht immer die beste Lösung für das Unternehmen darstellen. Darüber hinaus ist bei

Stammesunternehmen oft zu beobachten, dass innerhalb der Stämme die kleinfamilialen Strukturen beibehalten werden, so dass die Stämme auch über viele Generationen hinweg nur wenige Mitglieder bzw. Gesellschafter haben. In einem Alter, in dem die Großfamilien-Unternehmen ein stabiles normatives Fundament ("Das Unternehmen geht vor"), mehrere hundert Gesellschafter und ausgefeilte demokratische Abstimmungsprozeduren vorzuweisen haben, stehen sich in Stammesunternehmen wenige Gesellschafter gegenüber, die schon alleine aufgrund der großen Anteilspakete zu konsensuellem Handeln verdammt sind, bzw. bei Nichteinigung existentielle Krisen auslösen können. Das Ausbalancieren zwischen den Stämmen läuft oft ohne Sicherheitsnetz. Salopp formuliert: Solange es gut geht, geht es gut!

4.3 Mehrfamilien-Organisation

Unter *Mehrfamilien-Organisation* verstehen wir Unternehmen, die von mehreren Personen gegründet und dann an die jeweiligen Nachfahren vererbt werden. Zwangsläufig besteht die Gesellschafterstruktur aus Vertretern von mindestens zwei Familien.

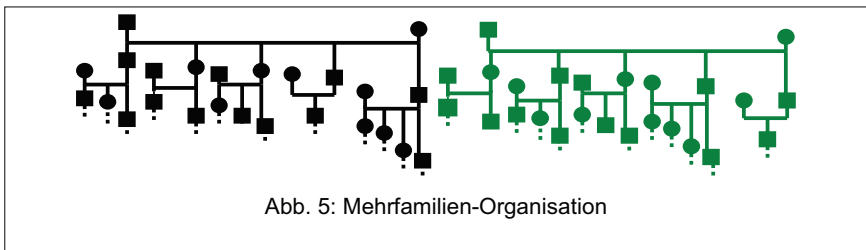


Abb. 5: Mehrfamilien-Organisation

Auf den ersten Blick könnte man Ähnlichkeiten zu den zuvor beschriebenen Stammesorganisationen vermuten. Hier wie dort liegt eine Teilung der Gesellschafter in Familiengruppen vor. Statt zwischen Stämmen trennt man zwischen den Nachfahren der Familien der Gründer. Hier wie dort gilt es, gerechte Lösungen zu finden, die die jeweiligen Parteien zufrieden stellen. Alle unternehmensrelevanten Frage-

stellungen werden durch den Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Familien gleichsam "supercodiert".

Auf den zweiten Blick jedoch werden entscheidende Unterschiede sichtbar. Sie finden ihren Ursprung in der Gründungssituation. Stammesorganisationen werden in der Regel nicht als solche gegründet. Sie haben sich in der Generationennachfolge (auseinander) entwickelt (s.o.). Ganz anders ist die Gründungssituation in Mehrfamilien-Unternehmen. Die Startphase ist geprägt von Kooperationen zwischen den Gründern. Oft haben sich zwei gefunden, die sich in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzen, bspw. ein Kaufmann und ein Ingenieur. Beide wissen, dass sie ohne den Partner nicht vorankommen können. Dieses Wissen wird dann als Kooperationsmuster über Generationen weitergegeben. Während in Stammesorganisationen in der Regel davon ausgegangen wird, dass es dem Unternehmen ohne den Einfluss des anderen Familienstammes oder der anderen Familienstämme weitaus besser gehen würde, wird in Mehrfamilienunternehmen anerkannt, dass das Unternehmen ohne die andere Seite gar nicht dorthin gekommen wäre, wo es jetzt steht.

Ein weiterer Unterschied liegt in der (Gesellschafter-)Kommunikation. Unter Familienfremden wird achtsamer kommuniziert als unter Familienmitgliedern.³⁶ Differenzen werden eher auf der Sachebene ausgetragen und "kochen nicht so leicht hoch". Statt enthemmter familiärer Kommunikationsformen (vgl. Luhmann 1990) dominieren Formen, die man ansonsten eher in Organisationen findet. Die Familien begegnen sich in gegenseitigem Respekt. Ein ungeschriebenes Gesetz in einem der erforschten Unternehmen besteht beispielsweise darin, dass man die Mitglieder der anderen Gesellschafterfamilie siezt. In diesen Umgangsformen sieht der geschäftsführende Gesellschafter "das Geheimnis, dass sich die jeweiligen Anteilseigner über fast 100 Jahre so gut verstanden und auch in schwierigen Situationen immer zum Wohle des Unternehmens geeinigt haben".

³⁶ Die Unterschiede können anhand von Feiern veranschaulicht werden. Während es innerhalb der Familie "hoch hergeht"- im positiven wie im negativen Sinne – , laufen Feiern, bei denen der Vorgesetzte oder auch Fremde eingeladen sind, weitaus ruhiger ab.

Es zeigt sich, dass in allen Entscheidungen die andere Gesellschafterfamilie mitbedacht wird. Hieraus resultiert eine gegenseitige Disziplinierung im Umgang mit Firmenressourcen. Dies zeigt sich in kleinen Leistungen der Firma, wie z.B. Gärtner, Handwerker oder Fahrdienste, die von beiden Familien nicht in Anspruch genommen werden und setzt sich im Großen fort. Die Frage: "Wie man vor den Anderen da stünde, wenn man Ressourcen, statt sie in das Unternehmen zu investieren, privat nutzen würde?", wird zum Wettlauf um Askese und Bescheidenheit.

Auch bei dieser Unternehmensform hat es sich bewährt, der Bildung von Stämmen entgegenzuwirken. Bewusst werden in einem der erforschten Unternehmen die Anteile in jeder Familie bei einem Nachfolger gepoolt³⁷. Dieses Pooling ist nicht auf eine gesellschaftsrechtliche Regelung zurückzuführen, sondern stellt ein unhinterfragtes Kooperationsmuster dar. Die Einigung steht unter dem Grundsatz, dass beide Familienstämme dauerhaft ausgewogene Kapitalanteile mit einer gleich starken Vertretung haben sollten. Käme es zu einer Zersplitterung auf beiden Seiten, wäre die Kooperation zwischen den Familien erschwert.³⁸

Die Regelungen für die Besetzung der Geschäftsführerpositionen spiegeln den Willen wider, die Einflussnahme der Familien im Gleichgewicht zu halten. So ist z.B. in allen Gesellschafterverträgen geregelt, dass die Geschäftsführung wenn möglich durch mindestens ein Familienmitglied je Familie besetzt ist. Diese Reduktion auf jeweils einen Geschäftsführer und wenige Gesellschafter auf jeder Seite macht es zu einer vordringlichen Aufgabe, die Nachfolgeregelung zu synchronisieren. Wenn beispielsweise die Nachfahren beider Familien große Altersunterschiede aufweisen, wird das Kooperationsmuster strapaziert. Der Gleichheit auf Gesellschafterebene stünde eine Alters- und Erfahrungungleichheit auf der Geschäftsführebene

³⁷ Hier wird ähnlich der "re-inszenierten Kleinfamilie" (s.u.) die Komplexität, die durch die Abfolge der Generationen entsteht, auf einen nachfolgenden Gesellschafter aus jeder Familie reduziert. Dies macht einen Ausgleich für die nicht ins Unternehmen eintretenden und anteilserbenden Geschwistern nötig, der die Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen begrenzt hält.

³⁸ Hier zeigt sich nochmals, wie sich das Mehrfamilienunternehmen spiegelbildlich zum Stammesunternehmen verhält. Während die Konzentration auf wenige im Stammesunternehmen den Zweck erfüllt, den anderen Stämmen entgegenzutreten, dient dasselbe Nachfolgemuster hier, die Kooperation zu vereinfachen.

entgegen. Auch bedarf es besonderer Vorkehrungen, wenn auf einer Seite keine Nachfahren vorhanden oder geeignet sind (z. B. Interimslösungen).

Gerade der Vergleich mit Stammesorganisationen zeigt auf, wie abhängig Familienunternehmen von kulturell geprägten Kooperationsmustern zwischen den Gesellschaftern sind. Aufgrund der beschriebenen Unterschiede kann dem Mehrfamilienunternehmen eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit attestiert werden als der Stammesorganisation. Während man die gegenseitige Beobachtung der sozialen Einheiten in der Stammesorganisation als ein "Belauern" charakterisieren kann, überwiegt hier die gegenseitige Achtsamkeit und die Sorge um die Aufrechterhaltung des familienübergreifenden Kooperationsniveaus.

4.4 Kleinfamilien-Organisation

Eine weitere oft vorgefundene Organisationsform ist die "Re-inszenierte Kleinfamilie". Über alle Generationen hinweg wird das Unternehmen, d.h. Geschäftsführungsposition mitsamt der Mehrheit an Gesellschafterstimmanteilen, an einen Nachfahren weitergegeben.

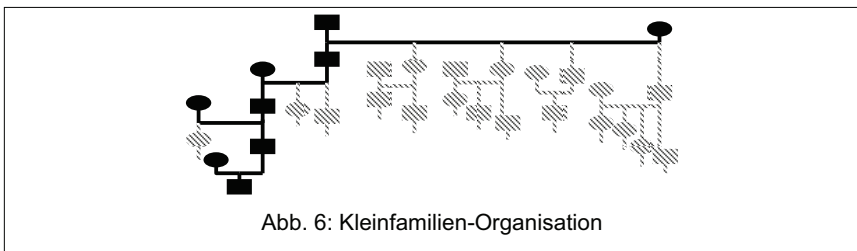


Abb. 6: Kleinfamilien-Organisation

Das Charakteristikum dieses Modells ist die Komplexitätsreduktion, die durch die einfache Erbfolge vorgenommen wird. Die Nachfolge kommt hier einer Neugründung gleich. Auf der einen Seite herrscht "Klarheit", auf der anderen Seite besteht aber auch einseitige Abhängigkeit vom gewählten Nachfolger. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ist in der Gründungsphase erfahrungsgemäß sehr eng. Die Organisationsform der "re-inszenierten Kleinfamilie" führt dazu, dass die enorme

Verausgabung des eigenen Lebens in das Unternehmen hinein über die Gründergeneration hinaus erhalten bleibt³⁹.

Die Reduktion auf einen nachfolgenden Gesellschafter, der die Mehrheit der Anteile erbt, erfordert einen Ausgleich unter den Nachkommen, die zu dessen Gunsten einen Erbverzicht ausüben und ausbezahlt werden. Gleichzeitig muss der Liquiditätsabfluss durch die Auszahlungen, die die Gerechtigkeit unter den Geschwistern wahren, für das Unternehmen begrenzt werden. Die Herstellung der Gerechtigkeit erfolgt in einem der untersuchten Unternehmen einerseits durch die Übertragung von Minderheitsanteilen sowie durch Zahlungen an die Geschwister des Nachfolgers. Andererseits wird betont, welchen Preis der Nachfolger zu zahlen hat. "Das habe ich meinen Kindern klar gemacht: Eine Mehrheitsbeteiligung, die ist nicht vergnügungssteuerpflichtig, das ist nicht die reine Freude!"⁴⁰

Alle Regelungen, die in den vorgenannten Formen auf Gesellschafterebene zu treffen sind, entfallen in dem Kleinfamilien-Unternehmen. Weder muss der Zusammenhalt zwischen vielen Hundert Gesellschaftern hergestellt werden, noch müssen Abstimmungen mit einem anderen Stamm oder einer anderen Familie vorgenommen werden. Die Kleinfamilien-Organisation braucht wie die Kleinfamilie nicht ein elaboriertes Set an formalisierten Regeln, um miteinander kommunizieren zu können (vgl. Simon 2001: 369). Ein Nachfahre verschreibt sich "mit Haut und Haaren" dem Unternehmen. Der Kommunikationsstil des Unternehmens bleibt über die Generationen hinweg patriarchalisch. Die Entscheidungsfindung kann flexibel und unbürokratisch erfolgen. Unter komplexeren Bedingungen in einem immer größer werdenden Unternehmen besteht das Risiko der Überforderung der Regelungskapazität des einsamen Entscheiders an der Spitze (vgl. Wimmer et al 1996: 93 ff.). In einem der Unternehmen wird diese Abhängigkeit dadurch gemildert,

³⁹ "Die enge Verknüpfung von Gründer, Unternehmen und Familie durch das gemeinsame Eigentum erklärt die besondere Energie und Leistungsfähigkeit des Familienunternehmens und ermöglicht in der ersten und zweiten Generation die Bündelung aller Kräfte bei seinem Aufstieg sowie dem des Gründers und der Familie in der Gesellschaft bis hin zur Ausbildung eines Familienmythos" (Hilker 2001: 351).

⁴⁰ Zitat des geschäftsführenden Gesellschafters eines Automobilzulieferers mit einem Umsatz von ca. einer Milliarde EUR. Das weltweit tätige Unternehmen ist als Kleinfamilienunternehmen organisiert.

dass traditionell das Konzept einer Doppelspitze mit einem nahezu gleichberechtigten, exzellenten Fremdmanager besteht. "Der geschäftsführende Gesellschafter hat geradezu die Verpflichtung, Menschen um sich zu scharen, die besser sind als er selbst. (...) Ich glaube, man kann in meiner Familie nicht erwarten, das man nur superschlaue Gesellschafter produziert."

5. Abschluss

Stichwortartig zusammengefasst konnten folgende "Erfolgsmuster von Mehrgenerationen Familienunternehmen" identifiziert werden:

- Die Großfamilie wird bewusst als "Organisation" gemanagt. Eine Stammesorganisation, die sich als Übergangsform fast immer spontan entwickelt, ist überwunden, da sie konfliktträchtig ("Vererbung" von Geschwisterrivalität) ist. An ihre Stelle ist eine Form der Familie getreten, die Möglichkeiten familiärer Begegnung und Entscheidungsfindung professionell organisiert, mit dem Ziel ein Gefühl der gemeinsamen Identität aufrecht zu erhalten.
- Konkret umfasst die Organisation der Großfamilie die Bildung von Informationsveranstaltungen für Gesellschafter, Gremien zur Entscheidungsfindung sowie regelmäßigen Kommunikationsforen, in denen – das an sich ja unwahrscheinliche – gegenseitige Kennenlernen in positiver Atmosphäre möglich wird; die Einführung von jungen, nachwachsenden Gesellschaftern und ihr Bekanntmachen mit dem Unternehmen und dem Topmanagement;. Durch all dies wird im Idealfall den Familienmitgliedern ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied der Großfamilie vermittelt (Family Relations statt Investor Relations).
- Partikulare Familien- und Eigentümerinteressen werden den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet. Das heißt auch:
 - eine Verfassung hat das Unternehmen vor der Familie zu schützen,
 - der Vorteil des Gesellschafterstatus muss für die Familienmitglieder sichtbar bleiben,

- die Zugehörigkeit muss einen eigenständigen, nicht nur emotionalen, sondern auch alltagspraktischen und/oder ökonomischen Wert haben (Unternehmen als Sinnstifter, Einnahmenquelle, Dienstleister...).
- An der Spitze der Familie und/oder des Unternehmens steht eine Persönlichkeit, deren Autorität darauf beruht, dass ihrer Integrität vertraut wird. Niemand zweifelt an, dass sie im Zweifelsfall die Interessen des Unternehmens vor die eigenen, persönlichen Interessen stellt. Deshalb beruht ihre Macht nicht auf der Höhe ihrer Anteile oder ihrer formal-hierarchischen Position, sondern auf der Erfahrung, dass sie die übergeordneten Interessen aller vertritt und bei der Entscheidungsfindung uneigennützig agiert. Dies verhindert langfristig am besten Konflikte, da im Zweifel auch autoritäre und unpopuläre Entscheidungen akzeptiert werden.
- Dennoch sind eingespielte, akzeptierte Konfliktlösungsprozeduren für den Notfall vorhanden (juristische Streitereien um das Eigentum gehen immer zu Lasten des Unternehmens) – was die Notwendigkeit ihrer Anwendung unwahrscheinlicher macht.
- Das Fremdmanagement wird eher nach Kriterien des "Zur-Firma-Passens" ausgesucht ("nette und normale Leute", "keine Selbstprofilierer, die gern in der Zeitung stehen"). Dies sind eigentlich eher familiäre, d.h. persönliche Beziehungen prägende, Kriterien. Dennoch kommen Familienmitglieder nur dann in leitende Stellungen, wenn sie fachlich mindestens so gut sind, wie externe Bewerber.
- Das Fremdmanagement kalkuliert in seinen unternehmerischen Entscheidungen die Familien- und Eigentümerseite mit. Wenn das Unternehmen gleichzeitig auch börsennotiert ist, bedeutet dies manchmal, dass ein Balanceakt zwischen dem Kapitalmarkt und seinen Erwartungen und denen der Familie vollbracht werden muss.
- Investitionsentscheidungen werden so getroffen, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens nicht riskiert wird. Im Zweifel wird immer ein langsames organisches Wachstum bevorzugt, das nicht zu großen Abhängigkeiten von externem Kapital führt.

- Auf der Produktseite herrscht eine große Kreativität und Innovationsfähigkeit. Ganz häufig sind diese Unternehmen Global Player, die als Nummer 1 oder 2 in ihrem Markt die Entwicklung anführen. Dabei entwickeln sich die Unternehmen kernkompetenzgetrieben ohne sich auf nur ein Kerngeschäft zu beschränken.
- Internationalisierung ist selbstverständlich. Dabei werden als Kooperationspartner gern Unternehmen gewählt, die zu der eigenen Unternehmenskultur passen, also auch Familienunternehmen. Hier funktionieren auch Joint Ventures gut.

6. Literaturverzeichnis

ANDERSON, R./ REEB, D. (2003)

Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance* (58), Heft 3, S. 1301-1327.

BECK, U. (1986)

Risikogesellschaft : Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

CALDER, G.H. (1961)

The peculiar problems of family business. *Business Horizons* (4), Heft 3, S. 93-102.

CARLOCK, R./ WARD, J. (2001)

Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business. Palgrave: Hampshire.

COLLINS, J. (2001)

Der Weg zu den Besten : die sieben ManagementPrinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg (aus dem Amerikan. von M. Baltes und F. Böhler). Dt. Verl.-Anst.: Stuttgart, München.

COLLINS, J./ PORRAS, J. (1995)

Visionary Companies (aus dem Amerikan. von T. Schmidt). Artemis und Winkler: München.

CORSTJENS, M./ MAXWELL, K./ VAN DER HEYDEN, L. (2004)

The performance of family-owned firms in the French stock market 1993-2002. INSEAD Preliminary Working Paper, 2004, Version: January 27th 2004: Fonainbleau.

DE GEUS, A. (1998)

Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Klett-Cotta: Stuttgart.

DONNELLEY, R. (1964)

The family business. Harvard Business Review (4), Heft 2, S. 93-105.

GERSICK, K. (2002A)

Staying connected while growing apart. Families in Business (1), Heft 3, S. 68-70.

GERSICK, K. (2002B)

Part II: Governance in the evolving business family. Families in Business (1), Heft 3, S. 77-79.

GERSICK, K. ET AL. (1997)

Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press: Boston.

GERSICK, K./ LANDSBERG, I./ DESJARDINS, M./ DUNN, B.(1999)

Stages and transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Network Annual Conference, October 1999: Paris.

HILKER, T. (2001)

Das Buddenbrook-Syndrom – Ursachen des Niedergang von Familienunternehmen. Familiendynamik (26), Heft 4, S. 338-358.

HILSE, H./ SIMON, F. B. (2000)

Familienunternehmen und die Kunst des Managements von Paradoxien. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Witten/Herdecke.

HILSE, H./WIMMER, R. (2001)

Führung in Familienunternehmen. Zeitschrift für Führung und Organisation (70), Heft 1, 2001, S. 20-28.

LILOU, C. (2004)

Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Dissertation an der Universität Witten/Herdecke. Im Erscheinen.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG IFM MANNHEIM (HRSG.) (1996)

Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Protokoll des 6. Symposiums des ifm, 1996: Mannheim.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG IFM BONN (HRSG.) (2003)

Der industrielle Mittelstand – Ein Erfolgsmodell. <http://www.ifm-bonn.org/presse/bdi-ubg-vor.pdf>.

JAFFE, D./BRADEN, A. (2003)

Best practices of successful multi-generational families. Families in Business (2), Heft 5, S. 80-82.

JAFFE, D./LANE, S. (2004)

Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. Family Business Review (17), Heft 1, März 2004, S. 7-28.

JANSEN, S. A. (2003)

Die Form der Fusion. Dissertation an der Universität Witten/Herdecke. Im Erscheinen.

KEPNER, E. (1991)

The family and the firm: a coevolutionary perspective. Family Business Review (4), Heft 4, S. 445-461.

KÜHL, S. (2003)

Exit – Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Campus: Frankfurt a. M.

LUHMANN, N. (1984)

Soziale Systeme – Grundzüge einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp: Frankfurt a. M.

LUHMANN, N. (1990)

Sozialsystem Familie. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 196-217.

LUHMANN, N. (1997)

Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde., Suhrkamp: Frankfurt a. M.

LUHMANN, N. (2000)

Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden.

MANAGERMAGAZIN UND WATT DEUTSCHLAND (HRSG.) (2003)

Perspektive Mittelstand. Die Deutsche Wirtschaft im Umbruch. Frankfurt am Main

MAY, P. (2004)

Um Längen voraus. Frankfurter Allgemeine Tageszeitung vom 12.01.2004, S. 16.

MAY, P./ REDLEFSEN, M./ HALLER, M. J. (2004)

Nicht aktive Gesellschafter in Familienunternehmen. Intes Akademie für Familienunternehmen: Bonn.

MURRAY, B./ GERSICK, K./ LANDSBERG, I. (2001/2002)

From Back Office to Executive Suite – The Evolving Role of the Family Office. Private Wealth Management, 2001/2002, S. 111-114.

O'HARA, W. (2004)

Centuries of Success – Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Adams Media: Avon MA.

POZA, E. (2004)

Family Business. Thomson South-Western: Mason, Ohio.

PRAHALAD, C. K./ HAMEL, G. (1990)

The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review (68), Heft 3, S. 79-91.

REDLEFSEN, M. (2002)

Der Ausstieg von Gesellschaftern aus große Familienunternehmen. WHU Forschungspapier Nr. 90: Koblenz/ Vallendar.

SCHRÖER, E./ FREUND, W. (1999)

Neuere Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialie Nr. 136: Bonn.

SIMON, F. B. (1999A)

Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Baecker, D., Hutter, M. (Hrsg.) (1999): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen. Leske und Budrich: Opladen, S. 181-200.

SIMON, F. B. (1999B)

Familie, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. Organisationsentwicklung (18), Heft 4, S. 16-23.

SIMON, F. B. (2001)

Die Familie des Familienunternehmens. Familiendynamik (26), Heft 4, Oktober 2001, S. 359-377.

SIMON, F. B. (HRSG.) (2002)

Die Familie des Familienunternehmens. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.

SIMON, F./ CONECTA-AUTORENGRUPPE (1998)

Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen systemischen Managements. (dritte, überarb. u. erw. Auflage). Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.

SIMON, H. (1996)

Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus: Frankfurt a. M.

SPARRER, I. (2002)

Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. In: Weber, G. (Hrsg.) (2002): Praxis der Organisationsaufstellungen. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg, S. 91-126.

WARD, J. (2004)

Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting Successful Families in Business. Palgrave: New York.

WEICK, K. E. (1995)

Sensemaking in Organizations. Sage Publications: Thousand Oaks.

WIMMER, R. (1995A)

Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Heitger, B./ Schmitz, C./ Gester, P. (Hrsg.): Managerie, 3. Jahrbuch. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg, S. 74-117.

WIMMER, R. (1995B)

Die Zukunft der Führung. Organisationsentwicklung (14), Heft 4, S. 46-57.

WIMMER, R. (2002)

Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzepts. Organisationsentwicklung (21), Heft 4, S. 70-83.

WIMMER, R. ET AL. (1996)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage, Gabler: Wiesbaden.

WIRTSCHAFTSWOCHE (2001)

Schweigsamer Riese, Nr. 32, 2.8.2001, S. 46-49.

Emotionale Konflikte in Familienunternehmen*

Arist v. Schlippe und Franz W. Kellermanns

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Schlippe/Kellermanns; Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 1-2/2008, veröffentlicht. Wir danken dem Duncker & Humblot GmbH Verlag in Berlin ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung.....	177
2. Emotionen, Konflikte und Konfliktprozesse	178
3. Charakteristische Muster des Erlebens und Verhaltens	180
4. Paradoxien als Umgebungsbedingung für Konflikte in Familienunternehmen. 182	
5. Konfliktfelder in Familienunternehmen	184
5.1 Umgang mit Komplexität	184
5.2 Nachfolge	185
5.3 Soziale Vergleichsprozesse unter Gesellschaftern	187
5.4 Zentralisierung.....	187
5.5 Geschlechtsrollendifferenzen	188
6. Praktische Implikationen.....	189
6.1 Trennung von Familie und Unternehmen	189
6.2 „Family first“	189
6.3 „Business first“ und „Family-Business first“	190
6.4 „Familliness“ als Ressource	190
7. Herausforderungen für künftige Forschungen	191
8. Literaturverzeichnis	193

1. Vorbemerkung

Konflikte wurden schon früh in der Literatur als wichtige Problemfelder in Familienunternehmen hervorgehoben (z. B. Donnelley 1964; Levinson 1971). Familien- und Gesellschafterkonflikte überlagern nicht selten die eigentliche Geschäftstätigkeit, wie zahlreiche Anekdoten und wissenschaftliche Beiträge zeigen (Eddleston / Kellermanns 2007; Kaye 1991; Levinson 1971; Wiechers / Klett 2005). Konflikte sollten dabei nicht ausschließlich negativ gesehen werden. Konflikte um „tasks“ (was ist zu tun) und „process“ (wie ist es zu tun) können sogar positive Effekte bewirken, da sie in der Regel nicht von negativen Emotionen begleitet werden (Jehn 1995, 1997; Kellermanns / Eddleston 2007). So können sie Kreativität und Innovation stimulieren (Cosier / Harvey 1998) und dazu beitragen, dass ein Unternehmen angesichts steigender Umweltkomplexität komplexe und neue Antworten findet (Amason 1996). Folgerichtig gehen nicht alle Konfliktarten unbedingt mit einer Beeinträchtigung des Unternehmenserfolgs einher (Kellermanns / Eddleston 2004; Kellermanns / Eddleston 2007).

Als „emotionale Konflikte“ werden vor allem Konflikte um Beziehungen (relationship conflicts) bezeichnet, die mit negativen Emotionen verbunden sind. Sie können sich nachteilig auf den Unternehmenserfolg auswirken (zfs. Sharma 2004, 18 f.). Familienunternehmen werden aufgrund der höheren Komplexität von Beziehungen daher als besonderer „Risikofaktor“ für die Konfliktentstehung angesehen (Kaye / McCarthy 1996; Simon 2007). In der Tat sind die negativen Auswirkungen von Beziehungskonflikten schon beinahe sprichwörtlich, so schreibt Hennerkes (2005, 58): „Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit“. Er bezieht sich darauf, dass familiär bedingte Konflikte sich durch eine besondere Intensität auszeichnen, die nur schwer zu regulieren ist.

Eine detaillierte Betrachtung emotionaler Konflikte in Familienunternehmen wird dadurch erschwert, dass diese wesentlich komplexer sind als in Nichtfamilienunternehmen. Durch die Verbindung dreier sozialer Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum wird ein Spannungsfeld aufgebaut (z. B. Gersick / Davis / Hampton / Lans-

berg 1997; Tagiuri / Davis 1996), das die Akteure besonders verletzlich für emotionale Konflikte macht. Aronoff warnt in diesem Zusammenhang vor dem „family-business paradox!“ (1994), ein Hinweis darauf, dass es nicht nur um verschiedene „Konfliktarenen“ und „Konfliktreichweiten“ geht, sondern um grundsätzlich unterschiedliche Konfliktarten.

Im Folgenden zeigen wir die Gründe für die spezifischen Konfliktlagen in Familienunternehmen auf und fassen die Hintergründe für emotionale Konflikte in Familienunternehmen zusammen. Diese wurden bisher nicht umfassend untersucht und kategorisiert. Unser Beitrag verfolgt zwei Zielsetzungen: Erstens bieten wir einen Überblick der momentanen Literatur über emotionale Konflikte in Familienunternehmen. Zweitens lehnen wir uns an die Literatur aus Psychologie und „Organizational Behavior“ an, um eine Übersicht über die Hintergründe und Konfliktfelder in Familienunternehmen zu geben. Dies soll eine Grundlage für weiterführende theoretische Auseinandersetzungen und empirische Forschung über Konflikte in Familienunternehmen bieten.

Im ersten Teil des Artikels geben wir einen Überblick über Emotionen, Konflikte und Konfliktprozesse. Darauf aufbauend stellen wir charakteristische Verhaltens- und Erlebensmuster dar und diskutieren die grundlegenden Paradoxien und Konfliktfelder in Familienunternehmen. Im letzten Teil werden Implikationen für Wissenschaft und Praxis diskutiert, den Abschluss bildet ein Ausblick auf zukünftige Forschungsthemen.

2. Emotionen, Konflikte und Konfliktprozesse

Differenzen sind unvermeidlich, wenn Menschen zusammenkommen. Wenn zwei Leute gleichzeitig vor einer Tür stehen, muss geklärt werden, wer zuerst hineingeht. Nur selten gibt es in einer solchen Situation wirklich ein Problem („Bitte nach Ihnen!“ – „Nein, Sie zuerst!“) – solange nicht starke persönliche Emotionen ins Spiel kommen. Je stärker jedoch Themen emotional besetzt sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich negative Konflikte entwickeln. Diese lösen negative

Reaktionen aus (Jehn 1995), reduzieren kooperatives Verhalten (Pondy 1967), das in Familienbetrieben besonders wichtig ist, und können so auch die wirtschaftliche Leistung von Familienunternehmen mindern (Eddleston / Kellermanns 2007).

Emotionen repräsentieren die Wirklichkeit in wenigen, vital bedeutsamen (und biologisch präformierten) Codes. Je stärker ein Thema emotional besetzt ist, desto weniger rational ist das Verhalten der Beteiligten (Rost 1990). Emotionale „Programme“ lassen sich dabei sehr schnell abrufen. Ab einem bestimmten Grad von Eingespieltsein reagieren Konfliktpartner beinahe automatisch aufeinander, es kommt zu „geeichten Kommunikationsschleifen“ (Satir 1990): Eine Person reagiert auf das kommunikative Angebot des Gegenübers nicht „sinnvoll“ (aus Sicht eines Beobachters), sondern sie greift nur einen kleinen Teilaspekt heraus und ergänzt diesen vor dem Hintergrund der eigenen Erwartungsstrukturen. Es kommt zu immer gleich ablaufenden Mustern, für deren Auslösung bei den aufeinander „eingespielten“ Konfliktpartnern bereits kleinste Signale genügen, wie etwa die zusammengezogenen Augenbrauen des Gegenübers. Wenn sich diese Teufelskreise verfestigt haben, sind sie meist nicht mehr aus eigener Kraft aufzulösen (Glasl 2002). In Familienunternehmen bekommt diese Dynamik eine besondere Brisanz, denn die Beteiligten sind oft eng an Familie und Unternehmen gebunden und können auch meist die Unternehmensanteile nicht ohne Schwierigkeiten veräußern, so dass die Option erschwert ist, bei unerträglicher Spannung einfach das Feld zu verlassen (Gersick et al. 1997; Schulze / Lubatkin / Dino 2003a, 2003b).

Verschärfung vollzieht sich stufenweise. An charakteristischen Schwellen wird eine meist unbewusste Entscheidung zur Eskalation getroffen. Glasl nennt neun Stufen (2002), auf denen die eingesetzten Mittel immer heftiger, die Wahrnehmung und die Beschreibung des Geschehens immer simplifizierter werden. Zunehmend wird zugleich die Beziehungsebene wichtiger als die Sachebene. Anfangs ist das Selbstheilungspotential des sozialen Systems noch zu Korrekturen in der Lage, doch ab einer bestimmten Eskalationsstufe gilt: Nicht die Menschen haben den Konflikt, der Konflikt hat sie, seine Eigendynamik ist für die Betroffenen nicht mehr beherrschbar. Ein solcher Eskalationsverlauf kann sich dramatisch auf Familienunternehmen auswirken: Vertrauen gilt als große Ressource in Familienunternehmen, die auch

Governance-Fehler ausgleichen kann (Astrachan / McMillan 2003; Bertrand / Schoar 2006, 76) und daher geringere „agency costs“ bedeutet (Chrisman / Chua / Litz 2003; Wimmer / Domeyer / Oswald / Vater 2005). Bei Vertrauensverlust kann der Streit ums Unternehmen zum „organisierenden Prinzip“ negativer Kommunikation werden, zur einer „Krankheit“ oder „Sucht“² (Kaye 1996): alles dreht sich nur noch darum.

Die exzessive und belastende Beschäftigung mit Beziehungen lenkt von geschäftlichen Aktivitäten ab und führt nachweislich zu verringerter Produktivität (Jehn 1997; Jehn / Bendersky 2003). In den nächsten Abschnitten beschreiben wir detaillierter die Verhaltens- und Erlebensmuster dieser Konfliktform.

3. Charakteristische Muster des Erlebens und Verhaltens

In diesem Text sollen fünf eskalierende Verhaltens- und Erlebensmuster unterschieden werden. Sie können Auswirkungen sowohl auf die Dauer, als auch auf die Qualität des negativen Konfliktes haben.

a) Beeinträchtigte Fähigkeit der Perspektivenübernahme

Es ist ab einem bestimmten Eskalationsgrad beinahe unmöglich, den Konflikt aus einer anderen Position als aus der (verletzten) eigenen zu sehen. Entsprechend stark wird subjektive Kausalität erlebt und in linearen Ursache-Wirkungsketten beschrieben: Die anderen sind die „Quelle allen Unglücks“.

b) Der „fundamentale Attributionsfehler“

Attribution bedeutet, einer Handlung eine Ursache zuzuschreiben. Diese kann jeweils der externen oder internen Umwelt zugerechnet werden (Shaw / Costanzo 1982). Unter Unsicherheit und emotionaler Anspannung werden Attributionen besonders intensiv der externen Umwelt zugerechnet, was die Wahrscheinlichkeit typischer Verzerrungen im Wahrnehmen und Denken erhöht (Block / Funder 1986). Als

² „Sucht“ ist hier durchaus auch wörtlich zu verstehen. Suchtphänomene sind in vielen belasteten Unternehmerfamilien zu beobachten (Kaye 1996, Simon 2007, Stern 2003).

„fundamentaler Attributionsfehler“ gilt die Tendenz, das Verhalten der anderen als Zeichen bösen Willens zu werten, das eigene Handeln dagegen nur als Reaktion: „die“ haben die Eskalationsschwelle übertreten, „wir“ waren gezwungen zu reagieren. Da oft beide Konfliktpartner das Geschehen auf diese Weise interpretieren, kann sich ein Konflikt schnell und massiv verfestigen.

c) Die Steigerung: der feindselige Attributionsfehler

Ist ein Teufelskreis erst einmal etabliert, hat der Vertrauensverlust ein gewisses Maß erreicht, kann der „feindselige Attributionsfehler“ hinzukommen (Dodge 1993): ein neutrales, ja sogar ein freundliches Kontaktangebot wird als feindseliger Akt gewertet. Sogar Versöhnungsversuche können so als Angriff („mieser Trick“) umgedeutet werden und den Versöhnungsbereiten entsprechend brüskieren, so dass Deeskalation immer schwerer wird (Omer /Alon / v. Schlippe 2007).

d) Dämonisierung und „dangerous beliefs“

Im Laufe der Zeit entstehen somit „dämonisierte Zonen“, die durch eine Verrohung des Verhaltens gekennzeichnet sind (Glasl 2002, 51). Zunehmend wird der andere nur noch negativ wahrgenommen, bis er zu einem „Monster“ wird, gegen das man mit aller Macht vorgehen muss (Omer et al. 2007). Damit gehen spezifische gefährliche Überzeugungen einher (Eidelson / Eidelson 2003).

e) Gruppen und Konfliktodynamik

In Gruppen stabilisieren sich die o. a. Wahrnehmungsfehler, da sich die Mitglieder wechselseitig in ihrer Interpretation der Ereignisse unterstützen. Sie bilden „Shared beliefs“ aus (Langfield-Smith 1992). Die soziale Identitätsbildung durch „Freund-Feind“-Unterscheidungen führt mit einer gewissen Zwangsläufigkeit in Konflikte, sofern nicht gegengesteuert wird. Dies ist in Familienunternehmen z. B. bei Konflikten zwischen Geschwistern / Cousins und deren jeweiligen Familien bedeutsam: ohne ein sorgfältiges Familienmanagement dürften Gruppenkonflikte in späteren Generationen eher die Regel als die Ausnahme sein.

4. Paradoxien als Umgebungsbedingung für Konflikte in Familienunternehmen

Die Familie ist der Teil der menschlichen Lebenswelt, wo der engste und intimste gemeinsame Lebensvollzug stattfindet. Zugleich werden hier die intensivsten Emotionen erfahren – positive wie negative. Konflikte und Emotionen gehen Hand in Hand, und in der Familie werden diese so offen ausgedrückt wie nirgends sonst. Aber auch das Unternehmen kann mit starken Emotionen verbunden sein. Für den Gründer ist es ein Symbol der eigenen Identität (Gersick et al. 1997; Wimmer et al. 2005), nachfolgende Generationen erleben es oft ähnlich intensiv, als Vermächtnis, als Rivalen oder auch als Gefängnis. Die „unsichtbare Treue“ (Stierlin 2005) familiärer Bindungen ist verbunden mit der Erwartung, dass die langfristig geführten „unsichtbaren Verrechnungen“ auf den „Beziehungskonten“ von Geben und Nehmen einmal ausgeglichen werden. So binden sich Gefühle von Loyalität, Treue und Liebe, aber auch von Verrat und Enttäuschung an Vorgänge, die mit der Familie und dem Unternehmen verknüpft sind.

Die komplexe Verbindung der existenziellen Bereiche Familie und Unternehmen schafft mithin eine psychologische Gemengelage für Konflikte, die „vernünftige Entscheidungen“ erschweren oder unmöglich machen kann (Bertrand / Schoar 2006; Kaye 1996). Diese Komplexität kann gut mithilfe des kommunikationstheoretischen Begriffs der „pragmatischen Paradoxie“ verstanden werden. Diese liegt begründet in der gleichzeitigen Mitgliedschaft in eng gekoppelten Systemen mit sehr unterschiedlichen Spielregeln: die handelnden Familienmitglieder im Unternehmen sind immer zugleich auch Mitglied im Familiensystem und / oder außerdem noch im System der Eigentümer (Klett 2005; Plate /Groth 2007; v. Schlippe 2007; v. Schlippe /Groth 2006). Die Spannungen zwischen diesen Bereichen werden oft durch drei sich überschneidende Kreise illustriert (z. B. Gersick et al. 1997, 5 f.), man spricht von Rollenvermischung, „simultaneous roles“ (Tagiuri / Davis 1996) und „role carryover“ (Sorenson 1999), die in „cross-role communication“ (Lundberg 1994) münden.

Während der Rollenbegriff auf die Person bzw. ihre Interaktion als Rollenträger bezogen bleibt, setzt der Paradoxiebegriff an den Regeln, Prämissen und

Funktionslogiken der sozialen Systeme an: Gleichzeitig in drei Systemen Mitglied zu sein, kann einer Person den Eindruck vermitteln, sich „falsch“ zu verhalten, was immer sie tut. Da zugleich das Feld nicht einfach verlassen werden kann, entsteht eine Art von „Doppelbindung“³: Man ist gleichzeitigen Verhaltenserwartungen ausgesetzt, die einander ausschließen. Eine Person, die versucht, sich z. B. als Vater gemäß der Logik der Familie, als Geschäftsführer gemäß der des Unternehmens zu verhalten, befolgt die unausgesprochene paradoxe Aufforderung: „Sei zugleich Familien- und Unternehmensmitglied!“ Handelt er im Kontext des einen Systems richtig und sinnvoll, verhält er sich in dem des anderen falsch. Am bekanntesten ist das Gleichheitsparadox: In der Familie gilt es als gerecht, die Mitglieder gleich zu behandeln, in der Logik des Unternehmens dagegen erhält der Leistungsstärkste die höchste Position und beste Entlohnung. Da man Eigner / Geschäftsführer /Vorstand und Vater bzw. Mutter immer nur gleichzeitig sein kann, wird die Spannung zwischen den Polen „familiär gerecht vs. Unternehmerisch richtig“ oft sehr hautnah erlebt. Die Paradoxie stellt so eine zentrale Randbedingung für Konflikte dar⁴.

Simon / Wimmer / Groth (2005) untersuchten in einer qualitativen Studie die Überlebensstrategien von zehn Familienunternehmen, die erfolgreich die vierte Generation erreicht hatten. Sie identifizierten sechs Grundparadoxien (151 f.):

1. Familie als Ressource und als Gefahr fürs Unternehmen.
2. Kommunikation in der Familie personen-, im Unternehmen sachbezogen.
3. Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen und -behandlung, im Unternehmen auf Ungleichheitserwartung und -behandlung.

³ Der Begriff wurde ursprünglich verwendet, um die unkonventionellen Kommunikationsgewohnheiten schizophrener Patienten und ihrer Familien zu beschreiben, eine Form der Kommunikation, die durch eine Vielzahl von widersprüchlichen Handlungsaufforderungen gekennzeichnet ist (Bateson 1981, S. 321 ff.).

⁴ In der Forschung wird vielfach das Konstrukt „Work-Family-Conflict“ (WFC) bzw. „Family-Work-Conflict“ oder „Role Conflict“ untersucht. Diese Konzepte dürfen nicht mit Beziehungskonflikten in Familienunternehmen gleichgesetzt werden. Doch sollten diese Konflikte auch in Familienunternehmen untersucht und kontrolliert werden, da sie sich auf den Unternehmenserfolg auswirken können (Boyer / Maertz / Pearson / Keough 2003).

4. Familienmitglieder sind Eigentümer / Shareholder, dürfen aber nicht nach den Entscheidungskriterien von Shareholdern handeln.
5. Das Unternehmen muss offen gegenüber seinen Umwelten sein, wogegen Unabhängigkeit zu den höchsten familiären Werten zählt, so dass die Grenzen eher geschlossen gehalten werden.
6. Die Identität wird in der Familie durch Traditionen und Vergangenheitsorientierung gewährleistet, dagegen bedürfen Unternehmen eines hohen Innovationsgrades und Zukunftsorientierung, um zu überleben.

Das angemessene Management dieser Paradoxien erwies sich in der Studie als ein zentraler Erfolgsfaktor der an der Studie beteiligten Unternehmen. Offenbar kann mit passenden Familienstrategien das konflikthafte Potential neutralisiert werden (s. a. Habbershon / Astrachan 1997).

5. Konfliktfelder in Familienunternehmen

In den nachfolgenden Absätzen gehen wir näher auf die diversen Konfliktfelder in Familienunternehmen ein, um so potentiell bessere Diagnose- und Konfliktmanagementmöglichkeiten zu bieten.

5.1 Umgang mit Komplexität

Familien- und Unternehmenslebenszyklus interagieren kontinuierlich und bieten viele Anknüpfungspunkte für Konflikte. Harvey / Evans (1994) sprechen von „critical junctures“: die Intensität eines Konflikts variiert, je nachdem, wie viele Bereiche involviert sind – ein „Level 1-Konflikt“ bezieht sich nur auf einen Kreis, z. B. die Familie, ein „Level 2-Konflikt“ bezieht zwei Kreise ein, „Level 3“ involviert Familie, Geschäft und externe Stakeholder. Es könnte durchaus noch ein „Level 4“ hinzu-

gefügt werden, denn Rolle und Bedeutung externer Berater, Anwälte usw. als potentieller Verschärfer interner Konflikte sollten nicht übersehen werden.

Wer nur die Seite eines Kreises vertritt (Level 1), erlebt keine Paradoxie zwischen inkompatiblen Anforderungen: Wer ausschließlich Anteilseigner ist, kann leicht auf optimaler Rendite seiner Anteile bestehen, wer nur im Unternehmen tätig ist, kann ähnlich ambivalenzfrei weitgehende Gewinnthesaurierung fordern usw. Doch wer in zwei oder gar drei Bereichen zugleich Mitglied ist, erfährt die pragmatisch paradoxen Aufforderungen sehr hautnah. Hinzu kommt, dass die Anzahl der Konflikte ansteigt, je mehr Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind, da sich die Möglichkeiten für Konflikte potenzieren können, und der Konflikt leichter von einem Kreis in den anderen „überschwappen“ kann (ähnlich Lee / Rogoff 1996).

5.2 Nachfolge

Wohl keine Situation ist so kritisch wie die Nachfolge in Familienunternehmen. Trotz endloser Literatur hierzu scheint es immer noch keine wirklich passenden Konfliktlösestrategien zu geben (Miller / Steier /Le Breton-Miller 2003; Sharma / Chua / Chrisman 2005). In der Nachfolge kommen Konflikte auf, die als ungelöste Rivalitäten zwischen (meist) Vater und Sohn beschrieben werden können: „Du lässt mich nicht hochkommen!“ – „Du zerstörst, was ich aufgebaut habe!“ (Levinson 1971). Sie lassen sich mit den widersprüchlichen Botschaften: „Sei selbständig!“ – „Mache es so, wie ich will!“ (vgl. Grote 2003; Lansberg 1999) ebenfalls als paradox beschreiben. Zugleich wird in dieser Situation auch die Gerechtigkeitsparadoxie hochbrisant: Nach welchen Regeln wird entschieden, nach denen der Familie („Alle werden gleichermaßen bedacht“) oder nach denen des Unternehmens („Der Beste bekommt die Führungsposition und den größten Anteil“)? Familien gelingt es in diesen Entscheidungssituationen oft nicht, angemessen zwischen Herkunft und Kompetenz entscheiden zu können, die Frage wird auf- oder hin- und hergeschoben (Klett 2005; Wimmer 2007). Der / die potentielle NachfolgerIn kann dann in eine „Nachfolgefalle“ geraten: von der Karriereplanung her bereitet er / sie sich auf Nach-

folge vor, die hinausgezögert wird, bis sich alternative berufliche Pfade verschlossen haben (Kaye 1996, 361).

Die Folgen können auch noch längerfristiger sein. Eine in der Gründergeneration auf der Prämisse familiärer Gleichheit gelöste Nachfolgefrage (etwa: drei Kinder des Gründers bekommen je ein Drittel, dürfen dieses aber nicht weiter aufteilen) kann in eine Stammesorganisation münden, die in dritter oder vierter Generation in kritische Schieflagen geraten kann (Klett / Wiechers 2006). Klassische Geschwisterrivalitäten können sich so bis ins Erwachsenenalter fortsetzen (Lansberg 2003). Die Interessen der jeweiligen Familie der Geschwister, durch Rechtskonstruktionen gefördert, werden mit hoher Intensität verfolgt, eine Dynamik von „wir“ gegen „die“ ist dann kaum zu vermeiden (Kogut 2000).

Emotionale Konflikte können zudem durch konstante Einflussnahme von sich schon zur Ruhe gesetzt habenden Familienmitgliedern ausgelöst werden. Einer Studie von Yochum 1997 (zit. nach Davis / Harveston 1999, 314) zufolge wollten sich nur 22% der CEOs mit Erreichen der Altersgrenze zurückziehen, 60% wollten reduziert aktiv bleiben, 7% waren unschlüssig, 11% wollten sogar überhaupt nicht aufhören. Davis / Harveston (1999) untersuchten den „Schatten“ des Gründers als Kernthema von Konflikten in Familienunternehmen. Dieser „Schatten“ zeigte sich in einer größeren Konflikthäufigkeit in späteren Generationen, die Konflikte waren umso stärker, je weniger sich „der Alte“ aus dem Geschäft zurückzog. Zwar stiegen die Konflikte zwischen der ersten und der zweiten Generation nicht signifikant an, doch dafür zeigte sich ein drastischer Anstieg eine Generation später.

Eine qualitative Studie von Dreyer / v. Schlippe (2007) befasste sich ebenfalls mit Nachfolgekonflikten, allerdings mit der Auswirkung dieser Konflikte auf die Organisation als Ganzes. Untersucht wurden drei Firmen mit unterschiedlichen Nachfolgekonstellationen. Die Turbulenzen an der Spitze schlugen in jedem Fall und sehr spezifisch auf die Mitarbeiterschaft durch. Am schwierigsten – und dies passt zu den erwähnten Ergebnissen von Davis / Harveston (1999) – stellte sich die Situation in der Firma dar, in der Vater und Sohn noch nach dem Wechsel zusammenarbeiteten.

5.3 Soziale Vergleichsprozesse unter Gesellschaftern

Menschen setzen sich ständig zueinander in Beziehung und definieren ihren Selbstwert darüber, dass sie sich mit anderen vergleichen⁵. Soziale Kriterien spielen dabei im Vergleich eine wichtigere Rolle als objektive Kriterien: Es zählt weniger, ob man „viel“ oder „wenig“ hat, sondern ob andere „mehr“ oder „weniger“ haben. Familienmitglieder beobachten einander genau hinsichtlich der gehaltenen Anteile⁶. Nur selten sind diese genau gleich verteilt und der Anschein von Ungerechtigkeit kann zu dauerhaften Spannungen führen: Minderheitsgesellschafter können Koalitionen bilden und indirekte Formen von Ausgleich suchen, statt im Sinne des Unternehmens tätig zu sein (Davis / Herrera 1998). Auch die scheinbare Ideallösung der Gleichverteilung der Anteile kann nicht verhindern, dass etwa ein operativer Gesellschafter es als zutiefst ungerecht erlebt, nicht über eine Beteiligung zu verfügen, die seinem besonderen Einsatz entspricht.

5.4 Zentralisierung

Eigentümerzentrierung, ein spezifisches Kennzeichen von Familienunternehmen, geht vielfach mit einer Zentralisierung der strategischen und operativen Entscheidungsstrukturen einher (Dyer 2006). Wenn etwa Informationen zurückgehalten werden, einzelne Familienmitglieder bei Entscheidungen bevorzugt werden usw., trägt dies zu Eskalation bei, insbesondere, wenn die autoritäre Führung des Unternehmens nicht durch das Vertrauen der Familienmitglieder gestützt wird (Dyer Jr. / Handler 1994; Kelly / Athanassiou / Crittenden 2000). In der Tat führen hohe Machtunterschiede zwischen Entscheidungsträgern oft zu Spannungen und negativem emotionalem Konflikt (Kellermanns / Eddleston 2004).

⁵ Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse wurde von Festinger entwickelt (Festinger / Torrey / Willerman 1954).

⁶ Vergleichsprozesse finden natürlich auch hinsichtlich nichtmaterieller Faktoren im Unternehmen statt, etwa Machtverteilung, Lieblingsrollen usw.

Mit der Eigentümerzentrierung kann eine scheinbare Konfliktfreiheit verbunden sein, die oberflächlich gesehen als Vorteil erscheinen mag. Doch Vermeidung und Tabuisierung des Konflikts wirken sich auf Dauer langfristig negativ auf das Familienunternehmen aus, Vertrauen und Zufriedenheit unter den Familienmitgliedern gehen verloren und Familienbeziehungen werden nachhaltig geschädigt (Kaye / McCarthy 1996; Kellermanns / Eddleston 2006; Sorenson 1999).

5.5 Geschlechtsrollendifferenzen

Die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben die Konfliktfelder zwischen den Geschlechtern verändert. Die klassische Rolle der Frau, die dem Mann „den Rücken freihält“, schwindet, zunehmend mehr nehmen Frauen Führungspositionen ein, auch wenn gerade in Familienunternehmen sich klassisch-patriarchalische Strukturen besonders hartnäckig halten (Simon 2007). Frauen sind zwar noch immer seltener als Nachfolger im Familienunternehmen angefragt (Klinger 2007), jedoch sind die Zahlen steigend⁷. Allgemein wird Frauen eine besondere Sensibilität für Konflikte zugeschrieben (Klinger 2007), zudem wird die Frage, wie Familie und Arbeit miteinander verbindbar sind, auch in der Gegenwart von ihnen bedeutsamer beschrieben, so dass sie auch stärkere Belastungen durch das Spannungsfeld Arbeit-Familie erleben. Dies wird durch Karofsky et al. (2001) bestätigt, die als einziges geschlechtsbezogenes Ergebnis in ihrer Befragung von 156 US-FamilienunternehmerInnen eine signifikant höhere Belastung in „work-household- conflict“ bei Frauen fanden. Doch sind die Befunde vielschichtig, es mehren sich Forschungsbefunde, die nur geringe Unterschiede berichten (Cinnamon / Rich 2002). Die Intragruppenvarianz innerhalb einer Geschlechtsgruppe übersteigt hinsichtlich einer Reihe von Variablen möglicherweise die Intergruppenvarianz, nicht zuletzt sind Geschlechtsrollen und damit die Geschlechtsidentitäten von Männern und Frauen in unserer Kultur in stetiger Entwicklung und Veränderung (Trautner 2002). Es sollte daher genauer nach der persönlichen Einstellung zu Arbeit und

⁷ So werden für Bayern Zahlen von 29,8% weiblichen gegenüber 38,2% männlichen Nachfolgern genannt, <http://www.unternehmerfrauen-bayern.de/de/24/unternehmensnachfolge.html>, Zugriff 26.5.2007

Familie geschaut werden, statt pauschal über die Variable „Gender“ zu generalisieren.

6. Praktische Implikationen

Die obige Analyse hat gezeigt, dass Beziehungskonflikte in Familienunternehmen den Unternehmenserfolg nachhaltig stören können. Emotionale Konflikte beeinträchtigen nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg in Familienunternehmen (Eddleston / Kellermanns 2007), sondern wirken sich auch langfristig und nachhaltig negativ auf die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen aus und damit auf den emotionalen Wert, den sie aus ihm ziehen (Schlippe /Groth 2007). Aus unterschiedlichen Perspektiven bieten sich sehr verschiedene Strategien des Umgangs mit Konflikten an.

6.1 Trennung von Familie und Unternehmen

Instinktiv liegt vor allem aus einer Außenperspektive eine Professionalisierung des Unternehmens nahe, indem man den Einfluss der Familie beschränkt und die Firma de-facto in ein Nichtfamilienunternehmen verwandelt (Levinson 1971). Dieser Rat-schlag stellt oft keine Option für Familienunternehmen dar, da damit eine potentielle Ressource vorschnell aufgegeben wird, zeigt doch die Literatur, dass erfolgreiche Familienunternehmen oft Nicht-Familienunternehmen im Bezug auf den Unternehmenserfolg überlegen sind (Anderson / Reeb 2003). Die Involvierung der Familie kann jedoch einzigartige Ressourcen für das Familienunternehmen schaffen (Astrachan / Klein / Smyrniotis 2002; Klein / Astrachan / Smyrniotis 2005).

6.2 „Family first“

Kritisch zu sehen ist auch eine sog. „Family-first-Strategie“, bei der die Belange der Familie grundsätzlich an erster Stelle stehen. Das Unternehmen gilt hier als legitime

Quelle der Versorgung der Familienmitglieder, Kernfrage ist: „Was haben wir davon?“ Diese Strategie minimiert die Gefahren der Kränkungen zunächst, wird doch jedem die gleiche Möglichkeit der Beteiligung an Vorrechten gewährleistet, die sich aus dem Unternehmen herleiten. Doch zeigen sich meist schnell die Grenzen dieser Strategie, etwa wenn Positionen im Unternehmen ohne entsprechende Qualifikationen besetzt werden, was den Unternehmenserfolg und damit die Versorgung der Familie negativ beeinflussen kann (Kellermanns / Eddleston 2007).

6.3 „Business first“ und „Family-Business first“

Wird dagegen ein „Business first“-Prinzip verfolgt, nehmen Familien sich mit Forderungen nach selbstverständlicher Beschäftigung der Angehörigen, nach Ausschüttungen und Privilegien zurück und sind in schweren Zeiten bereit, Verzicht zu leisten oder sogar noch ins Unternehmen zu investieren. Eine solche Strategie erweist sich auf lange Sicht in jedem Fall als nachhaltiger – und damit letztlich auch für die Familie als langfristig erfolgreicher. Im Extrem könnte sie jedoch auf die völlige Trennung von Familie und Unternehmen hinauslaufen, so dass vielfach eine „Family-business-first“-Strategie favorisiert wird (Mühlebach 2004), in der durch angemessene Familienstrategien das Verhältnis von Familie und Unternehmen kontinuierlich balanciert wird. Hierzu dürfte es insbesondere erforderlich sein, gemeinsam mit den betroffenen Familien daran zu arbeiten, Bewusstheit über die besondere und komplexe Verbindung von Familie und Unternehmen zu entwickeln: „Consciousness raising“ (Harvey / Evans 1994, 342) und damit gemeinsam zu spezifischen und jeweils maßgeschneiderten Lösungen zu gelangen.

6.4 „Familianness“ als Ressource

Zusammenfassend möchten wir noch einmal darauf hinweisen, dass die Rolle der Familie im Familienunternehmen unseres Erachtens keineswegs negativ gesehen werden sollte. Im Gegenteil, wenn es gelingt, emotionale Konflikte konstruktiv zu bewältigen, können sich besondere positive Kräfte im Unternehmen entfalten, denn

gelöste Konflikte werden als bereichernd erlebt und können substanzial zur Lösung weiterer Probleme beitragen (Kellermanns / Eddleston 2004; Kellermanns / Eddleston 2007). Altruismus zwischen den Familienmitgliedern kann außerdem zur Wertschöpfung beitragen (Eddleston / Kellermanns 2007) und das Unternehmen krisenfester machen, weil die Mitglieder sich oft weitaus stärker engagieren oder gar finanzielle Opfer zu bringen bereit sind als Angestellte öffentlicher Unternehmen (Wimmer et al. 2005). Die sich aus der Familie herleitenden spezifischen Ressourcen werden im englischsprachigen Raum als „familiness“ bezeichnet⁸ (Habbershon / Williams 1999; Habbershon / Williams / MacMillan 2003). Es wird dabei untersucht, inwieweit Einfluss, Tradition, Struktur und Philosophie des Eigentümer- und Familienkreises für das Unternehmen Vorteile bedeuten können.

7. Herausforderungen für künftige Forschungen

Abschließend sollen noch einige Problempunkte für zukünftige Forschungsgebiete aufgezeigt werden.

Die Forschung zu emotionalen Konflikten in Familienunternehmen befindet sich noch im Anfangsstadium. Die meisten Texte basieren auf Anekdoten und sind nur selten empirisch fundiert (für Ausnahmen siehe Eddleston / Kellermanns 2007; Sorenson 1999). Oft werden nur die Vorstandsvorsitzenden oder nur ein Familienmitglied pro Unternehmen befragt, was die Reichweite der Gültigkeit der Befunde einschränkt (Chrisman 1999; Sharma / Chrisman / Chua 2003), denn in Familienbetrieben können Konflikte von verschiedenen Familienmitgliedern sehr unterschiedlich wahrgenommen werden (Kaye / McCarthy 1996). Ferner ist anzumerken, dass die momentanen Konstrukte nur das emotionale Konfliktniveau beschreiben (z. B. Eddleston / Kellermanns 2007; Jehn 1995, 1997). Diese Konstrukte erfassen aber nicht die jeweiligen Konstellationen, die Dauer oder die Häufigkeit des Konfliktes und stellen so nur eine Momentaufnahme dar. Wir hoffen, dass unser Beitrag ermutigt, Konflikte in Familienunternehmen differenzierter und über längere Zeit hin zu verfol-

⁸ Seltener: „Familyness“ (Mühlebach 2004).

gen, um die von uns in einem ersten Schritt herausgearbeiteten Feinheiten und die daraus resultierenden Konsequenzen besser zu erfassen.

Wie oben aufgeführt, gehen wir davon aus, dass die Familie einen positiven Einfluss im Unternehmen darstellen kann. Diesen Einfluss gilt es anhand von der Zusammenführung diverser Forschungsrichtungen herauszuarbeiten. So dürften sich zum Beispiel Erfahrungen aus der Microeconomy (Bertrand / Schoar 2006, 95) und aus der systemischen Familientherapie nutzbar zusammenbringen lassen.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass Familienunternehmen nicht gleich Familienunternehmen sind. Während in der Literatur viele Typologien vorgeschlagen worden sind (z. B. Gersick et al. 1997; Sharma 2003), finden sie in der empirischen Forschung bislang wenig Berücksichtigung. So sind Kontrollvariablen wie etwa die Unternehmensgröße von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Natürlich ist es ein Unterschied für die Entstehung von emotionalen Konflikten, ob ein Ehepaar Tür an Tür oder gar im selben Raum arbeitet, oder ob ein Angehöriger in einem großen Familienunternehmen irgendwo in einer anderen Abteilung tätig ist und man sich im beruflichen Alltag gar nicht begegnet.

Abschließend möchten wir bemerken, dass emotionaler Konflikt in Familienunternehmen eine der größten Herausforderungen für Familien und ihre Unternehmen darstellt, da dieser nicht nur den Unternehmenserfolg, sondern sogar die Existenz des Unternehmens und das Weiterbestehen der Familie in Frage stellen kann. Die Entstehung von emotionalem Konflikt muss daher in der Forschung weiter untersucht und das Management von emotionalem Konflikt in der Praxis gemeistert werden. Wir hoffen, dass unser Beitrag dazu weitere Anreize bietet.

8. Literaturverzeichnis

AMASON, A. C. (1996)

Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. In: *Academy of Management Journal*, 39(1), 123 – 148.

ANDERSON, R. / REEB, D. (2003)

Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. In: *Journal of Finance*, 58(3), 1301 – 1327.

ARONOFF, C. E. (1994)

Beware of the family-business paradox. In: *Nation's Business* 10.

ASTRACHAN, J. / McMILLAN, K. (2003)

Conflict and communication in the family business. Marietta: Family Enterprise Publishers.

ASTRACHAN, J. H. / KLEIN, S. B. / SMYRNIOS, K. X. (2002)

The F-Pec scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. In: *Family Business Review*, 15(1), 45 – 58.

BATESON, G. (1981)

Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp.

BERTRAND, M. / SCHOAR, A. (2006)

The role of family in family firms. In: *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73- 96.

BLOCK, J. / FUNDER, D. C. (1986)

Social roles and social perception: Individual differences in attribution and „error“. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1200 – 1207.

BOYAR, S. / MAERTZ, C. P. / PEARSON, A.W. / KEOUGH, S. (2003)

Work-Family-Conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. In: *Journal of Managerial Issues*, 15, 175 – 190.

CHRISMAN, J. J. (1999)

The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation. In: *Journal of Small Business Management*, 37(4), 42 – 58.

CHRISMAN, J. J. / CHUA, J. H. / LITZ, R. (2003)

A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. In: *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467 – 472.

CINNAMON, R. / RICH, Y. (2002)

Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. In: *Sex Roles*, 47(11 / 12), 531 – 541.

COSIER, R. A. / HARVEY, M. (1998)

The hidden strengths in family business: Functional conflict. In: *Family Business Review*, 11(1), 75 – 80.

DAVIS, J. A. / HERRERA, R. M. (1998)

The social psychology of family shareholder dynamics. In: *Family Business Review*, 11(3), 253 – 260.

DAVIS, P. S. / HARVESTON, P. D. (1999)

In the founder's shadow: Conflict in the family firm. In: *Family Business Review*, 12(4), 311 – 323.

DODGE, K. (1993)

Social-cognitive mechanisms in the development of conduct disorder and depression. In: *Annual review of Psychology*, 44, 559 – 584.

DONNELLEY, R. G. (1964)

The family business. In: *Harvard Business Review*, 42, 93 – 105.

DREYER, N. / SCHLIPPE, A. v. (2007)

Organisationale Betrachtung der Nachfolge in Pionierunternehmen.

DYER, W. G. (2006)

Examining the „family effect“ on firm performance. In: *Family Business Review*, 19(4), 253 – 273.

DYER JR., W. G. / HANDLER, W. (1994)

Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71 – 84.

EDDLESTON, K. / KELLERMANN, F.W. (2007)

Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. In: *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545 – 565.

EIDELSON, R. / EIDELSON, J. (2003)

Dangerous ideas. Five beliefs that propel groups toward conflict. In: *American Psychologist*, 58, 182 – 192.

FESTINGER, L. / TORREY, J. / WILLERMAN, B. (1954)

Self-evaluation as a function of attraction to the group. In: *Human Relations*, 7, 161 – 174.

GERSICK, K. E. / DAVIS, J. A. / HAMPTON, M. M. / LANSBERG, I. (1997)

Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School Press.

GLASL, F. (2002)

Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt

GROTE, J. (2003)

Conflicting generations: a new theory of family business rivalry. In: *Family Business Review*, 16(2), 113 – 124.

HABBERSHON, T. G. / ASTRACHAN, J. H. (1997)

Research note perceptions are reality: how family meetings lead to collective action. In: *Family Business Review*, 10(1), 37 – 44.

HABBERSHON, T. G. / WILLIAMS, M. (1999)

A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. In: *Family Business Review*, 12, 1 – 25.

HABBERSHON, T. G. / WILLIAMS, M. / MACMILLAN, I. C. (2003)

A unified systems perspective of family firm performance. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 451 – 465.

HARVEY, M. / EVANS, R. E. (1994)

Family business and multiple levels of conflict. In: *Family Business Review*, 7(4), 331 – 348.

HENNERKES, B.-H. (2005)

Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt: Campus.

JEHN, K. A. (1995)

A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 – 282.

JEHN, K. A. (1997)

A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. In: *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530 – 558.

JEHN, K. A. / BENDERSKY, C. (2003)

Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: *Research in Organizational Behavior*, 25, 187 – 241.

KAROFSKY, P. / MILLEN, R. / YILMAZ, M. R. / SMYRNIOS, K. X. / TANIEWSKI, G. A. / ROMANO, C. A. (2001)

Work-Family conflict and emotional well-being in American family businesses. In: *Family Business Review*, 14(4), 313 – 324.

KAYE, K. (1991)

Penetrating the cycle of sustained conflict. In: *Family Business Review*, 4(1), 21-44.

KAYE, K. (1996)

When the family business is a sickness. In: *Family Business Review*, 9(4), 347-368.

KAYE, K. / MCCARTHY, C. (1996)

Healthy disagreements. In: *Family Business, Autumn*, 71-72.

KELLERMANN, F.W. / EDDLESTON, K. (2004)

Feuding families: When conflict does a family firm good. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209 – 228.

KELLERMANN, F.W. / EDDLESTON, K. (2006)

Feuding families: The management of conflict in family firms. In: P. Poutziouris, K. Smyrniotis / B. Klein (eds.): *Family Business Research Handbook*: 358 – 368. Northampton, Ma.: Edward Elgar Publishing.

KELLERMANN, F.W. / EDDLESTON, K. (2007)

A Family Perspective on when conflict benefits family firm performance. In: *Journal of Business Research*. Special Issue on Family Firms, 60 / 10, 1048 – 1069.

KELLY, L. M. / ATHANASSIOU, N. / CRITTENDEN, W. F. (2000)

Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27 – 42.

KLEIN, S. B. / ASTRACHAN, J. H. / SMYRNIOS, K. X. (2005)

The F-PEC scale of family influence: Construct validation, and further implication for theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321 – 339.

KLETT, D. (2005)

Zwischen Kompetenz und Herkunft. Zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

KLETT, D. / WIECHERS, R. (2006)

Wenn es immer mehr Anteilseigner gibt. Empfehlungen zur Entwicklung (bald) großer Unternehmerfamilien. In: *Unternehmermagazin*, 7 / 8, 20 – 23.

KLINGER, A. (2007)

Frauen – das unterschätzte Potential in Familienunternehmen. In: E. J. Frasl / H. Rieger (eds.), *Family Business Handbuch*. 325 – 335. Wien: Linde.

KOGUT, B. (2000)

The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. In: *Strategic Management Journal*, 21, 405 – 425.

LANGFIELD-SMITH, K. (1992)

Exploring the need for a shared cognitive map. In: *Journal of Management Studies*, 29(3), 349 – 368.

LANSBERG, I. (2003)

Challenges of the sibling partnership. In: B. Spector (Ed.), *The Family Business Conflict Resolution Handbook*. 106 – 111. Philadelphia: Family Business Publishing Company.

LANSBERG, I. S. (1999)

Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press.

LEE, M.-S. / ROGOFF, E. G. (1996)

Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family / business conflict. In: *Family Business Review*, 9(4), 423 – 437.

LEVINSON, H. (1971)

Conflicts that plague family businesses. In: *Harvard Business Review*, 49, 90 – 98.

LUNDBERG, C. C. (1994)

Unraveling communications among family members. In: *Family Business Review*, 7(1), 29 – 37.

MILLER, D. / STEIER, L. / LE BRETON-MILLER, I. (2003)

Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 513 – 531.

MÜHLEBACH, C. (2004)

Familiness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern / Stuttgart: Haupt.

OMER, H. / ALON, N. / SCHLIPPE, A. V. (2007)

Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

PLATE, M. / GROTH, T. (2007)

Die Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien. In: Psychotherapie im Dialog, 8(3), 262 – 266.

PONDY, L. R. (1967)

Organizational conflict: Concept and models. In: Administrative Science Quarterly, 12(2), 296 – 320.

ROST, W. (1990)

Emotionen. Elixiere des Lebens. Berlin / Heidelberg:

SPRINGER. SATIR, V. (1990)

Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. Paderborn: Junfermann.

SCHLIPPE, A. V. (2007)

Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: K. Rausch (Ed.), Organisationen gestalten. 111 – 129.
Lengerich: Pabst.

SCHLIPPE, A. V. / GROTH, T. (2006)

Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Ed.), Familienunternehmen beraten. 109 – 125. Bielefeld: Transcript.

SCHLIPPE, A. V. / GROTH, T. (2007)

The Power of Stories: Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen.
in: Kontext, 38(1), 26 – 47.

SCHULZE, W. S. / LUBATKIN, M. H. / DINO, R. N. (2003A)

Exploring the agency consequences of ownership dispersion among inside directors at family firms. In: *Academy of Management Journal*, 46(2), 179 – 194.

SCHULZE, W. S. / LUBATKIN, M. H. / DINO, R. N. (2003B)

Toward a theory of agency and altruism in family firms. In: *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473 – 490.

SHARMA, P. (2003)

A typology of family firms using internal stakeholders. Paper presented at the Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada's annual conference in Halifax, Winner of 2003 Honorable Mention Award of Excellence.

SHARMA, P. (2004)

On overview of the field of family business studies: Current status and directions for future. In: *Family Business Review*, 17(1), 1 – 36.

SHARMA, P. / CHRISMAN, J. J. / CHUA, J. H. (2003)

Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 667 – 687.

SHARMA, P. / CHUA, J. H. / CHRISMAN, J. J. (2005)

Succession Planning. In: M. A. Hitt /R. D. Ireland (eds.): *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.

SHAW, M. E. / COSTANZO, P. R. (1982)

Theories of Social Psychology. (2nd ed.) New York, NY: McGraw-Hill.

SIMON, F. B. (2007)

Familienunternehmen als Risikofaktor. In: *Kontext* 38(1), 86 – 96.

SIMON, F. B. / WIMMER, R. / GROTH, T. (2005)

Mehrgenerationenfamilienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

SORENSEN, R. L. (1999)

Conflict management strategies used in successful family businesses. In: Family Business Review, 12(4), 325 – 339.

STERN, M. (2003)

Confronting addiction in family businesses. In: Spector, B. (Ed.): The Family Business Conflict Resolution Handbook, 156 – 158. Philadelphia: Family Business Publishing Company.

STIERLIN, H. (2005)

Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl-Auer- Systeme.

TAGIURI, R. / DAVIS, J. A. (1996)

Bivalent attributes of the family firm. In: Family Business Review, 9(2), 199 – 208.

TRAUTNER, H. M. (2002)

Entwicklung der Geschlechtsidentität. In: Oerter, R. / Montada, L.(Eds.): Entwicklungspsychologie. 648 – 674. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

WIECHERS, R. / KLETT, D. (2005)

Die Unternehmensfamilie. Ein Risiko des Familienunternehmens. In: RiskNews, 3, 45 – 50.

WIMMER, R. (2007)

Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: Frasl, E. J. / Rieger, H. (Eds.), 30 – 46. Wien: Linde.

WIMMER, R. / DOMEYER, E. / OSWALD, M. / VATER, G. (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.

Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen*

Tom A. Rösen, Arist von Schlippe

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Rösen/Schlippe, Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen, OSC 4/2007, S. 309 – 330, veröffentlicht. Wir danken dem VS Verlag für Sozialwissenschaften in Wiesbaden ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	207
2. Krisenbegriffe	207
2.1 Familienkrisen	208
2.2 Unternehmenskrisen	209
2.3 Ein allgemeines Verständnis von Systemen in Krisen.....	210
2.4 Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien	213
2.4.1 Krisenbegriff für Familienunternehmen	214
2.4.2 Krisenbegriff für eine Unternehmensfamilie	215
3. Über die wechselseitige Relevanz von Familie und Unternehmen in Krisen- situationen	218
3.1 Die Bedeutung einer Unternehmenskrise für die Unternehmensfamilie	218
3.2 Die Bedeutung der Familie für das Familienunternehmen in der Krise	222
3.2.1 Die Familie als Krise auslösendes Element	222
3.2.2 Die Familie als Krise dynamisierendes Element	223
4. Modelle paralleler, interdependenter Krisendynamiken in Unternehmens- familie und Familienunternehmen	230
4.1.1 Synchrone parallele Krisenprozesse	231
4.1.2 Asynchrone parallele Krisenprozesse	233
5. Fazit.....	236
6. Literaturverzeichnis	237

1. Einleitung

Wie lassen sich Krisen für die beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ in Familienunternehmen begrifflich fassen? Was bedeutet eine Krise für die Mitglieder der Familie, vor allem wenn sie gleichzeitig Mitglieder im Unternehmen sind? Welche wechselseitigen Irritationen gehen von diesen beiden unterschiedlichen, im Fall eines Familienunternehmens jedoch strukturell eng gekoppelten Systemen füreinander aus?

Im Spannungsfeld dieser Fragen bewegt sich der folgende Artikel und versucht hierfür Antworten zu liefern. Dazu werden zunächst vorhandene Krisenverständnisse beschrieben und darauf aufbauend ein allgemeines Verständnis für den Krisenbegriff in Unternehmensfamilien sowie in Familienunternehmen entwickelt. Auf der Basis erster Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes wird danach eine Betrachtung relevanter Einflüsse einer Unternehmenskrise auf die „angeschlossene“ Familie vorgenommen. Im Anschluss folgt eine Analyse der Rolle der Unternehmensfamilie in Krisenprozessen des Unternehmens. Abschließend wird ein Modell zur Beschreibung paralleler, interdependenter Krisendynamiken in Familie und Familienunternehmen entwickelt.

2. Krisenbegriffe

Der Begriff Krise wird sowohl innerhalb einzelner Disziplinen als auch transdisziplinär unterschiedlich verstanden. Im Folgenden wird ein differenziertes Begriffsverständnis für die Kontexte "Familie" und "Unternehmen" diskutiert, um so zu einem Krisenbegriff für Familienunternehmen zu gelangen.

2.1 Familienkrisen

In frühen familienpsychologischen Krisenmodellen, wurden Stress in der Familie und Familienkrisen häufig gleichgesetzt (etwa im ABC-X-Krisenmodell von Hill, 1958, S. 141). Später differenzierten McCubbin und Patterson (1983, S. 9) zwischen Familienstress, den sie so definieren: „Eine tatsächliche oder wahrgenommene Disbalance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten im Funktionieren der Familie, für die eine mehrdimensionale Forderung nach Ausgleich und entsprechende Anpassungsreaktionen charakteristisch ist“, und einer Familienkrise, gekennzeichnet durch „die Unfähigkeit einer Familie zur Wiederherstellung von Stabilität und den andauernden Druck, den Veränderungen in der Familienstruktur und den Interaktionsmustern herbeiführen“ (ebd.). Demnach ist eine durch ein Stressoreignis ausgelöste Situation erst dann eine Krise, wenn diese nicht mehr durch eigene Bewältigungsressourcen verändert werden kann und von der Familie als unerträglich erlebt wird. Stressoren können dabei familienintern und -extern sein.

In Familien sind grundlegend *normative Krisen* und *nicht-normative Krisen* zu unterscheiden. Erstere treten im Rahmen des Lebenszyklus einer Familie auf, da sie eine Abfolge charakteristischer und erwartbarer Entwicklungsphasen durchläuft, die mit der Familienbildung beginnen und sich über die Lebensspanne bis zur Auflösung der Familie fortsetzen (hierzu u. a. Duvall, 1971; Schneewind, 1991). Der Übergang von einer dieser Phasen zur nächsten und die hierbei notwendige Anpassung an die veränderte Lebenssituation kann von der Familie als krisenhaft erlebt werden.

Nicht-normative Krisen entstehen demgegenüber aus schicksalhaften Ereignissen, die außerhalb des aktuell Erwartbaren liegen wie z.B. der akute Ausbruch einer unheilbaren Krankheit, plötzliche Arbeitslosigkeit, ein unvorhersehbarer Tod eines Familienmitgliedes, eine Gewalterfahrung etc. (Schneewind, 1991, S.121). Während die Gesellschaft für *normative* Krisen Rituale zu ihrer Bewältigung bereit stellt (Hochzeit, Taufe, Kommunion, Konfirmation etc.), bleiben Betroffene einer *nicht-normativen* Krise meist allein und verfügen über keine tradierten Mechanismen zum

Umgang mit der Situation (v.Schlippe, 1998). Erreichen die den nicht-normativen Krisen zugrundeliegenden Stressoren die Qualität einer Lebensbedrohung, die mit einem Gefühl der Hilflosigkeit, Zerstörung und Verlust einhergeht, spricht man auch von „Familienkatastrophen“ (Schneewind, 1991, S. 122; McCubbin u. Figley, 1983).

Für die folgenden Betrachtungen soll Familienkrise als eine normative oder nicht-normative Stresssituation definiert werden, die die Stabilität und Funktionsweise einer Familie nachhaltig beeinträchtigt. Sie wird von den Familienmitgliedern als unerträglich gewertet und kann in ihrer Intensität die Ausmaße einer Katastrophe annehmen. Dabei werden die Ressourcen zur Bewältigung der Stresssituation durch einzelne Familienmitglieder oder durch das Familiensystem insgesamt von den Mitgliedern der Familie als unzureichend eingeschätzt.

2.2 Unternehmenskrisen

In der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema *Unternehmenskrise* stößt man ebenfalls auf eine Vielzahl von Definitionen und darauf aufbauende Verständnisse einer Krisensituation. Die wesentlichen Elemente einer Unternehmenskrise lassen sich zusammenfassen als eine ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen, deren Ende nicht absehbar ist (Krystek, 1987, S. 6f; David, 2001, S. 22f). Durch die Krise stehen existenzielle, grundlegende Ziele des Unternehmens in Frage. Der Prozesscharakter der Krise impliziert eine zunehmende Einschränkung der Steuerbarkeit des Verlaufs. In Krisen werden hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten des jeweiligen Unternehmens gestellt. Weil sich jedoch Zeit- und Entscheidungsdruck verschärfen, vermindern sich gleichzeitig die Handlungsalternativen für eine Krisenbewältigung.

Auch wenn alle oben aufgeführten Elemente für das Verständnis einer Unternehmenskrise von Bedeutung sind, wird für die nachfolgenden Überlegungen das

Merkmal der Existenzgefährdung des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt und die damit verbundene Bedrohung als das zentrale Charakteristikum einer Krise angesehen. Eine existentielle Bedrohung des Unternehmens durch eine Krise beruht nach *Krystek* (a.a.O.) auf der Gefährdung dominanter Ziele des Unternehmens, wie etwa Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, Erwirtschaftung eines durchschnittlichen Mindestgewinns bzw. einer Mindestrendite auf lange Sicht, sowie Aufbau und Sicherung von Erfolgspotential (*Müller*, 1986, S.33f).

Im Kontext dieses Verständnisses soll eine Unternehmenskrise definiert werden als Zustand, der die Existenz und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in Frage stellt und sich durch ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, sowie durch einen ambivalenten Ausgang auszeichnet. Das Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens (Erfolgspotential, Ertrag, Liquidität) ist gefährdet und die Verfehlung dieser Ziele bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung oder gar Vernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.

2.3 Ein allgemeines Verständnis von Systemen in Krisen

Mit 1.1 und 1.2 lässt sich Krise allgemein als Labilisierung eines lebenden oder sozialen Systems (Person, Familie, Gruppe, Organisation) sehen, die von den vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten nicht aufgefangen werden kann (*Rahm et al.* 1993, S. 517; s.a. *Petzold* 1993, S. 586ff). Der Bestand des Systems ist in Bezug auf seine Grenzen (zu Subsystemen oder zur Umwelt) bedroht, seine Existenz ist infrage gestellt. Gleichzeitig ist das System herausgefordert, neue Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Bedrohungen zu entwickeln – Bedrohung und Chance zugleich.

Aus der Sicht der Systemtheorie ist Dynamik ein wesentliches Kennzeichen lebender und sozialer Systeme: Sie bestehen, indem sie ihre Elemente (also ihre Ereignisse) in einem dynamischen, selbst organisierenden Prozess kontinuierlich neu erzeugen (Kriz, 1999; 2004). Veränderung wird in diesem Verständnis eher als „Normalzustand“ und Stabilität als „erklärungsbedürftiger Sonderfall“ angesehen (Simon, 2000). Und doch ist es lebenden und sozialen Systemen möglich, Zustände „dynamischer Stabilität“ anzunehmen, in der die ablaufenden Prozesse sich einigermaßen vorhersagbar gestalten. Kriz (1999, S. 107) verwendet hier metaphorisch das Beispiel der Kerzenflamme: Sie realisiert eine solche stabile Struktur eines dynamischen Prozesses: es sind in jedem Augenblick andere Moleküle an einem Prozess beteiligt, der dennoch in einer vorhersehbaren Form, eben der Flamme, abläuft. Veränderung und vor allem krisenhafte Veränderung bedeutet entsprechend eine Infragestellung dieser dynamischen Stabilität (etwa wenn die Flamme im Wind steht und ihre Form zu verlieren droht).

Auf der *Ebene eine Person* lässt sich diese Qualität dynamischer Stabilität als „Persönlichkeit“ oder „Identität“ bezeichnen, die in einem inneren ordnungsbildenden Dialog immer wieder reproduziert wird: die Person „erzählt“ sich selbst kontinuierlich, wer sie „ist“. Krise ist dann eine Infragestellung dieser personalen Identität durch ein äußeres oder inneres Ereignis, das den Betroffenen zwingt, sein Bild von sich, seine „Selbsterzählung“¹ (z.B. als „gesund und leistungsfähig“) drastisch zu verändern. Mit dieser Irritation gehend Gefühle von Turbulenz, Unsicherheit, Angst und Verwirrung einher (Rahm et al. 1993, S. 519).

¹ Mit Kriz (2004) kann man hier auch von „Sinnattraktoren“ sprechen.

Die dynamische Stabilität *eines sozialen Systems* lässt sich analog als die Struktur bezeichnen, die dem Ablauf der kontinuierlichen kommunikativen Operationen zugrunde liegt². Die beobachtbaren kommunikativen Muster lassen sich von einem Beobachter über Regeln beschreiben. Eine Krise ist, so gesehen, ein Ereignis, das ein soziales System dazu zwingt, seine Kommunikationsregeln zu verändern. Wenn etwa über Jahre hinweg der Unternehmer-Vater in patriarchalischer Manier allein die Entscheidungen gefällt hat, so lässt sich das im Laufe der Zeit entstandene Entscheidungsmuster als „Regel“ verstehen. Eine Krankheit beispielsweise oder ein heftiger Konflikt mit dem seit Jahren im Betrieb tätigen Sohn stellt dieses Muster in Frage: „So geht es nicht weiter!“ Die Krise zwingt in eine Musterveränderung. Hier zeigt sich, in welchem Maß in einem System Metaregeln („Regeln zweiter Ordnung“) bestehen, die eine Änderung der Kommunikationsregeln (erster Ordnung) ermöglichen: gibt es Spielraum für Verhandlungen, für allmähliche Wandlungen oder „muss“ alles beim Alten bleiben: „Das haben wir hier immer so gemacht, das bleibt so!“ Gegenüber den Regeln erster Ordnung, die implizite oder explizite Verhaltensweisen eines Systems beschreiben, stellen Regeln zweiter Ordnung einen übergeordneten Steuerungsmechanismus dar. Je starrer das Regelungssystem ist, je rigider also das System auf Beibehaltung der alten, etablierten Regeln beharrt, desto schwieriger gestaltet sich eine Krisenbewältigung. Im Extremfall – wenn beispielsweise der kranke Vater darauf beharrt, dass er der in jedem Fall Letztentscheider ist – kann das in eine existenzbedrohende Eskalation führen, durch die die Existenz des sozialen Systems in seiner bisherigen Form gefährdet ist: die Kontrahenten beenden die Kooperation („Mit dir will ich nichts mehr zu tun haben!“) So steht im Hintergrund einer Krise die Drohung der endgültigen Auflösung des sozialen Systems, wenn sich in ihm die Beziehungen nicht mehr in der gewohnten Weise reproduzieren können: Natürlich bleibt der Sohn, auch wenn er nun in Neuseeland Schafe züchtet, „Mitglied“ im System Familie, doch das Familienunternehmen als kooperatives Projekt von Vater und Sohn „gibt“ es nicht mehr.

² Dies soll an dieser Stelle nicht vertieft werden. Die Redundanzen der Kommunikation in einem sozialen System lassen sich mit dem v.Förster'schen Begriff der „Trivialisierung“ fassen, wodurch das Repertoire von Wahlmöglichkeiten für die Systemmitglieder eingeschränkt wird (Kriz 1999, S. 120, Luhmann, 1984, S. 73). Willke spricht in diesem Zusammenhang metaphorisch davon, dass Ganze sei „weniger als die Summe seiner Teile“, da die Mitgliedschaft in einem System die Verhaltensoptionen der einzelnen Mitglieder durch das entstandene Regelsystem begrenzt (1983).

Das muss nicht zwangsläufig eine Katastrophe bedeuten, wie das folgende Beispiel zeigt: Am Ende eines längeren und krisenhaften Beratungsprozesses entschied sich eine Unternehmensfamilie, den Versuch der innerfamiliären Nachfolgeregelung abzubrechen: „Wir haben es versucht, es geht nicht – Vater und Sohn finden keinen gemeinsamen Nenner. So haben wir, um unsere Familie als Familie zu bewahren, entschieden, das Unternehmen als Familienunternehmen zu beenden.“

Ein zentrales Merkmal von Krisenprozessen ist zudem eine Einengung der Wahrnehmung bei den Beteiligten. Das Denken und Fühlen der Beteiligten reduziert sich auf enge „Schwarz-Weiss-Schemata“, wie sie beispielsweise Ciompi (1982) in seinem Konzept der Affektlogik konzeptualisiert hat. Sie lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie in ihren Beschreibungsformen keine Spielräume bzw. Freiheitsgrade zulassen. Eine Bedrohung des gewohnten Regelsystems kann dazu führen, dass die Beobachtung von System und Umwelt oft nur noch stark eingeschränkt funktioniert, dass reduzierte Sinnattraktoren gebildet werden („für uns oder gegen uns“), die die Krisensituation ihrerseits wieder verschärfen können. So kann sich eine eskalierende Form von Selbstorganisation entwickeln, die Zugänge zu Lösungen erschwert und im Extremfall die eigene Auflösung herbeiführt.

2.4 Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien

Die soeben geschilderten Beispiele verweisen darauf, dass dieses Krisenverständnis für Familienunternehmen in besonderer Weise bedeutsam ist. Hier haben wir es nämlich mit zwei sozialen Systemen zu tun, die eng strukturell gekoppelt sind, deren Selbstorganisation also in enger Ko-Evolution geschieht³. Die Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ stellen wechselseitig füreinander Komplexität bereit, dies führt im Zeitverlauf zu einer starken, nachhaltigen und gegenseitigen „Prägung“ (Wimmer et al., 2005, S. 7): das Unternehmen wird „familienähnlich“ und die familiäre

³ Wir verzichten hier auf eine Begriffsdefinition von Familienunternehmen, siehe hierfür etwa Wimmer et al. (2004) S. 3, Wimmer et al. (2005) S. 6, Simon et al. (2005), S. 6.

Kommunikation „unternehmensähnlich“. Da zugleich die Systeme sehr unterschiedlichen Spielregeln und Logiken folgen, ergeben sich in vielfältiger Weise klassische pragmatische Paradoxien, die von den Mitgliedern erlebt werden: was im Kontext der Mitgliedschaft im einen System „richtig“ ist, kann im Kontext des anderen „falsch“ sein (v. Schlippe, 2007). Es ist mithin besonders schwierig, sich in den beiden derart gekoppelten Systemen⁴ so zu bewegen, dass eine kontinuierliche Ko-Evolution beider Systeme gewährleistet ist. Eine nachhaltige und dauerhafte Entkopplung von Unternehmen und Familie führt zu einem Ende der Ko-Evolution beider Systeme, die spezifische System/Umwelt-Differenzierung und wechselseitige Bereitstellung von Komplexität wird nicht mehr fortgesetzt, die Einheit von Familie und Unternehmen als Familienunternehmen hört auf zu existieren.

2.4.1 Krisenbegriff für Familienunternehmen

Die Bestandserhaltung der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen erweist sich so als „dominantes Ziel“ eines Familienunternehmens. Eine Krise in Familienunternehmen stellt somit die Existenz und Überlebensfähigkeit des Unternehmens als Unternehmen bzw. als Familienunternehmen in Frage (Rösen, in Vorbereitung). In diesem Verständnis kann die Existenz eines Familienunternehmens auf zwei Arten vernichtet werden: zum einen durch das Ende des Unternehmens selbst, indem relevante Ziele nicht erreicht werden (z. B. kontinuierliche Verluste, Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit etc.), zum anderen durch das ungewollte Ende der Ko-Existenz und Ko-Evolution von Familie und Unternehmen.⁵

Diese erweiterte Krisendefinition für Familienunternehmen führt zu der Notwendigkeit einer differenzierteren Betrachtung des hier vorhandenen potentiellen Bedrohungs-

⁴ In der Literatur wird vielfach auch das Eigentümer-System (Gesellschafter) als drittes System beschrieben (vgl. v. Schlippe, 2007). Wir halten dies ebenfalls für bedeutsam, beschränken uns aber hier aus Kapazitätsgründen auf die beiden.

⁵ Wichtig für die hier angestellten Überlegungen im Krisenkontext ist der Akzent des Ungewollten. Ein einvernehmlicher Verkauf des Unternehmens durch die gesamte Familie, fällt demnach nicht unter diese Definition.

potenzials. Krisen können in Familienunternehmen, wie in jedem anderen Unternehmenstyp auch, zum einen durch die *Bedrohung der Existenz des Unternehmens als Unternehmen* ausgelöst werden. Dies kann durch die klassischen unternehmensinternen wie -externen Faktoren (z. B. Veränderung von Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Fehlentscheidungen des Managements etc.) bedingt sein. Zusätzlich kann die Existenzgefährdung des Unternehmens als Unternehmen auch von destruktiven Elementen des „Familien-Faktors“⁶ eines Familienunternehmens ausgehen (z. B. durch eine ungesteuerte Entnahmepolitik der Gesellschafter, „überschwappende“ Familienkonflikte etc.).

Eine andere Qualität hat die *Bedrohung der Existenz des Unternehmens als Familienunternehmen*. Diese resultiert aus Gefährdungen der Verknüpfung von Familie und Unternehmen. Wird diese nachhaltig unterbrochen, verliert das Unternehmen seinen „Status“ als Familienunternehmen bzw. das spezifische Unterscheidungsmerkmal als abgrenzbarer Unternehmenstyp: Führen diese Bedrohungen zu einer dauerhaften „Entkopplung“ von Unternehmen und Familie bzw. zu einem Verlust der Einflussmöglichkeit der Unternehmensfamilie auf das Unternehmen, wird u. U. zwar die Existenz des Unternehmens als Unternehmen gesichert, das Familienunternehmen in seiner ursprünglichen Form hört es jedoch auf zu existieren.⁷

2.4.2 Krisenbegriff für eine Unternehmensfamilie

Analog lässt sich Krise für eine Unternehmensfamilie verstehen als normative und nicht-normative Stresssituation, die einerseits die Stabilität und Funktionsweise der

⁶ Hierunter lassen sich sämtliche Eigenheiten und Spezifika eines Familienunternehmens im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen verstehen, die auf die wechselseitige Prägung von Unternehmen und Familie zurückzuführen sind (Vgl. *Rüsen*, in Vorbereitung)

⁷ In vielen prominent gewordenen Krisenfällen scheint die Bewältigung verschärfter Krisen eines Familienunternehmens nur „auf Kosten“ der Existenz als Familienunternehmen möglich geworden zu sein. Beispielhaft sei hier an die Fälle der Drogerie-Kette „Ihr Platz“ oder des Spielzeug-Herstellers Märklin erinnert, die beide zur Existenzsicherung des Unternehmens von den Unternehmensfamilien an Investoren verkauft werden mussten.

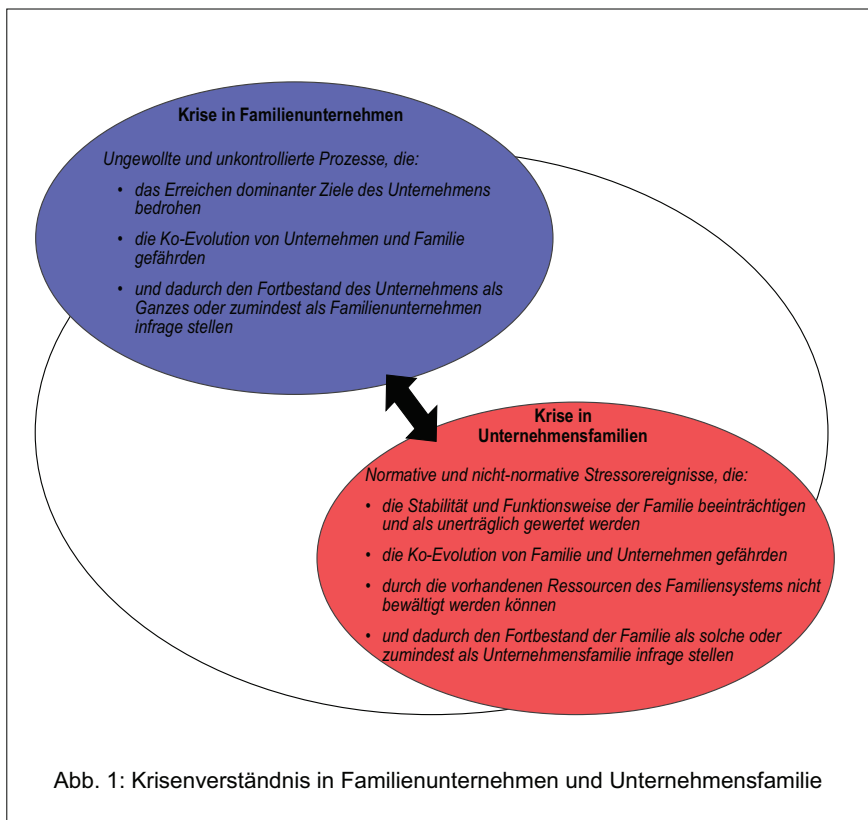
Familie nachhaltig beeinträchtigt, andererseits die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen in Frage stellt und so den Fortbestand der Familie als Unternehmensfamilie bedroht (*Rösen*, in Vorbereitung).

Unternehmensfamilien geraten demnach ebenfalls auf zwei Ebenen in Krisen: auf der *Ebene der Familie* durch die mangelnde Fähigkeit, die durch ein Stressorereignis erzeugte Instabilität des Familiensystems wieder zu stabilisieren (etwa, indem eskalierende Schuldzuweisungen hin- und hergeschoben werden). Zum anderen auf der *Ebene der Unternehmensfamilie* durch ein Ereignis, das eine Bedrohung durch ein ungewolltes Ende von Ko-Existenz und Ko-Evolution der Familie mit einem Unternehmen darstellt (z. B. Insolvenz, Verlust der Einflussnahmemöglichkeit durch krisenbedingte Veränderungen in der Gesellschafterstruktur). Denn im Falle des Verlustes „ihres“ Unternehmens verliert die Familie nicht nur ein ihre Entwicklung prägendes und Identität stiftendes Merkmal sondern auch ihren „Status“ als Unternehmensfamilie und somit das spezifische Unterscheidungsmerkmal als abgrenzbarer Familientyp.

Eine Gefährdung bedeutet also immer zugleich eine Gefährdung des „Kopplungspartners“. Für ein Unternehmen stellt die „angekoppelte“ Familie damit genauso einen potentiellen Krisenherd dar wie umgekehrt das Unternehmen potentiell einen Stressor für die Familie bedeuten kann. Ein Krisenmanagement in Familienunternehmen bzw. Unternehmensfamilien muss daher zur Entwicklung neuer Möglichkeiten als Gegenreaktion auf den Krisenprozess jeweils beide Seiten angemessen berücksichtigen. Und genau hier tut sich in den bisher erfolgten Formen von Beratung eine Lücke auf: BeraterInnen, die eher aus der Psycho- bzw. Familientherapie kommen, arbeiten vielfach mit dem Fokus auf eine Wiederherstellung der Stabilität in der Familie, ohne das angeschlossene Unternehmen angemessen zu berücksichtigen (*Simon*, 2007). Die im Krisenkontext der Familie (potentiell) produzierten Krisendynamiken im Unternehmen und ihre Wechselwirkung auf die Familie werden hier unzureichend behandelt. Ähnlich ist es mit betriebswirtschaftlich

fundierten Sanierungsanstrengungen im Unternehmen: diese orientierten sich meist ausschließlich an den Notwendigkeiten des Unternehmens (Rüsen, 2007a). Die involvierten Krisenmanager stehen ohne die systematische Integration einer „Familiensanierung“ jedoch häufig vor dem Problem, regelmäßig durch Familiendynamiken „irritiert“ oder gar gestört zu werden (Rüsen, in Vorbereitung).

Die beschriebenen Zusammenhänge von Krisen in Familienunternehmen bzw. Unternehmensfamilien sind in Abbildung 1 noch einmal zusammengefasst:



3. Über die wechselseitige Relevanz von Familie und Unternehmen in Krisensituationen

Die bisherigen Ausführungen sollten zeigen, dass aufgrund der spezifischen Konstellation von Familienunternehmen der Unternehmensfamilie in Krisensituationen eine besondere Bedeutung zukommt. Welche „typischen“ konkreten Bedrohungen – oder Ressourcen gehen nun von Familie und Unternehmen in Krisensituationen in der Praxis wechselseitig aus? Zur Beantwortung dieser Frage soll auf die Ergebnisse einer aktuellen Studie⁸ zu Krisendynamiken in Familienunternehmen zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieser Studie wurden über 100 Interviews mit krisenerfahrenen Experten (Familienunternehmer, Mitgliedern von Unternehmensfamilien, Bankenvertreter, Insolvenzverwalter, Krisenberater, Krisenmanager etc.) geführt.⁹

Im Folgenden wird zunächst aus der Perspektive der Unternehmensfamilie die Relevanz und das Bedrohungspotential einer Unternehmenskrise betrachtet. Anschließend werden typische Einflüsse einer Unternehmensfamilie auf den Krisenverlauf in Familienunternehmen behandelt.

3.1 Die Bedeutung einer Unternehmenskrise für die Unternehmensfamilie

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass eine Infragestellung der Unternehmensfamilie durch eine Krise im Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen kann. Die identifizierten Gefährdungen lassen sich dabei zu folgenden fünf „Bedrohungskategorien“ zusammenfassen:

⁸ Am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der privaten Universität Witten/Herdecke, gegründet 1998.

⁹ Für die vollständigen Studienergebnisse siehe *Rösen*, in Vorbereitung.

1.) *Gefährdung der materiellen Existenz*

Diese resultiert aus dem beobachtbaren Arbeitsplatzverlust der bisher im Unternehmen tätigen Familienmitglieder. So werden diese häufig im Rahmen einer – bei Unternehmenssanierungen üblichen – „vertrauensbildenden Maßnahme“ gegenüber den Fremdkapitalgebern, durch ein externes Management ausgetauscht, bzw. sie verlieren wie alle anderen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, wenn eine Insolvenz eintritt. Da meist mehrere Mitglieder der Unternehmensfamilie im eigenen Betrieb tätig sind, bedeutet dies eine massive Bedrohung der Einkommenssituation der Unternehmensfamilie, zumal vielfach sämtliche Vermögensgegenstände vor oder während der Krise in das Unternehmen eingebracht werden.

Häufig ließen nach dem Untergang eines Familienunternehmens traurige Entwicklungen der angeschlossenen Familien-/mitglieder beobachten, in denen aus über Generationen sehr vermögenden Industriellendynastien Hartz-IV-Empfänger wurden.

2.) *Infragestellung des Selbstkonzeptes*

Dies lässt sich insbesondere bei den aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern feststellen. Meist in führender Position (z. B. als geschäftsführende Gesellschafter) tätig, bedeutet für sie die Arbeit den Mittelpunkt ihres Lebens, aus dem sie einen Großteil ihres Selbstwertgefühles ziehen. Die Krise des Unternehmens wird als persönliche Krise erlebt, Kritik von innen (insbesondere aus der Familie!) oder außen beschleunigt die Verunsicherung. Das bisher entwickelte Selbstkonzept (z. B. als fähiger Unternehmensführer, verantwortungsbewusster Arbeitgeber etc.) lässt sich nur noch schwer aufrechterhalten.

Vereinzelt kommt es auch heute noch zu Suiziden, aus Scham „versagt“ zu haben. Häufiger beobachtbar ist auch der Ausbruch schwerer, tödlich verlaufender Krankheiten (z. B. Krebs) während oder kurze Zeit nach dem Höhepunkt der Unternehmenskrise.

3.) *Infragestellung des „Familienkonzeptes“ als Unternehmerfamilie*

Unter Familienkonzept soll im Folgenden das kollektive „mentale Modell“ einer Unternehmensfamilie verstanden werden, mit dem sie ihre Ziele, ihre Besonderheiten und speziellen Eigenschaften aufgrund des im Familieneigentum befindlichen Unternehmens in Abgrenzung zu anderen Personengruppen in der Eigenreflexion wertet.¹⁰ Die der Familie zugeschriebenen Faktoren können dabei unterschiedlicher Natur sein wie z.B. eine bestimmte Reputation, ihre Stellung in der Gesellschaft, ihre Verantwortung gegenüber der Region etc. Eine Infragestellung des Familienkonzeptes tritt dann ein, wenn diese besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten bzw. diesen zugrunde liegende Faktoren gefährdet sind. Das mag z.B. durch einen erzwungenen Unternehmensverkauf, Insolvenzanmeldung, Rückzug aus sämtlichen einflussreichen Positionen etc. eintreten. Gerade in den Fällen, in denen Unternehmensfamilien bereits über mehrere Generationen ihr spezielles mentales Modell, ihr Bewusstsein, gepflegt und tradiert haben, führt eine „Erosion“ dieser Elemente durch den Wegfall Unternehmens zu erheblichen familiären Identitätskrisen. Sie geraten in Adaptionsprobleme, wenn sie nunmehr nur noch „normale“ Familien und Individuen sind.

Oft folgen auf den Untergang des Unternehmens weitere öffentlich sichtbare Veränderungen wie z. B. freiwillige oder „nahe gelegte“ Rücktritte von Ämtern oder Mitgliedschaften in Kammern, Verbänden, Vereinen, Clubs etc.

4.) *Bedrohung des transgenerationalen Lebenswerkes*

Eine ähnliche und dennoch abzugrenzende Bedrohung existiert für die Mitglieder von Unternehmensfamilien späterer Generationen. Neben dem Familienkonzept ist hier die Fortsetzung der Familientradition bzw. des von den Vorfahren hinterlassenen Familienvermögens gefährdet. Die Krise des Unternehmens bedroht somit nicht nur die eigene Gegenwart und Zukunft der beteiligten Familienmitglieder sondern das transgenerationale Lebenswerk der Familie und

¹⁰ Dabei wird das Modell des Selbstschemas von Markus auf das Familienkollektiv übertragen. Siehe hierzu Markus (1977) sowie Zimbardo, Gerrig (2004) S. 633 f

ihrer Vorfahren. Die aktuellen Vertreter der Familie sehen sich als Verantwortliche für die Fortschreibung einer (u.U. langen) Zeitreihe, die nun unter ihrer Ägide vor der Gefahr eines Untergangs steht, eine Erfahrung, die als besonders schuldhaft erlebt werden kann (vgl. *Boszormenyi-Nagy u. Spark*, 1981).

So beschrieb ein Unternehmensnachfolger im Nachfolgecoaching seine Zweifel, ob der das Unternehmen weiterführen sollte: „Aber was, wenn es schief geht? Das wäre ja mindestens so schlimm, als wenn ich ein Kind überfahren würde!“

5.) *Zerbrechen der Familienstrukturen*

Schließlich existiert eine weitere Bedrohung der Unternehmensfamilie aus der Gefahr des Zerbrechens der Familie. So entstehen oder eskalieren im Kontext der Krise des Unternehmens häufig Konflikte und Streitigkeiten in der Familie, die zu tiefen Zerwürfnissen der Familienmitglieder (z. B. zwischen Eltern und Kindern, Geschwistern, Ehepartnern und Verwandten), zu Scheidungen und der „Auflösung“ von Familien führen. Ausschlaggebend dafür sind in der Regel Schuldzuweisungen für die Krise im Unternehmen, bereits vorhandene und in dieser Situation eskalierende Beziehungskonflikte sowie die Begleichung alter und offener „Rechnungen“ die z. T. noch aus Kindheitstagen stammen.

Ein sehr markantes Beispiel hierfür war die späte „Rache“ eines Gesellschafters an seinem Bruder. Dieser hatte ihm vor Jahrzehnten die Freundin „ausgespannt“ und später geheiratet. Als das gemeinsam geerbte Unternehmen in die Krise geriet, verweigerte er ihm die Unterstützung zur Rettung des Unternehmens und nutzte die Gelegenheit, seinen voll haftenden Bruder durch die Insolvenz in den Ruin zu treiben und dessen Ehefrau zu beweisen, dass er eigentlich doch die bessere Wahl gewesen wäre.

Wird die Unternehmenskrise jedoch durch die Familie nicht nur als reine Bedrohung sondern auch als eine Herausforderung und Chance aufgefasst, so kann diese sogar

positive Effekte für die Unternehmensfamilie generieren. In Fällen, in denen ein konstruktiver Umgang mit der Bedrohungssituation beobachtbar war, führte die Krise zu einer Stärkung des Zusammenhaltes bzw. zu einem „Zusammenwachsen“ der Familie: Die Probleme wurden als gemeinsame Herausforderung aufgefasst, statt Schuldzuschreibungen und Vorwürfen war die Interaktion der Familienmitglieder durch eine wechselseitige finanzielle, inhaltliche und emotionale Unterstützung geprägt. Insbesondere für die in die Krisenbewältigung im Unternehmen involvierten Familienmitglieder hat die Solidarität des Familienverbundes eine hohe Bedeutung. Sie dient der Stabilisierung des (oft angeschlagenen) Selbstwertgefühles und ihres Selbstkonzeptes. Gemeisterte Krisen führten in diesen Fällen ebenfalls zu gestärkten und gefestigten Familienkonzepten.

3.2 Die Bedeutung der Familie für das Familienunternehmen in der Krise

Typische Verhaltensmuster der Unternehmensfamilie im Hinblick auf die Krisensituation eines Familienunternehmens lassen sich in zwei grundlegende Kategorien einteilen: die Unternehmensfamilie kann einerseits ein *krisenauslösendes Element* darstellen, andererseits kann sie ein die *Krisendynamik beeinflussendes Element* sein. Dabei kann ihr Einfluss entweder destruktiv (die Krise beschleunigend) oder konstruktiv (die Krise abmildernd) sein.

3.2.1 Die Familie als Krise auslösendes Element

Auslösende Randbedingung einer Unternehmenskrise sind zum einen *kollektive Wahrnehmungs- Verhaltens- und Deutungsmuster der Unternehmensfamilie gegenüber der Umwelt*, die ein Fortschreiten von Krisenprozessen im Unternehmen ermöglichen: So werden z. B. frühe Krisensymptome von aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern bzw. Familiengesellschaftern ignoriert, als einmalige Effekte klassifiziert und nicht nachhaltig behandelt; notwendige, jedoch harte Restrukturierungsmaßnahmen (z.B. Entlassungen) unterbleiben, weil sie der meist ausgeprägten sozialen Verantwortung widersprechen oder die lokale Reputation

gefährden, die Hoffnung auf „bessere Zeiten“ überwiegt und lähmt ein schnelles Gegensteuern. Weitere Faktoren liegen in einer destruktiven *Interaktion der Mitglieder der Unternehmensfamilie*. Dadurch kommt es zu familieninternen Disharmonien, Konflikten und Streitigkeiten mit „typischen Effekten“ im Unternehmen:

- wechselseitige Entscheidungsblockaden zerstrittener Familienmitglieder als Geschäftsführer und/oder Gesellschafter des Unternehmens,
- das Eingehen „fauler Kompromisse“ zur Vermeidung einer Konflikteskalation, was jedoch zu Lasten des Unternehmens geht,
- Absorption von Kräften und Aufmerksamkeit der im Unternehmen involvierten Familienmitglieder.

Zusätzlich kann die Familie „Auslöser“ für Finanzprobleme des Unternehmens sein, etwa durch eine inadäquate Geldentnahmepolitik, durch den fremdkapitalfinanzierten Herauskauf von Familienmitgliedern aus dem Unternehmen oder durch „überraschende“ Erbschaftssteuerforderungen bei unerwarteten Todesfällen. Schließlich kann auch eine kritische Situation in der Familie, die die Fortführung der Tätigkeit eines oder aller im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder verhindern (Tod, Krankheit, Unfälle und psychische Leiden etc.), eine Führungskrise im Unternehmen auslösen und sich zu einer Existenzbedrohung entwickeln. Den letztgenannten Faktoren wurde von den Experten generell allerdings eine eher untergeordnete Bedeutung zugemessen.

3.2.2 Die Familie als Krise dynamisierendes Element

Eine Einflussnahme der Unternehmensfamilie auf den Krisenprozess des Unternehmens lässt sich auf drei Ebenen beobachten. Sie umfasst spezifische Verhaltensmuster gegenüber den im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern, gegenüber dem Unternehmen insgesamt und gegenüber der relevanten Unternehmenswelt.

- 1.) Das Verhalten der Familie *gegenüber den im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern*, die meist eine führende Position innehaben, stellt einen entscheidenden Faktor für die interne Krisenbewältigungskompetenz des Unternehmens dar. Je nach vorhandener Interaktionsform und Konfliktkultur der Familie wird ein geschäftsführender Gesellschafter entweder in einen „Zweifronten-Krieg“ im Unternehmen und der Familien gegenüber verwickelt, oder er wird durch die emotionale Unterstützung der Familienmitglieder gestärkt, kann auf ihr Vertrauen rechnen und sein Selbstkonzept als Unternehmer aufrecht erhalten. Der Einfluss der Familie auf „ihre Repräsentanten“ im Unternehmen ist dementsprechend mit verantwortlich, ob diese in die Lage versetzt werden, mit voller Aufmerksamkeit die Krisenentwicklung zu bekämpfen oder ob die eng bemessene Zeit, Energie und Kraft in Auseinandersetzungen mit Schuldfragen und Vorwürfen etc. investiert wird. Nach Ansicht von Interviewpartnern, die als Familienmitglieder eine Krise meistern konnten, trug eine positive Ausprägung dieses Faktors wesentlich zur Krisenbewältigung bei. Gleichzeitig birgt der konstruktive Umgang mit den aktiven Familienmitgliedern und das hier zu Grunde liegende Interaktionsmuster der Familie jedoch eine Gefahr: Vielfach lässt sich beobachten, dass sich die Familie zwar einig ist, sich emotional unterstützt und pflegt, sich jedoch zugleich von der Wahrnehmung der gestellter Anforderungen und herrschender Bedingungen der Umwelt des Krisenunternehmens (z.B. Forderungen von Kreditgebern etc.) kollektiv „entfernt“. Im Rahmen solcher Entwicklungen kann die „harmonische Familie“ einen destruktiven Einflussfaktor darstellen und Krisenprozesse beschleunigen. Nach Aussagen der Experten sind ca. 20% der eingetretenen Insolvenzen von Familienunternehmen auf die Weigerung zurückzuführen, Familienmitglieder aus dem Management bzw. dem Unternehmen zu entlassen, wohingegen erfolgreiche Krisenbewältigungen einen konstruktiven Umgang der Unternehmensfamilien mit diesen Forderungen bewiesen. Die vielfach aus dieser Motivlage heraus gewährten Unterstützungsleistungen der restlichen Familienmitglieder haben oft den Untergang des Unternehmens zur Folge, obwohl Sanierungschancen bestehen.

- 2.) Das Verhalten der Unternehmensfamilie *gegenüber dem Unternehmen* ist wesentlich durch die dominierende Einstellung der Familie zu diesem geprägt. In Krisensituationen lassen sich meist starke Ausprägungsformen der Kategorien „*business first*“ oder „*family first*“ finden (Carlock u. Ward, 2001, S. 5 ff; Mühlebach, 2004, S. 194 ff). Das „*business first*“ Verhalten, dokumentiert sich in dem umfangreichem Ausmaß der Bereitschaft, bei der Krisenbewältigung durch persönliche Arbeitsleistungen, Aktivierung von Kontaktnetzwerken, sowie der Bereitstellung (meist sämtlicher) privater Vermögensteile, mitzuwirken. Diese häufig anzutreffende Verhaltensweise, die in guter Absicht ergriffen wird, birgt jedoch hohe Risiken für die Unternehmensfamilie, die nach einem erfolglosen Krisenmanagement völlig mittellos und verarmt dastehen kann. Ein im Rahmen der Studie selten genanntes „*family first*“ Verhalten der Unternehmensfamilie besteht demgegenüber in entgegengesetzten Aktivitäten. Die Verweigerung der Familienmitglieder als Eigentümer trotz vorhandener Vermögenswerte weiteres Kapital zur Stützung in das Unternehmen zu geben, als Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder gar Versuche, dem krisenbetroffenen Unternehmen noch vorhandene Vermögenswerte zu entziehen, führen zu einer massiven Beschleunigung der Krise oder gar zum Eintritt der Insolvenz.
- 3.) Darüber hinaus ist das Verhalten der Unternehmensfamilie *gegenüber der relevanten Umwelt* in der Krisensituation bedeutsam: zum einen der Umgang mit den Akteuren, die in die Krisenbewältigung involviert sind wie z. B. den Bankenvertretern, Vertretern von Arbeitnehmern und Gewerkschaften, externen Krisenmanagern und Beratern, zum anderen der öffentliche Auftritt der Familie. Dabei kann ein destruktives Verhalten, wie z. B. ein „Anfeinden“ der Bankenvertreter oder eines externen Krisenmanagements, ein öffentlich ausgetragener Familienstreit oder unkluges Verhalten, wie der Kauf eines Rennpferdes für die jüngste Tochter während der Krise negativ bei Verhandlungen ins Gewicht fallen und starke Beeinträchtigungen nach sich ziehen. Eine konstruktive Interaktion mit den direkt Beteiligten hat hingegen unmittelbare Wirkungen auf Zugeständnisbereitschaft, auf Unterstützung und

Sympathie und Hilfsbereitschaft auch in der Öffentlichkeit, vor allem wenn das Image der Familie dort positiv ist. So zeigen einzelne Beispiele die hohe Kraft der Signalwirkung entsprechender kollektiver Verhaltensweisen durch die Familienmitglieder: Hier hatten u.a. verschiedene öffentlich sichtbare Verhaltensanpassungen, wie z. B. der Wechsel von Fahrzeugen der Luxusklasse zu Mittelklasse-Marken, die Reduktion großer Festlichkeiten, der Verkauf von Prestigeobjekten etc. erhebliche Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Abschließend sollen die Ausführungen über die Relevanz von Familie und Familiendynamiken für Krisenprozesse am Beispiel der Familie „Kuckuck“ illustriert werden:¹¹

Klaus Kuckuck freute sich auf seinen wohlverdienten Ruhestand. Er hatte das elterliche Handelsunternehmen als Vertreter der dritten Generation erfolgreich über 30 Jahre lang geführt, die Internationalisierungsstrategie auf den Weg gebracht und Umsatz wie Ertrag unter seiner Ägide als geschäftsführender Gesellschafter mehr als verdreifacht. Abgeschreckt von verschiedenen „Horrorgeschichten“ über ein unglückliches Nachfolgemanagement in Familienunternehmen hatte er sich von verschiedenen Spezialisten beraten lassen. So hatte er bereits vor über zehn Jahren seinen Geschwistern die Gesellschafteranteile am Unternehmen abgekauft und diese sukzessive seinen beiden Töchtern vererbt. Die eigene 50%ige Beteiligung wollte er derjenigen Tochter vererben, die ein größeres Interesse an einer aktiven Betreuung des Familienunternehmens besaß. Für die andere Tochter war der Übertrag eines entsprechend werthaltigen Vermögenspaketes vorgesehen. Den Ratschlägen seiner Berater folgend hatte er darüber hinaus einen kompetenten Beirat installiert, der sowohl die Geschäftsentwicklung überwachen, als auch die Eignung und den möglichen Eintritt einer oder beider Töchter begutachten und entscheiden sollte. In den vergangenen Jahren hatten beide Töchter den starken Wunsch verspürt, in dem elterlichen

¹¹ Für die Anonymisierung wurden Modifikationen vorgenommen, um die Identifizierung des Falles unmöglich zu machen. An dieser Stelle sei dem Interviewpartner noch einmal herzlich für die Offenheit und Selbstreflexionsbereitschaft im Rahmen des Gespräches gedankt.

Unternehmen zu arbeiten und die hundertjährige Kaufmannstradition der Familie Kuckuck fortzusetzen. So waren beide, die ein sehr gutes Verhältnis zueinander hatten, nach einem betriebswirtschaftlichen Studium und verschiedenen, erfolgreichen Tätigkeiten in der Wirtschaft in das Familienunternehmen eingetreten, und hatten dort in leitenden Positionen gearbeitet. Zur großen Überraschung des Seniors hatte sich jedoch die ältere Tochter, nachdem sie den Finanzprokuristen geheiratet und drei Kinder bekommen hatte, von einer aktiven Tätigkeit im Unternehmen verabschiedet, sie war im Unternehmen als aktives Beiratsmitglied tätig. Im Rahmen dieser neuen Rolle hatte sie jedoch ihre akribische und genaue Tätigkeit aus der Vergangenheit fortgesetzt, die auch vor ihrem Gatten, der mittlerweile zum kaufmännischen Geschäftsführer berufen worden war, nicht Halt machte, dem sie notfalls auch vehement auf die „Finger klopfte“. Die jüngere Tochter war stärker in die Fußstapfen des Seniors getreten und hatte sich auf den Vertriebsbereich spezialisiert. Selbst verheiratet mit einem Rechtsanwalt und Mutter zweier Kinder, wollte sie ihre Arbeit unter keinen Umständen aufgeben und sich in die lange Tradition der, für ihr vertriebliches Geschick bekannten, Kaufleute aus dem Hause Kuckuck einreihen.

Soweit so gut. Klaus Kuckuck hatte es sich zum Ziel gesetzt, nach seinem 60sten Geburtstag nur noch als einfaches Mitglied des Beirates zu fungieren und die Hälfte seiner Gesellschafteranteile (25%) bereits an die auserwählte Tochter zu überschreiben. In Abstimmung mit dem Beirat hatte er beschlossen, dass seine jüngere Tochter im Zuge seines Ausstieges von der Position der Vertriebsleiterin in die Position der Vorsitzenden der Geschäftsführung berufen werden sollte, während für seine ältere Tochter die Position der Vorsitzenden des Beirates vorgesehen war. Aufgrund seiner minutiösen Vorbereitung wurden alle Inhalte seiner Nachfolgeregelung bis zu seinem Geburtstagsfest, das er gleichzeitig zur Feier seiner Verabschiedung nutzen wollte, umgesetzt und geregelt. Seine jüngste Tochter wurde zur Geschäftsführerin berufen, ihr wurden die Hälfte seiner Gesellschafteranteile überschrieben und der Beirat bekam eine neue Vorsitzende. Es fand ein rauschendes Geburtstagsfest statt, zu dem auch viele ehemalige Mitarbeiter, die längst im Ruhestand waren, eingeladen wurden. In der Woche nach

dem Fest brachen der Senior und seine Gattin zu dem lange geplanten ausgedehnten Segeltörn in die Karibik auf. Drei Monate später musste der kaufmännische Geschäftsführer (Schwiegersohn) beim zuständigen Amtsgericht Insolvenz anmelden, in dessen Verlauf das über hundert Jahre alte Unternehmen liquidiert wurde. Was war passiert?

Durch eine kleine Bemerkung eines ehemaligen Mitarbeiters auf der Geburtstagsfeier aufmerksam geworden, hatte Klaus Kuckuck auf seiner neuen Segeljacht keine Ruhe gefunden. Irgendwo zwischen Martinique und Guadeloupe hatte er seine Frau zur Rede gestellt und sie hatte gestanden: die jüngste Tochter sei nicht sein eigenes Kind, sondern im Verlauf einer Affäre mit einem damals tätigen Mitarbeiter gezeugt worden. Fast 40 Jahre lang hatte die Gattin dieses Geheimnis für sich behalten. Klaus Kuckuck war am Boden zerstört. Seine „Lieblings-Tochter“ war gar nicht seine „richtige Tochter“! Alle „kuckuck’schen“ Fähigkeiten als listige Vertrieblerin und Kauffrau, die er so oft als „das Weiterleben seiner Person“ und der Familientradition nach seinem Tode in ihr gesehen hatte, entbehrten nun jeglicher Grundlage. Ohne Gattin reiste er sofort zurück nach Hause, um sich mit seinen „Töchtern“ zu besprechen. Nachdem er ihnen die „Wahrheit“ über die verwandtschaftlichen Verhältnisse mitgeteilt hatte und ein eilig durchgeführter Gen-Test die Geschichte bestätigte, kam es zu einer Eskalation der Ereignisse: Für die jüngste (nunmehr Stief-)Tochter brach eine Welt zusammen. Sie hatte sich immer als das engste Bindeglied in der Fortsetzung der Familientradition des Hauses Kuckuck gefühlt und ihre gesamte berufliche und private Planung auf die „Erfüllung“ der damit einhergehenden Lebensaufgabe ausgerichtet. Die Erkenntnis, gar keine „echte“ Kuckuck zu sein, traf sie tief. Übermannt von der Situation, war sie zu diesem Zeitpunkt weder willens noch fähig, ihre Aufgabe als Geschäftsführerin auszuüben. Von nun an war sie in ihrer Arbeit wie ausgewechselt, kam unregelmäßig in das Unternehmen, ließ wichtige Kunden- und Lieferantentermine ohne Ankündigungen ausfallen und fällte keinerlei Entscheidungen mehr.

Damit nicht genug. Zwischen dem Vater und der älteren Tochter war trotz des bisher so innigen und guten Verhältnisses ein tiefer Streit entbrannt, da dieser nicht nur ihrer Mutter nicht verzeihen konnte und sich wegen eines „auf Lug und Trug“ gebauten Lebens von dieser scheiden lassen wollte. Zudem wollte er auch die bereits erfolgte Übertragung an die (Stief-)Schwester zu ihren Gunsten rückgängig machen, was aus Sicht der leiblichen Tochter jedoch eine völlig „überzogene“ Reaktion darstellte und nicht dem Sinn der Anteilsvererbung (Entscheidungsmacht des aktiven Nachkommens) entsprach. Ihr Vater war jedoch keinem Argument mehr gegenüber aufgeschlossen. Er wollte, dass die Ältere, als einziger „echter“ Nachfahre der Familie Kuckuck, das unternehmerische Erbe bekomme. In den folgenden Beiratssitzungen kam es zu fürchterlichen Auseinandersetzungen zwischen Vater und (leiblicher) Tochter, die auch von den langjährigen Beiratsmitgliedern nicht geschlichtet werden konnten. Nach mehreren Eskalationen schlimmsten Ausmaßes traten die Beiratsmitglieder zurück. Aufgeschreckt durch diese Information, sowie die ungewöhnlich geringen Bewegungen auf den Firmenkonten des Unternehmens, fragten die Vertreter der finanzierenden Kreditinstitute bei dem kaufmännischen Geschäftsführer des Unternehmens nach einer Beurteilung der aktuellen Geschäftslage. Zur Beruhigung der Banken versprach der Schwiegersohn die Erstellung einer aktuellen Lagebeurteilung und Forecast-Rechnung für das laufende Geschäftsjahr. Dabei erkannte er im Rahmen der Erstellung der Planungsrechnung, dass das Unternehmen durch bestehende Abnahmeverpflichtungen mit Lieferanten einerseits und fehlende Vertragsabschlüsse mit Kunden andererseits innerhalb weniger Wochen illiquide und zahlungsunfähig sein würde. Es gelang ihm weder seinen Schwiegervater noch seine Schwägerin zu notwendigen Kundengesprächen zu bewegen. Klaus Kuckuck sah sich durch die nunmehr eintretende schlechte Geschäftsentwicklung in seinen Bestrebungen bestätigt, das Unternehmen wieder zurück „in Hände“ seiner leiblichen Tochter zu geben und war bis zur Umsetzung dieser Maßnahme zu keiner Unterstützung des „durch Betrug“ der Familientradition entrissenen Unternehmens bereit. Seine Schwägerin, die formal noch als Geschäftsführerin fungierte, sah sich nach anfänglichen Bemühungen nicht mehr Lage, dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung zu stehen. Ohne die langjährigen Geschäftsbeziehungen der anderen Familienmitglieder, gelang es dem

Schwiegersohn nicht ein, durch das apathische Verhalten der (Stief-)Tochter ausgelöste Abwandern sämtlicher Großkunden zu Wettbewerbern zu beenden, das beschädigte Verhältnis zu heilen und somit auch für kurzfristige Abnahmen des hohen Lagerbestandes zu sorgen. Nach mehreren vergeblichen Mühen blieb ihm als Geschäftsführer der GmbH nur die Möglichkeit, seiner Pflicht nachzukommen und einen Insolvenzantrag beim zuständigen Amtsgericht zu stellen.

Dieses Fallbeispiel zeigt dramatisch, welche zerstörerische Kraft von einer Krisendynamik in der Familie für das angeschlossene Unternehmen ausgehen kann.

4. Modelle paralleler, interdependenter Krisendynamiken in Unternehmensfamilie und Familienunternehmen

Wie bereits beschrieben, ist die Entwicklung eines Familienunternehmens durch eine tiefgreifende und wechselseitige Prägung von Unternehmen und Familie im Rahmen einer gemeinsamen Ko-Evolution geprägt. Wendet man dieses Verständnis nun auf eine Unternehmenskrise an, so lässt sich hieraus auch eine (potentielle) wechselseitige Prägung der Krisendynamiken ableiten: Kommunikation und Entscheidungen im Kontext des Unternehmens unter Krisenbedingungen führen zu entsprechend gefärbten Interaktionen und „Verstörungen“ im Kontext der Unternehmensfamilie und umgekehrt. Je nachdem, welche Ausgestaltung und Form der Verknüpfung von Unternehmen und Familie vorliegt, welche Intensität die Krise besitzt und welche Strukturen, Mechanismen und Kompetenzen im Umgang mit einer Krise und entsprechenden spezifischen Irritationen auf beiden Seiten vorhanden sind, kommt es zu sich verschärfenden oder sich abmildernden Wechselwirkungen zwischen Familienunternehmen und Unternehmensfamilie (Rösen, 2007b).

Krisendynamiken von Familienunternehmen sind daher erheblich durch (potentiell) vorhandene *parallele – interdependente Krisenprozesse*¹² geprägt. Dementsprechend ist in Familienunternehmen bei akuten Krisen folglich mit Einflüssen aus einer Unternehmensfamilie zu rechnen, die sich im „Ausnahmезustand“ befindet. Individuelle oder kollektive Verhaltensmuster ihrer Mitglieder können dabei konstruktive oder destruktive Impulse für die Krisendynamik des Unternehmens setzen. Je nachdem, welche Ausprägungsform der Krisenprozesses in der Familie annimmt, kann es nun zu konstruktiven Einflüssen auf das Unternehmen kommen, die den hier stattfindenden Krisenprozess abmildern oder diesen verschlimmern.

Eine genauere Betrachtung der in den Interviews beschriebenen Krisenprozesse weist darauf hin, dass dabei sowohl die „Verlaufsrichtung“ einzelner Krisendynamiken in Familie und Unternehmen, als auch die wechselseitigen Beeinflussungen von unterschiedlicher Natur sein können. Verlauf und Einfluss können dabei *synchron* (i. S. v. gleichlaufend) oder *asynchron* sein, in jedem Fall aber *interdependent*.

4.1.1 Synchron parallele Krisenprozesse

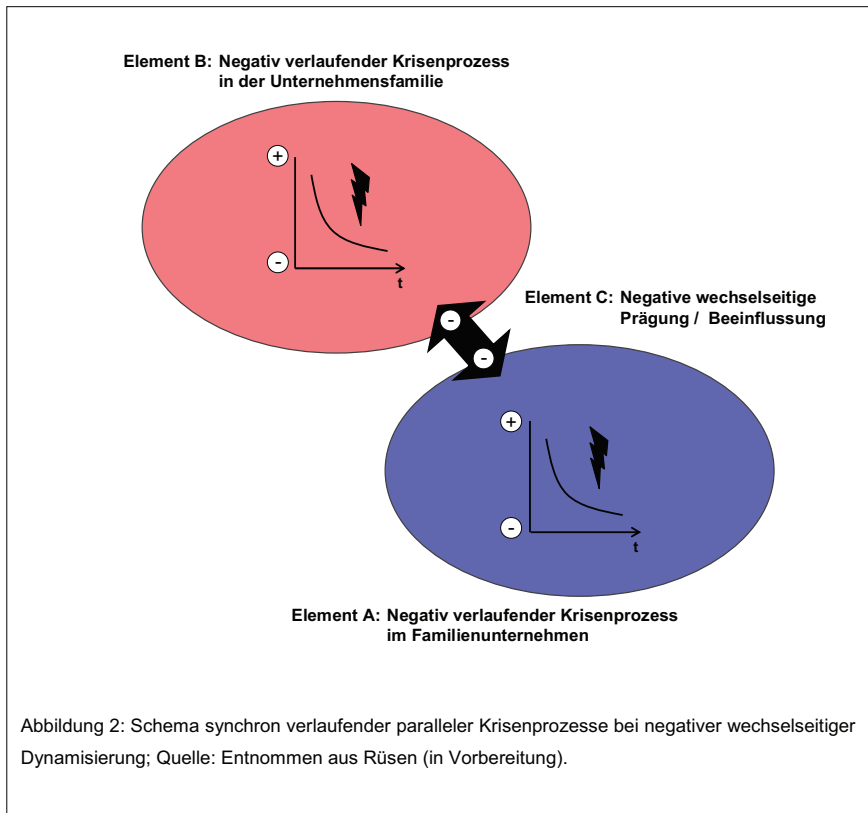
Synchrone parallele Krisenprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass 1. der Krisenprozess des Familienfamilienunternehmens (Element A), 2. der Krisenprozess der Unternehmensfamilie (Element B) und 3. die wechselseitige Prägung/Beeinflussung (Element C) „gleichgerichtet“ sind. Gleichgerichtet meint dabei, dass sowohl Krisenverlauf als auch Einfluss einheitlich entweder eine positive oder eine negative Verlaufsrichtung einnehmen. Eine positive Krisenentwicklung führt zu einer Reduktion destruktiver Ergebnisse des Krisenprozesses, ein negativer Krisenverlauf

¹² Zur Vereinfachung beim Lesen wird im Folgenden lediglich der Begriff von parallelen Krisenprozessen bzw. parallelen Krisendynamiken verwendet, auch wenn das die Gefahr birgt, dass man sie sich als „nebeneinander“ vorstellt; die Interdependenz sollte daher immer mit bedacht werden. Für die folgenden Ausführungen s. *Rüsen* (in Vorbereitung). Zur Bedeutung der Parallelität von Familie und Unternehmen im Rahmen strategischer Planungsprozesser in Familienunternehmen s.a. das Modell des *Parallel-Planning-Process* (Carlock u. Ward, 2001, S. 12 ff).

bedeutet eine Verstärkung der destruktiven Auswirkungen der Krise, was eine Krisenbewältigung erschwert.

Im Fall der Familie Kuckuck verliefen die einzelnen Dynamiken der Krisenprozesse von Unternehmen und Familie gleichlaufend negativ (Tiefe Zerrüttung der Familienverhältnisse zwischen den Ehegatten Kuckuck Senior, Vater und ältester Tochter, Identitätskrise von jüngster Tochter und Vater, schlagartige Verschlechterung der Geschäftssituation durch apathisches Verhalten der Tochter, Rücktritt des Beirates). Analog dazu fand eine negative wechselseitige Beeinflussung der parallelen Krisenprozesse z. B. durch Übertragungen von Inhalten von einem auf den anderen Kontext statt. Alle relevanten Elemente (A, B und C) des parallelen Krisenprozesses führten zu einer negativen Dynamisierung der Krisenverläufe.

Die Verlaufsdynamik der parallelen Krisenprozesse mit einer negativen wechselseitigen Dynamisierung wie im Fall der Familie Kuckuck ist in Abbildung 2 zusammengefasst:



Eine negative wechselseitige Dynamisierung ist bei synchron verlaufenden Krisenprozessen in Unternehmen und Familie nach den Erkenntnissen der Verfasser leider das in der Praxis zum Großteil anzutreffende Verlaufsmuster in Familienunternehmen in Krisensituationen.

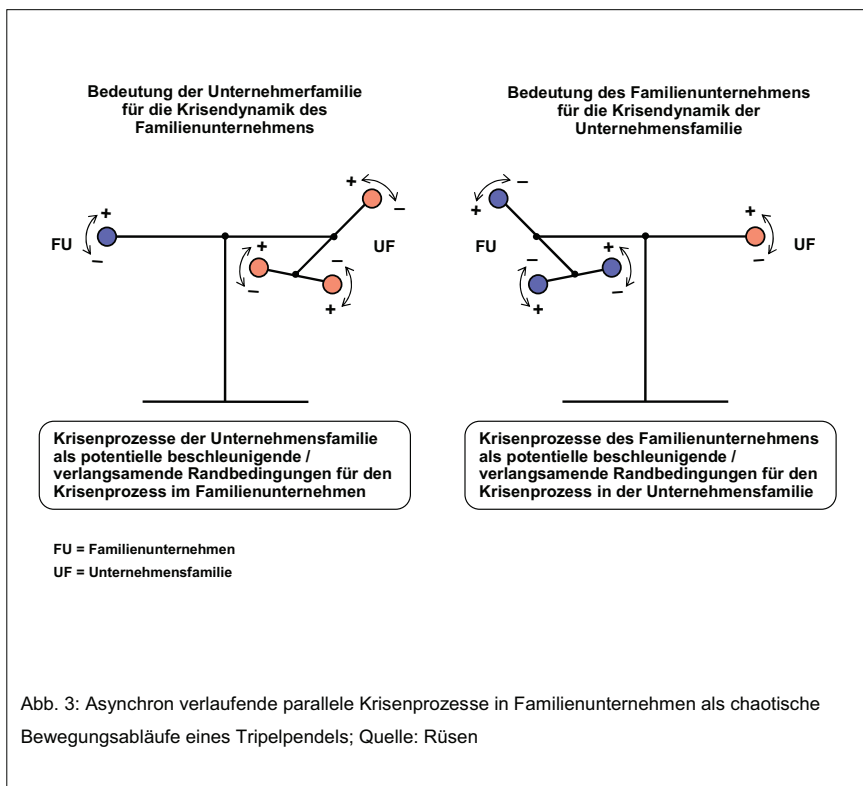
4.1.2 Asynchrone parallele Krisenprozesse

Asynchron verlaufende parallele Krisenprozesse unterscheiden sich von synchronen dadurch, dass die Verlaufsrichtungen der Krisendynamiken in Unternehmen und

Familie ungleich sind. Krisenprozesse in den Systemen Unternehmen und Familie können voneinander abweichen und auch die wechselseitige Beeinflussung der Verlaufsrichtung einer oder beider Krisendynamiken kann divergieren bzw. sich verändern (z. B. von „positiv“ zu „negativ“). In Abhängigkeit davon, wie ein System (z. B. Familie) Vorgänge und Entwicklungen in dem „angekoppelten“ anderen System wahrnimmt, interpretiert und für seinen Strukturaufbau nutzt, entstehen dadurch unvorhersehbare Dynamiken. Gleichzeitig stellen die hierauf stattfindenden Reaktionen mögliche Einflussfaktoren für das angeschlossene andere System (hier Unternehmen) dar, in Abhängigkeit wiederum von der dort stattfindenden Wahrnehmung, Interpretation und Nutzung.

Der komplexe Zusammenhang und das scheinbar „chaotische“ und unvorhersehbare wechselseitige Aufeinander-Bezug-Nehmen von Familie und Unternehmen im Krisenkontext eines Familienunternehmens scheint nach Auswertung der Expertenerfahrungen der typischere Fall zu sein. Die dadurch entstehende Dynamisierung der Krisenprozesse lässt sich durch die Verwendung einer Analogie aus der Chaosforschung veranschaulichen:¹³ Fasst man die einzelnen Pendel eines Mehrfachpendels (z. B. eines Tripelpendels) als die Subsysteme Familie und Unternehmen eines Familienunternehmens auf und setzt man die Pendelbewegung der einzelnen Pendel mit den jeweils stattfindenden Krisendynamiken gleich, so lassen sich die bei der Pendelbewegung chaotisch aufeinander wirkenden Kräfte als die wechselseitige Prägung/Beeinflussung von Familie und Unternehmen interpretieren. Die einzelnen Pendelbewegungen sind chaotisch, also nicht mehr vorherseh- bzw. berechenbar, da die Pendelbewegungen äußerst empfindlich auf leichte Abweichungen reagieren. Abbildung 3 stellt die Krisendynamiken asynchroner paralleler Krisenprozesse und ihre wechselseitigen, unvorhersehbar chaotischen Beeinflussungen in Familienunternehmen in Form eines Tripelpendels je aus der Perspektive des Familienunternehmens und der Unternehmensfamilie dar:

¹³ Zur Übertragung der Analogie chaotischer Zusammenhänge im Bewegungsverlauf von Tripelpendel auf lebendige Systeme und zur Kritik kausaler Modelle siehe Dürr (2004 S.6f). Zur Selbstorganisation physikalischer Prozesse siehe auch Kriz (2004, S.24f).



Das hier skizzierte Modell asynchroner paralleler Krisenprozesse in Familienunternehmen stellt einen Versuch dar, die in vielen der Experteninterviews beschriebene Problematik der Gleichzeitigkeit von Geschehnissen in Unternehmen und Familie einerseits, sowie die wechselseitige Einflussnahme und Unvorhersehbarkeit der hier ablaufenden Krisendynamiken andererseits beschreibbar zu machen. Mit Ausnahme einiger weniger Fälle, die auf rein synchrone, parallele Krisenverläufe hindeuten, ließen sich in allen anderen Fallbeschreibungen, bei denen Einblicke in die Unternehmensfamilie möglich waren, asynchrone Verlaufsmuster paralleler Krisenprozesse identifizieren.

5. Fazit

Die Ausführungen zeigen, welche hohe Relevanz Familie und Unternehmen füreinander einnehmen können. Die konstitutionellen Bedingungen solcher Unternehmen und den angeschlossenen Familien zeigen, dass eine Krisensituation in einem der beiden strukturell gekoppelten Systeme (potentiell) immer auch Randbedingung für eine Krise im System des Kopplungspartners darstellen kann. Die Situation ist durch parallele-interdependente Krisenprozesse in Familie und Unternehmen geprägt, die synchron oder asynchron verlaufen können. Familie und Unternehmen stellen daher je nach Konstellation füreinander eine Bedingung dar, die zu einer Beschleunigung oder zu einer Abmilderung des jeweiligen Krisenprozesses führen kann.

Für die Betreuung bzw. Beratung bei Krisensituationen auf Seiten der Familie sowie des Unternehmens stellt sich hier daher die Anforderung, beide Systeme und ihre Bedeutung füreinander zu berücksichtigen. Insbesondere die Chancen und Risiken ihrer wechselseitigen Prägung sind systematisch in den Beratungsansatz für Familienunternehmen und Unternehmensfamilien zu integrieren, will man den spezifischen Bedingungen dieser Klienten in adäquater Form gerecht werden.

6. Literaturverzeichnis

BOSZORNEMYI-NAGY, I., SPARK, G. (1981).

Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta

CARLOCK, R. S., WARD, J. L. (2001).

Strategic Planning for the Family Business. Houndsmills, New York: Palgrave

CIOMPI, L. (1982).

Affektlogik. Stuttgart: Klett-Cotta

DAVID, S. (2001).

Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken. Köln: Josef Eul

DÜRR, H.-P. (2004).

Zukunftsforschung im Spannungsfeld von Visionen und Alltagshandeln – Aus physikalischer-philosophischer Perspektive. In: IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Werkstattbericht Nr. 64, 11-18

DUVALL, E. M. (1971).

Family development. 4. Auflage. New York: Lippincott

HILL, R. (1958).

Generic features of families under stress. Social Casework. Nr. 49. 139-150

McCUBBIN, H. I., FIGLEY, C. R. (1983).

Bridging normative and catastrophic family stress. In: McCubbin H. I., Figley, C. R. (Eds.), Stress and the family. Vol.1: Coping with normative transitions. 218–228. New York: Brunner/Mazel

MCCUBBIN, H. I., PATTERSON, J. (1983)

The family stress process: The double ABCX model of adjustment and adaptation. *Marriage and Family Review*. Nr. 6, 7–37

MÜHLEBACH, C. (2004)

Familiness als Wettbewerbsvorteil. Bern: Haupt

MÜLLER, R. (1986).

Krisenmanagement in der Unternehmung. *Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation* Band 5. 2. Auflage. Frankfurt: Peter Lang

KRIZ, J. (1999).

Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Wien: Facultas

KRIZ, J. (2004).

Personzentrierte Systemtheorie. Grundfragen und Kernaspekte. In: Schlippe, A.v., Kriz, W. (Hg.), 13-67

KRYSTEK, U. (1987).

Unternehmungskrisen. Wiesbaden: Gabler

LUHMANN, N. (1973)

Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen

LUHMANN, N. (1984).

Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp

PETZOLD, H. (1993).

Integrative Therapie. Band 2: Klinische Theorie. Paderborn: Junfermann

RAHM, D., OTTE, H., BOSSE, S., RUHE-HOLLENBACH, H. (1993).

Einführung in die Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann

SCHNEEWIND, K. A. (1991).

Familienpsychologie. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer

RÖTHIG, P. (1976).

Organisation und Krisen-Management. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Managements. In: ZfO 1/1976,13-20

RÜSEN, T. A. (IN VORBEREITUNG)

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke (Dissertation)

RÜSEN, T. A. (2007A).

Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit. In: Groß, H.; Bohnert, R. (Hrsg.) Interim Management – Den Wandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit. München: Vahlen, 160–186

RÜSEN, T. A. (2007B).

Parallele Krisenprozesse – paralleles Krisenmanagement: Das Familienunternehmen unter existenziellem Druck. In: Nischak, A., Schlippe, A.v., El Hachimi, M.: Familienunternehmen verstehen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck)

SCHLIPPE, A. v. (1998).

Krisen in Familien und Organisationen. Materialien des Institutes für Familientherapie Weinheim e. v.

SCHLIPPE, A.v. (2007).

Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: Rausch, K. (Hg.), Organisationen gestalten. Lengerich: Pabst, 111-129

SCHLIPPE, A.V., KRIZ, W. (Hg.) (2004).

Personenzentrierung und Systemtheorie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

SCHLIPPE, A. v.; SCHWEITZER, J. (2003).

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 9. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

SIMON, F.B. (2000).

Meine Psychose, mein Fahrrad und Ich. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

SIMON, F.B. (2007).

Psychotherapeuten als Coaches und Organisationsberater: Was sie lernen sollten. Psychotherapie im Dialog 8(3), 217-222

SIMON, F. B., WIMMER, R., GROTH, T. (2005).

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H., FISCH, R. (1974).

Lösungen. Bern: Huber

WILLKE, H. (1983).

Methodologische Leitfragen systemtheoretischen Denkens. Annäherung an das Verhältnis von Intervention und System. Zeitschrift für systemische Therapie 1(2), 23-37

WIMMER, R., SIMON, F.B., GROTH, T. (2004).

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft Nr.2. Juni 2004

WIMMER, R., DOMAYER, E., OSWALD, M. & VATER, G. (2005).

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler. 2., überarbeitete Auflage.

ZIMBARDO P. G., GERRIG R. J. (2004).

Psychologie. 16. Auflage. München: Pearson

Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen^{*}

Knut Werner Lange

^{*} Dieser Beitrag wurde erstmalig als Knut Werner Lange, Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen, GmbHR 2006, S. 897-904, veröffentlicht. Wir danken dem Verlag Dr. Otto Schmidt KG in Köln ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	247
2. Die Bedeutung von Corporate Governance für Familienunternehmen	247
2.1 Der Begriff des Familienunternehmens	247
2.2 Corporate Governance in Familienunternehmen	248
3. Gesetzliche Grundlagen	250
3.1 Die Regelung des §52 GmbHG	250
3.2 Rechtliche Grenzen der Kompetenzübertragung auf den Beirat	251
4. Der Beirat als Führungselement im Familienunternehmen	254
4.1 Die Konzeption	254
4.2 Aufgaben und Rechte des Beirats	256
4.2.1 Zustimmungskataloge	256
4.2.2 Weitere Rechte des Beirats	258
4.2.3 Konkurrierende oder verdrängende Kompetenz	259
4.3 Folgerungen	260
5. Die Beiratsmitglieder	262
5.1 Auswahl und Vergütung	262
5.2 Haftung	265
6. Zusammenfassung	266

1. Einführung

Nach wie vor werden fakultative Beiräte in Familienunternehmen überwiegend mit beratenden, repräsentativen oder allenfalls streitschlichtenden Aufgaben betraut. Im Zuge der Debatte über Corporate Governance in Familienunternehmen wird zunehmend darüber nachgedacht, dem Beirat auch Aufgaben der Kontrolle und der Überwachung der Unternehmensleitung zu übertragen. Dieser Beitrag geht der Frage nach, welchen Nutzen eine solche Aufgabenzuweisung für die Corporate Governance eines Familienunternehmens stiften kann und welche rechtlichen Vorgaben zu beachten sind.

2. Die Bedeutung von Corporate Governance für Familienunternehmen

2.1 Der Begriff des Familienunternehmens

Bei dem Begriff des Familienunternehmens handelt es sich um keinen juristisch eindeutig definierten Terminus. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass das Etikett eines Familienunternehmens Gesellschaften mit höchst unterschiedlichen Rechtsformen angehängt wird. Nicht selten werden zudem Familienunternehmen pauschal mit Mittelstand gleichgesetzt, obwohl längst nicht alle mittelständischen Unternehmen zugleich Familienunternehmen sind und auch große Unternehmen im Einzelfall den Charakter eines Familienunternehmens besitzen können¹. Ein Familienunternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Gesellschafter in einer familiären Beziehung zueinander stehen². Für das Familienunternehmen prägend ist daher weniger die Unternehmensgröße als vielmehr der Umstand, dass in ihm (min-

¹ Frank, Die „Kleine AG“ als Organisationsform für die Nachfolge in Familienunternehmen, 2002, S. 33; Reuter ZGR 1991, 467 (477).

² Langenfeld in Langenfeld/Gail, Hdb. der Familienunternehmen, Loseblatt, Stand Dez. 2005, Einl. Rz.3 u. Teil I Rz.3; Mittelsten Scheid, Gedanken zum Familienunternehmen, 1985; Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen, 2004, S.5; Turner, FS Walter Sigle, 2000, S. 111 (112).

destens) eine Familie maßgeblichen unternehmerischen Einfluss ausübt³. Wie an anderer Stelle herausgearbeitet worden ist, kommt es für das Verständnis von Corporate Governance in Familienunternehmen darauf an, dass familiär miteinander verbundene Personen sowohl am Eigentum beteiligt sind, als auch entweder das Unternehmen leiten oder aber wenigstens die Unternehmensleitung überwachen und dominieren. Sie müssen in der Lage sein, die maßgeblichen Entscheidungen im Unternehmen zu bestimmen, so dass die Familie das Unternehmen nach innen und außen prägt. Die Unternehmerfamilie muss sowohl in der Öffentlichkeit als auch gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens wahrgenommen werden⁴.

2.2 Corporate Governance in Familienunternehmen

Die Kodifizierung von Corporate Governance-Grundsätzen hatte ihren Ausgangspunkt in den Richtlinien großer angloamerikanischer institutioneller Investoren genommen, anhand derer sie ihre Portfolio-Gesellschaften beurteilten. Nach und nach wurden diese Richtlinien zu „Codes of Best Practice“ weiterentwickelt⁵. Zunehmend ist dabei die Suche nach geeigneten Anreiz- und Steuerungssystemen in den Vordergrund der Debatte getreten, wobei insbesondere die Höhe und die Offenlegung der Vergütung des Managements intensiv diskutiert werden⁶. Daneben konzentriert sich die Corporate Governance-Diskussion auf die Sicherstellung einer effizienten Kontrolle der Unternehmensleitung. Dabei geht es neben der Überwachung durch entsprechende Unternehmensorgane nicht zuletzt auch um eine wirksame externe Kontrolle durch die Kapitalmärkte⁷.

³ Brösztl, FS Walter Sigle, 2000. S.3 (4); Hennerkes, Familienunternehmen sichern und optimieren, 1998, S.27 f.; Iliou, Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen, 2004, S. 101-103.

⁴ Lange, BB 2005, 2585 f. So nennt etwa Langenfeld, aaO (Fn.2), Teil I Rz. 7, die Erhaltung des Familiencharakters des Unternehmens durch Schutz vor Überfremdung einen „entscheidungswichtigen Gesichtspunkt“ für jedes Familienunternehmen. Vgl. ferner Mittelsten Scheid, aaO (Fn.2), S.2. Ähnlich auch Hinterhuber/Minrath, BB 1991, 1201 f.

⁵ Vgl. Hopt in Hommelhoff/Hopt/v. Werder (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance, 2003, S.29ff.

⁶ Vgl. etwa Hess in Feddersen/Hommelhoff/Schneider, Corporate Governance: Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht, 1996, S.9 (16). S. zudem das Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstOG), BT-Drucks. 15/5577, S. 1 = BR-Drucks. 398/05, S. 1. Weiterführend dazu Fleischer, DB 2005, 1611; van Kann, DStR 2005, 1496; Thüsing, ZIP 2005, 1389.

⁷ S. etwa Ulmer, ZHR 166 (2002), 150 (177 ff.).

Corporate Governance in Familienunternehmen unterscheidet sich hinsichtlich Aufgaben und Strukturen erheblich von Corporate Governance in Publikumsgesellschaften⁸. Die Verbesserung der Corporate Governance in einem Familienunternehmen dient in erster Linie den wirtschaftlichen Zielen dieses Unternehmens sowie dem Interesse der Eigentümerfamilie an einem langfristigen Erhalt ihrer Unternehmung und nur in zweiter Linie den Wünschen externer Kapitalgeber und Kunden. Dennoch können aus der Diskussion um Corporate Governance wertvolle Erkenntnisse für Familienunternehmen gewonnen werden, damit diese Unternehmen ihre (Führungs-)Situation analysieren und ggf. verbessern. Die Errichtung eines Beirats z.B. der Aufgaben der Überwachung und Kontrolle bzw. teilweise sogar der Entscheidung in einem Familienunternehmen ausübt, kann im Einzelfall eine zweckmäßige Corporate Governance-Maßnahme darstellen. In Familienunternehmen nehmen Beiräte zwar nach wie vor primär andere Aufgaben wahr, wie etwa die Beratung der Geschäftsleitung⁹ oder die der Schlichtung von Streitigkeiten¹⁰, auf sie können aber auch erweiterte Aufsichts-, Kontroll- und Leitungsfunktionen übertragen werden¹¹. Im Rahmen der Diskussion um Corporate Governance wird vorgeschlagen, Aufsichtsorgane auch in Familienunternehmen einzurichten, die – ähnlich wie der Aufsichtsrat in einer AG – mehr oder weniger klassische Überwachungs- und Kontrollfunktionen ausüben sollen¹². Der Beitrag geht der Frage nach, wie fakultative Beiräte zu einem sinnvollen Baustein der Corporate Governance in Familienunternehmen werden können. Mit inzwischen über 1 Mio. Gesellschaften ist die GmbH die von Familienunternehmen am häufigsten gewählte Rechtsform¹³, weshalb sich der Beitrag auf Familienunternehmen in der Rechtsform einer GmbH beschränkt.

⁸ Vgl. dazu *Lange*, BB 2005, 2585 (2587 ff.).

⁹ *Spindler/Kepper*, DStR 2005, 1738 (Fn. 11) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Studien von *Gaugler/Heimbürger*, Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen, 1985, S. 62 f., nach der 60% der untersuchten Beiräte überwiegend beratend tätig waren.

¹⁰ *Hinterhuber/Minrath*, DB 1991, 1201 (1204); *Scholz/U. H. Schneider*, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rz. 5; *Wälzholz*, DStR 2003, 511 f.; *Voormann*, Der Beirat im Gesellschaftsrecht, 2. Aufl. 1990, S. 35 ff.; *Yanli*, DStR 1991, 1352 (1353 f.).

¹¹ Vgl. schon *Bea/Scheurer/Gutwein*, DB 1996, 1193 f.; *Hinterhuber/Minrath*, BB 1991, 1201 (1202); *Huber*, GmbHR 2004, 772; *Kirchdörfer/Kögel*, FS Brun Hagen Hennerkes, 2000, S. 221 (241).

¹² *Hennerkes/May*, NJW 1988, 2761 (2762); *Hennerkes/Binz/May*, DB 1987, 469 ff.; *Hinterhuber/Minrath*, BB 1991, 1201 ff.; *Iliou*, aaO (Fn. 3), S. 173 ff.; *Thümmel*, DB 1995, 2461 ff.

¹³ *Kornblum*, GmbHR 2006, 28 ff.; s. auch *Hennerkes*, aaO (Fn. 3), S. 69; weitere Zahlen bei *Meyer*, GmbHR 2002, 177 f.

3. Gesetzliche Grundlagen

3.1 Die Regelung des §52 GmbHG

Die Bildung eines Beirats stellt bei einer nicht den Regeln der Mitbestimmung unterliegenden GmbH eine freiwillige Entscheidung der Gesellschafter dar. Das Recht der GmbH kennt mit §52 GmbHG eine Vorschrift über den fakultativen Aufsichtsrat. die in Teilen auf das Recht des Aufsichtsrats der AG verweist. Durch diesen Verweis wird deutlich gemacht, dass die Vorschrift vor allem für solche Beiräte gilt, die mit dem Aufsichtsrat einer AG vergleichbare Aufgaben wahrnehmen, wie etwa die hier in Rede stehenden Funktionen der Kontrolle und der Überwachung. In einer solchen Konstellation handelt es sich beim Beirat, entgegen seiner Bezeichnung, regelmäßig um einen Aufsichtsrat¹⁴. Dennoch soll weiter von einem Beirat die Rede sein, da sehr häufig in Familienunternehmen der Begriff des Aufsichtsrats bewusst vermieden wird. Der Hinweis in § 52 GmbHG bedeutet nicht, dass die Gesellschafter der GmbH als freiwilliges Organ stets den Aufsichtsrat i.S.v. § 42 GmbHG zu bilden haben¹⁵. Von einem (fakultativen Aufsichtsrat i.S.v. § 52 GmbHG kann viel mehr nur gesprochen werden, wenn ihm ein Mindestmaß an unentziehbaren Kontrollrechten eingeräumt wird¹⁶.

Soll hingegen explizit (nur) ein Beirat und kein Aufsichtsrat geschaffen werden, ist neben der Wahl der entsprechenden Bezeichnung der ausdrückliche Ausschluss des § 52 GmbHG anzuraten¹⁷.

Wird § 52 Abs. 1 GmbHG nicht gesellschaftsvertraglich wenigstens erheblich modifiziert, hat dies darüber hinaus nicht unerhebliche Konsequenzen. So richten sich Größe und Zusammensetzung des Beirats sowie die Wählbarkeit von Beirats-

¹⁴ *Altmeppen* in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rz. 48; *Lutter/Hommelhoff*, GmbHG, 16. Aufl. 2004 § 52 Rz. 62.

¹⁵ *Huber*, GmbHR 2004, 772 (773); *Scholz/U.H. Schroeder*, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rn. 39. A.A. *Reuter*, FS 100 Jahre GmbHG, 1992, S. 631 (635 f. u. 655 f.).

¹⁶ *Altmeppen* in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rn. 2; *Lutter/Krieger*, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 4. Aufl. 2002, Rz. 983. *Reuter*, FS 100 Jahre GmbHG, 1992, S. 631 (632).

¹⁷ *Buth/Hermanns*, DSr 1996, 597 (601); *Spindler/Kepper*, DSr 2005, 1738 (1741).

mitgliedern nach den jeweiligen aktienrechtlichen Vorschriften. Für die Berichtspflicht der Geschäftsführung gilt § 90 Abs. 3, 4 u. 5 S. 1 u. 2 AktG. Die Aufgaben und Funktionen des Beirats sowie sein Verhältnis zur Geschäftsführung werden durch §§ 110-112 AktG näher ausgestaltet. Ferner sind die aktienrechtlichen Regelungen über die Vergütung und über Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern gemäß §§ 113, 114 AktG auf Beiratsmitglieder anwendbar. Schließlich richtet sich die Haftung der Mitglieder des Beirats nach § 116 i.V.m. § 93 AktG und § 52 Abs. 3 GmbHG.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Familienunternehmen in ihren Gesellschaftsverträgen § 52 Abs. 1 GmbHG häufig im Rahmen des Zulässigen abbedingen und an seine Stelle Regelungen treten lassen, die besser auf die jeweilige Aufgabe des Beirats und die Bedürfnisse des Familienunternehmens zugeschnitten sind. Die zentralen Regelungen über den Beirat müssen sich dann aus der Satzung ergeben¹⁸, wobei Einzelheiten auch in der Geschäftsordnung des Beirats geregelt werden können. Zu beachten ist allerdings, dass für einen Beirat, der funktional ein Aufsichtsrat ist, strengere gesetzliche Regelungen gelten, wie nachfolgend genauer ausgeführt wird.

3.2 Rechtliche Grenzen der Kompetenzübertragung auf den Beirat

Das Recht der GmbH steht einer weit reichenden Übertragung von Kompetenzen auf den Beirat grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber. Ein dem § 111 Abs. 4 S. 1 AktG entsprechendes Geschäftsführungsverbot des Aufsichtsrats einer AG kennt das GmbH-Recht nicht. Dennoch existieren einige Aufgaben, die das Gesetz zwingend einem anderen Organ zugewiesen hat. Das Selbstbestimmungsrecht der Gesellschafter gebietet es, eine Beiratsverfassung durch Satzungsänderung jederzeit wieder abzuschaffen, den Beirat aufzulösen oder einzelne Kompetenzen zurückzuholen, die auf ihn übertragen wurden¹⁹. Zu den nicht entziehbaren Kompetenzen

¹⁸ Vgl. die Formulierungsvorschläge und Muster bei *Bea/Scheurer/Gutwein*, DB 1996, 1193 (1195 ff.); *Huber*, Der Beirat, 2004, Rn. 499 ff.; *Wälzholz*, DStR 2003, 511 (512 ff.).

¹⁹ BGH v. 25.2.1965 - II ZR 287/63, BGHZ 43, 261 (264) = GmbHR 1965, 111; *Großfeld/Brondics*, AG 1987, 293 (295); *Wiedemann*, FS Marcus Lutter, 2000, S.801 (809).

der Gesellschafter zählen ferner etwa die Vertretung der Gesellschaft nach außen, die Änderung des Gesellschaftsvertrags (§ 53 Abs. 1 GmbHG)²⁰, die Aufstellung des Jahresabschlusses, § 42a GmbHG, oder die Wahrnehmung zwingender Individualrechte der Gesellschafter wie z.B. das Auskunftsrecht nach § 51 a GmbHG. Den Gesellschaftern dürfen ferner das Einfordern von Nachschüssen (§ 26 GmbHG)²¹ und die Bestimmung sowie Abberufung der Liquidatoren (§ 66 GmbHG)²² nicht genommen werden. Auch das Recht, Maßnahmen der Kapitalerhöhung oder -herabsetzung (§§ 55, 58 GmbHG) zu ergreifen²³ oder Unternehmensverträge i.S.v. § 291 AktG abzuschließen darf den Gesellschaftern ebenfalls nicht genommen werden²⁴.

Auf den Beirat kann die Zuständigkeit der Gesellschaft für die Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers nach § 46 Nr. 5 GmbHG übertragen werden (vgl. § 45 Abs. 2 GmbHG)²⁵. Nicht selten findet man in Gesellschaftsverträgen die Regelung, nach der ein Beirat dem Geschäftsführer Weisungen erteilen kann²⁶. In solchen Konstellationen stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung und demjenigen des Beirats also mit anderen Worten danach, ob im Gesellschaftsvertrag der Entscheidung des Beirats Vorrang vor Beschlüssen der Gesellschafterversammlung eingeräumt werden darf. Die wohl h.M. bejaht dies zu Recht²⁷. Schon aus § 52 GmbHG lässt sich ableiten, dass die Gesellschafter ihre Mitwirkungs- und Überwachungsbefugnisse auf einen Beirat übertragen können. Die Vorrangregel widerspricht zudem nicht dem Grundsatz,

²⁰ BGH v. 25.2.1965 - II ZR 287/63, BGHZ 43, 261 (264) = GmbHR 1965, 111; *Yanli*, DStR 1991, 1352 (1353).

²¹ *Großfeld/Brondics*, AG 1987, 293 (299); *Müller/Wolf*, GmbHR 2003, 810 (811).

²² RG v. 3.7.1934 - II 116/34, RGZ 145, 99 (104); *Altmeyen* in Roth/Altmeyen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 66 Rn. 22; *Lutter/Kleindiek* in Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 66 Rz.4. A.A. nunmehr *Scholz/K. Schmidt*, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 66 Rz. 10.

²³ *Vollmer*, WiB 1995, 578 (579).

²⁴ *Buth/Hermanns*, DStR 1996, 597 (598).

²⁵ *Beuthien/Gätsch*, ZHR 157 (1993), 483 (493 f.); *Müller/Wolf*, GmbHR 2003, 811; *Beuthien/Gätsch*, ZHR 157 (1993), 483 (493 f.).

²⁶ *Langenfeld*, GmbH-Vertragspraxis, 4. Aufl. 2003, Rz. 153, Muster 39. S. dazu auch *Yanli*, DStR 1991, 1352.

²⁷ *Wälzholz*, DStR 2003, 511 (514); *Altmeyen* in Roth/Altmeyen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, §52 Rz. 21. Vgl. ferner OLG Koblenz v. 9.8.1990 - 6 U 888/90, GmbHR 1991, 264 ff., wonach es zulässig sei, besondere Anforderungen an die Mehrheitsverhältnisse zu stellen, wenn der Aufsichtsrat überstimmt werden soll.

wonach die Gesellschafterversammlung das oberste Organ der Gesellschaft ist. Den Gesellschaftern verbleiben die Möglichkeiten, ein einzelnes Beiratsmitglied zur Verantwortung zu ziehen, es abzurufen oder sogar den Beirat insgesamt aufzulösen, wenn sie mit seinen Entscheidungen nicht einverstanden sind. Schließlich kann auch die Satzungsregel geändert werden, die den Vorrang des Weisungsrechts des Beirats anordnet.

Erhebliche Schwierigkeiten ergeben sich bei Mitwirkungsrechten des Beirats, die faktisch eine Änderung der Unternehmensstruktur zur Folge haben und daher in ihrer Bedeutung nicht hinter den Grundlagenentscheidungen zurückbleiben. Dazu zählen etwa die Ausgliederung oder der Erwerb wesentlicher Betriebs- oder Unternehmensteile²⁸ sowie die Änderung der Geschäftspolitik²⁹. Überwiegend werden diese Maßnahmen zum unveräußerlichen Kern der Gesellschafterzuständigkeiten gezählt³⁰. Allerdings kann eine klare Linie nur schwer gezogen werden, die über eine bloße Einzelfallbetrachtung hinausführen soll³¹. Dies gilt namentlich für die Geschäftsführung, bei der nicht abschließend geklärt ist, ob es einen unentziehbaren Kernbereich gibt, der von einem Beirat zu respektieren ist³². Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Satzungsautonomie in der GmbH es zulässt, einen fakultativen Beirat einzurichten und ihn mit wichtigen Kompetenzen aus den Bereichen Kontrolle und Überwachung sowie Unternehmensleitung auszustatten, soweit diese nicht zwingend einem anderen Organ zugewiesen ist und es sich nicht um Grundlagenentscheidungen handelt³³. Ein solcher Beirat hat mit einem Aufsichtsrat vergleichbare Funktionen.

²⁸ Turner, FS Walter Sigle, 2000, S. 111 (116, Fn. 16).

²⁹ Thümmel, DB 1995, 2461 (2463 f.).

³⁰ Großfeld/Brondics, AG 1987, 293 (295); Sigle, NZG 1998, 619 (620); Vollmer, WiB 1995, 578 (581).

³¹ Spindler/Kepper, DStR 2005, 1738 (1742).

³² Für einen solchen Kernbereich Hommelhoff, ZGR 1978, 119 (127-130); Sigle, NZG 1998, 619 (620); wohl auch Baumbach/Hueck/Zöllner/Noack, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 37 Rz. 20 f. Dagegen Beuthien/Gätsch, ZHR 157 (1993), 483 (498); Konzen, NJW 1989, 2977 (2979); Scholz/U.H. Schneider, GmbHG, 9. Aufl. 2000, § 37 Rz. 36 ff.; Schön, ZGR 1996, 429 (444).

³³ Altmeppen in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rz. 54; Müller/Wolf, GmbHR 2003, 810f.; Thümmel, DB 1995, 2461 (2462 f.); Baubach/Hueck/Zöllner/Noack, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 52 Rz. 26-28.

4. Der Beirat als Führungselement im Familienunternehmen

4.1 Die Konzeption

Familienunternehmen sind durch die Konzentration des Eigentums in der Hand einer Familie gekennzeichnet, was zu einer Einheit von Unternehmensführung und Kapital führt³⁴. Diese Einheit von Eigentum und Führung in Familienhand macht das Familienunternehmen zu einer besonderen Unternehmensform. Während bei Publikumskapitalgesellschaften vor allem die schlechte Qualität der Unternehmensleitung eine entscheidende Gefahrenquelle für das Unternehmen bildet, stellen sich bei den Familienunternehmen die substanziellen Überlebensfragen für das Unternehmen hauptsächlich auf der Gesellschafterebene. Die von der Gesellschafterebene ausgehenden Risiken für Familienunternehmen gründen sich neben der herausgehobenen Stellung der Anteilseigner vor allem in der Zusammensetzung des Gesellschafterkreises. Dieser wird – anders als bei personalistisch strukturierten Nichtfamilienunternehmen – durch die familiäre Verbundenheit der Gesellschafter und das Selbstverständnis hinsichtlich ihrer Gesellschafterstellung geprägt³⁵. Probleme aus dem Bereich der Familie können bei dieser Konzeption sehr rasch auf die Ebene der Gesellschafter durchschlagen.

Der Beirat soll in diesem Zusammenhang als Element eines Systems der effizienten Führung von Familienunternehmen einer bestimmten Mindestgröße begriffen und untersucht werden. Aus Sicht einer wirkungsvollen Corporate Governance in Familienunternehmen spielen dabei vor allem die Überwachung der Geschäftsführung und die teilweise Übernahme von Leitungsfunktionen eine zentrale Rolle.

Anders als bei Publikumskapitalgesellschaften kommt der Corporate Governance bei Familienunternehmen vor allem die Aufgabe zu, die Unternehmensleitung vor möglichen Fehlentscheidungen zu bewahren bzw. den Unternehmensfortbestand zu gewährleisten. Dies gilt nicht zuletzt vor dem Hintergrund der starken Abhängigkeit

³⁴ Hennerkes, aaO (Fn.3), S. 28 ff.; Iliou, aaO (Fn. 3), S. 103 ff.

³⁵ Vgl. dazu Sigle, FS Heinz Rowedder, 1994, S. 459 (466ff.): Wimmer/Domayer/Oswald/Vater, Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 2. Aufl. 2005, S. 6 ff.

des Unternehmens von der Unternehmerpersönlichkeit, da aufgrund ihrer Alleinentscheidungskompetenz der Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens in entscheidendem Maße von deren Fähigkeiten abhängt. Dem Beirat kann in einer solchen Konstellation eine wichtige Aufgabe als Kontroll- oder Überwachungsinstanz eingeräumt werden, um den Unternehmer und sein Unternehmen vor Führungsfehlern zu bewahren. Zustimmungsrechte können ferner das Risiko von Fehlentscheidungen minimieren helfen und einer gewissen Betriebsblindheit vorbeugen. Die Nutzung von Corporate Governance kann in diesem Zusammenhang vor allem auch deshalb bedeutsam sein, weil bei Familienunternehmen regelmäßig eine externe Kontrolle durch die Kapitalmärkte fehlt³⁶.

Daneben spielt der kontrollierende und überwachende Beirat eine gewisse Rolle, wenn im Familienunternehmen ein Fremdmanagement installiert worden ist, oder Gesellschafter vorhanden sind, die von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind. In solchen Konstellationen kann es die Aufgabe des Beirats sein, im Interesse der Gesellschafter selbst Führungsentscheidungen vorzunehmen oder wenigstens die Führungsentscheidungen des Fremdmanagements bzw. der geschäftsführenden Gesellschafter zu überwachen.

In den genannten Fallgruppen können von einem freiwilligen Beirat also wichtige Aufgaben wahrgenommen werden. Die in diesem Zusammenhang aus der Literatur bekannte Trennung zwischen der Überwachung des Managements auf der einen und derjenigen der Überwachung der Gesellschafter auf der anderen Seite³⁷ ist aber für den Untersuchungsgegenstand des Familienunternehmens nur bedingt geeignet. Zwar sind immer wieder auch Familienunternehmen anzutreffen, die ausschließlich durch Fremdmanager geführt werden. Ferner sind in größeren Familienunternehmen häufig nicht alle Gesellschafter an der Geschäftsführung des Familienunternehmens beteiligt. Allerdings sind in den meisten Fällen die Unternehmensleiter zugleich Gesellschafter ihres Unternehmens und verfügen über einen dominanten Einfluss auf

³⁶ S. dazu auch *Lange*, BB 2005, 2585 (2587).

³⁷ So etwa bei *Spindler/Kepper*, DStR 2005, 1738 (1739 f.).

die übrigen Anteilseigner³⁸. Auch setzt sich im Konfliktfall die Eigentümerfamilie regelmäßig gegenüber dem Fremdmanagement durch. Es ist daher nicht sinnvoll, die Funktionen des Beirats in Familienunternehmen anhand der üblichen Art und Weise aufzugliedern.

4.2 Aufgaben und Rechte des Beirats

4.2.1 Zustimmungskataloge

Zu den wichtigsten Elementen einer präventiv wirkenden Überwachung zählen sog. Vorbehaltsgeschäfte, also Geschäfte, die der Zustimmung des Beirats bedürfen, um wirksam zu sein. Der Arbeit des Beirats kommt dabei eine erhebliche unternehmenspolitische Aufgabe zu. In welchen Bereichen dem Beirat Zustimmungsrechte eingeräumt werden, richtet sich regelmäßig nach den Besonderheiten des Familienunternehmens und der Branche, in der es tätig wird. Häufig sind Zustimmungsvorbehalte bei unternehmerischen Kernentscheidungen, wie der Änderung des Produkt- oder Marketingkonzeptes oder bei Unternehmenskäufen, aber auch bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen größeren Umfangs anzutreffen.

Immer wieder finden sich in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen mehr oder weniger umfangreiche Zustimmungskataloge, in denen die zumeist besonders bedeutsamen Geschäfte des Familienunternehmens aufgezählt und an eine Zustimmung des Beirats gekoppelt sind³⁹. Diese Enumerativkataloge sind aber nicht unproblematisch. Schon ihre Formulierung stellt nicht selten eine Gratwanderung zwischen gewöhnlichen Geschäften der Unternehmensführung und außergewöhnlichen Maßnahmen dar. Die einmal gewählte Fassung wird sich wegen ihrer Starrheit später im täglichen Betrieb oft als wenig praktikabel erweisen. Darüber hinaus sind die Kataloge häufig nicht im Sinne einer effektiven Überwachung

³⁸ Untersuchungen haben ergeben, dass weniger als 3 % aller GmbH mehr als fünf Gesellschafter aufweisen. Die typische GmbH weist somit eine signifikante Eigentümerprägung auf, s. bereits *Kornblum*, GmbHR 1994, 505 (511); *Meyer*, GmbHR 2002, 177 (179-181).

³⁹ *Buth/Hermanns*, DStR 1996, 597 (600); *Hinterhuber/Minrath*, BB 1991, 1201 (1206); *Hennerkes/Binz/May*, DB 1987, 469 (470 ff.).

formuliert. Zu formal aufgestellt erschöpfen sie sich im Aufzählen von Einzelpunkten und enthalten kaum strategische Elemente⁴⁰. Selbst wenn man dieses Defizit durch eine an den Bedürfnissen des jeweiligen Familienunternehmens ausgerichtete Gestaltung des Kataloges kompensieren könnte, so handelt es sich doch stets um eine Momentaufnahme, die angesichts der gesteigerten Dynamik des Wirtschaftsgeschehens in wenigen Jahren bereits wieder überholt sein dürfte. Eine dann notwendige Anpassung des Gesellschaftsvertrags mit den entsprechenden Formalien und den erforderlichen Mehrheiten wäre die wenig flexible Folge.

Ergänzend ist in diesem Zusammenhang auf die besondere Gefahr hinzuweisen, die damit verbunden ist, dass der Katalog nicht enumerativ, sondern lediglich beispielhaft formuliert worden oder gar mit einer Generalklausel verbunden ist. Während der Enumerativkatalog immerhin den Vorteil der weitgehenden Rechtssicherheit besitzt⁴¹, führen Auslegungs- und Abgrenzungsschwierigkeiten, die mit einer Generalklausel oder einem Beispielskatalog zwangsläufig einher gehen, zu einer großen Verunsicherung der Geschäftsführung und zu einem dauerhaften Streitpotential. Je nach Engagement der Beiratsmitglieder und dem Selbstverständnis der Geschäftsführung werden entweder die Überwachungstätigkeit des Beirats oder aber die Geschäftsführung dabei Schaden nehmen⁴².

Die sich immer rascher wandelnden wirtschaftlichen Bedingungen und die damit einhergehenden veränderten Anforderungen an unternehmerisches Handeln verlangen heute eine stärkere Betonung zukunftsgerichteter Aspekte. Demgegenüber haben z.B. die in Zustimmungskatalogen immer noch häufig anzutreffenden Grundstücksgeschäfte längst ihren unternehmerischen Stellenwert eingebüßt. Dieser Wandel in der Unternehmensführung, die sich an einer Formulierung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele orientiert, muss auch zu einer Änderung der Überwachung durch den Beirat führen. Wenn sich die Leitungsaufgaben immer mehr um eine zukunftsgerichtete Planungstätigkeit drehen, ist es unvermeidlich, dem Beirat neben der

⁴⁰ *Buth/Hermanns*, DStR 1996, 597 (600).

⁴¹ v. *Falkenhausen*, FS Carl Hans Barz, 1974, S. 9 (14 f.).

⁴² *Hennerkes/Binz/May*, DB 1987, 469 (470). Vgl. auch den Überblick bei *Bea/Scheurer/Gutwein*, DB 1996, 1194, über die inhaltliche und organisatorische Dimension der strategischen Kontrolle.

reinen Kontrolle auch gewisse Steuerungs- und Leitungskompetenzen einzuräumen, um eine langfristige Unternehmenssicherung zu gewährleisten⁴³. Die Tätigkeits- bzw. funktionsbezogene Gestaltung der entsprechenden Satzungen und Verträge ist daher unvermeidlich.

4.2.2 Weitere Rechte des Beirats

Zu den in der Praxis recht häufig anzutreffenden Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten des Beirats gehören die Bestellung von Abschlussprüfern, Einsichts- und Informationsrechte oder auch Prüfrechte⁴⁴. Das Recht zur Feststellung des Jahresabschlusses ist vor allem deshalb von Bedeutung, da es die Zustimmungserfordernisse zur Unternehmensplanung um ein echtes Mitwirkungsrecht ergänzt. Die Mitglieder des Beirats haben so etwa die Möglichkeit, die Bildung stiller Reserven oder die Ausübung von Bewertungswahlrechten zu beeinflussen. Eine solche Kompetenz kann dadurch sichergestellt werden, dass die Geschäftsführung des als GmbH firmierenden Familienunternehmens den Jahresabschluss aufstellt und seine Feststellung den Gesellschaftern obliegt. Im Gesellschaftsvertrag ist zugleich vorgesehen, dass der Beirat der Feststellung des Jahresabschlusses zustimmen muss. Damit ist sichergestellt, dass eine qualifizierte Kontrolle vorgenommen wird, was mangels hinreichender Fachkompetenz bei den Gesellschaftern eines Familienunternehmens nicht immer der Fall sein muss, man denke nur an Familienunternehmen, die über einen sehr großen Kreis von Gesellschaftern verfügen.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die in § 46 GmbHG aufgeführten Beschlussgegenstände grundsätzlich auf den Beirat übertragbar sind, § 45 Abs. 2 GmbHG. Daher kann auch die Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung (§ 46 Nr. 6 GmbHG) vollständig auf den Beirat übertragen werden. Teilweise wird die Auffassung vertreten, die Gesellschafter dürften sich dieser Zuständigkeit nicht vollständig begeben, da es mit ihrer Stellung als oberstem Organ der GmbH unvereinbar

⁴³ Hennerkes/Binz/May, DB 1987, 469 (471). S. auch Altmeyden, ZGR 1999, 291 (309 f.); Kropff, NZG 1998, 613.

⁴⁴ Scholz/U. H. Schneider, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rz. 236 ff.

sei, wenn sie auf alle Kontrollrechte verzichten würden⁴⁵. Diese Argumentation überzeugt nicht. Gerade in Familienunternehmen mit einem großen Gesellschafterkreis kann die Überwachung der Geschäftsführung besser und effektiver durch einen entsprechend besetzten Beirat erfolgen. In Unternehmen, deren Gesellschafterkreis sich aus Mitgliedern verschiedener Familienstämme zusammensetzt, kann durch die Übertragung der Kompetenz auf einen Beirat ein mögliches Blockade- und Konfliktpotenzial eliminiert werden. Beide Beispiele verdeutlichen, dass es gute Gründe dafür geben kann, auf die eigene Überwachungskompetenz zu verzichten und so zugleich eine Verwässerung der Kontrolle zu verhindern⁴⁶.

4.2.3 Konkurrierende oder verdrängende Kompetenz

In den meisten Satzungen von Familienunternehmen wird nicht hinreichend geklärt, ob die Delegation der Überwachungs- und Kontrollrechte an den Beirat verdrängenden oder lediglich konkurrierenden Charakter hat. Bei der verdrängenden bzw. ausschließlichen Zuständigkeit wird der Beirat anstelle des an sich berufenen Gesellschaftsorgans tätig, das auf die Entscheidung des Beirats keinen Einfluss mehr hat. Es kann diese nicht mehr ohne weiteres rückgängig machen. Vielmehr muss zunächst die Gesellschafterversammlung die einmal an den Beirat delegierte Kompetenz durch Satzungsänderung ausdrücklich wieder an sich ziehen. Bei der konkurrierenden Zuständigkeit überschneiden sich die Zuständigkeiten. Allerdings hat die Gesellschafterversammlung jederzeit die Möglichkeit, einzelne Beschlüsse des Beirats zu kassieren, ohne zuvor die Satzung ändern zu müssen⁴⁷. In der Literatur stehen sich zwei Auffassungen gegenüber. Während die eine Seite dafür plädiert, im Zweifel von einer verdrängenden Kompetenz auszugehen, um Konflikte zwischen Gesellschafterversammlung und Beirat möglichst zu minimieren⁴⁸, geben andere Stimmen zu bedenken, dass sich im Zweifel die Gesellschafter nicht selbst

⁴⁵ Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 46 Rz. 18; Scholz/K. Schmidt, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 46 Rz. 112; Voorman, Der Beirat im Gesellschaftsrecht, 2. Aufl. 1990, S.60f.

⁴⁶ Müller/Wolf, GmbHR 2003, 810 (812); Reuter, FS 100 Jahre GmbHG, 1992, S.631 (645 f.).

⁴⁷ Altmeppen in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rz. 55; Thümmel, DB 1995, 2461 (2462).

⁴⁸ Beuthien/Gätsch, ZHR 157 (1993), 483 (498 ff.); Scholz/K. Schmidt, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 45 Rz. 9; Thümmel, DB 1995, 2461 (2462).

entmachten wollen und daher regelmäßig nur eine konkurrierende Kompetenz als minimaler Eingriff in die GmbH-Verfassung gewünscht sei⁴⁹.

Entscheidend für die Beantwortung der Frage nach der Art der Zuständigkeit ist die von dem jeweiligen Familienunternehmen gewollte Führungsstruktur. Liegt der Sinn der gewählten Beiratsverfassung gerade darin, den Gesellschafterwillen auszuschalten, etwa weil der Beirat eine eigenständige Unternehmenspolitik betreiben soll, ist im Zweifel von einer verdrängenden Zuständigkeit auszugehen. Vergleichbares wird für die Fälle gelten, in denen der Beirat die Aufgabe hat, interne Konflikte unterschiedlicher Gesellschaftergruppen zu verhindern⁵⁰. Ist dies nicht der Fall, wird dem Beirat im Zweifel lediglich eine konkurrierende Zuständigkeit eingeräumt worden sein. In jedem Fall ist angesichts der im Schrifttum verbreiteten Meinungsverschiedenheit zu dieser Frage eine klare Regelung in der Satzung anzuraten⁵¹. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass Zustimmungsvorbehalte oder Vetorechte des Beirats für Satzungsänderungen mit der Position der Gesellschafterversammlung als oberstem Willensbildungsorgan der GmbH nicht in Einklang zu bringen ist⁵².

4.3 Folgerungen

Das GmbHG geht von einem überschaubaren Gesellschafterkreis der GmbH aus und hat daher die Kontrollkompetenz über die Geschäftsführung den Gesellschaftern übertragen (vgl. § 46 Nr.6, § 51 a GmbHG). Wie dargestellt, sollten bei Familienunternehmen die Aufgaben der Kontrolle und Überwachung aber sinnvoller Weise in vielen Fällen durch einen Beirat wahrgenommen werden. Je größer der Kreis der Gesellschafter eines Familienunternehmens ist, desto eher ist die Einrichtung eines Beirats mit mehr oder weniger weit reichenden Kontroll- und Überwachungs-

⁴⁹ *Altmeppen* in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rz. 58; *Baumbach/Hueck/Zöllner*, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 45 Rz. 20, § 46 Rz. 94.

⁵⁰ *Wiedemann*, FS Wolfgang Schilling, 1973, S. 105 (Fn.2, 120).

⁵¹ *Iliou*, aaO (Fn. 3), S. 200 f.

⁵² *Müller/Wolf*, GmbHR 2003, 810 (816 f.); *Roth* in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 53 Rz. 22; *Spindler/Kepper*, DStR 2005, 1738 (1742 f.).

funktionen ähnlich einem Aufsichtsrat zur Wahrung der Interessen aller Gesellschafter erforderlich⁵³. Im Sinne einer funktionierenden Corporate Governance kann zudem der Beirat auch im eigentümergeführten Familienunternehmen wichtige Leitungsaufgaben übernehmen, um zu einer Art interner Absicherung zu gelangen. Dabei muss sichergestellt werden, dass dem Beirat die erforderlichen Kompetenzen zustehen, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens beurteilen und ggf. auch beeinflussen zu können. Die Sach- und Entscheidungskompetenz liegt bei einem Familienunternehmen mit einem solchen Beirat, der Kontroll- und Überwachungsfunktionen ausübt, nicht länger allein in einer Hand, nämlich derjenigen des Eigentümerunternehmers, da der Beirat auf die Unternehmensziele und -zwecke Einfluss nehmen kann und soll.

Diese Vorstellungen sind in vielen Fällen mit dem Selbstverständnis des „Patriarchen“ an der Unternehmensspitze nicht in Einklang zu bringen⁵⁴. Wer das Unternehmen als Eigentum der Familie begreift, will sich nicht von Dritten überwacht wissen, die am Unternehmen in keiner Weise beteiligt sind und die nicht zur Familie gehören⁵⁵. Zwar ist dieser Vorbehalt verständlich; dennoch muss betont werden, dass gerade diese Folge durchaus im Sinne der Idee von Corporate Governance ist⁵⁶. Das „Einziehen“ einer dritten Ebene neben Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung in die Organisationsverfassung eines Familienunternehmens weist in vielen Fällen erhebliche Vorzüge auf, weshalb man über diese Gestaltungsvariante nicht leichtfertig hinweggehen sollte. Die Gefahren, die von dem „einsamen Mann an der Spitze“⁵⁷ ausgehen können, sollten nicht trivialisiert werden. Kontrolle ist eine wichtige unternehmerische Funktion, die auch in einem Familienunternehmen häufig sinnvoll nur dadurch gewährleistet werden kann, dass die Aufgabe der Überwachung einem gesonderten Organ zugewiesen wird. Die Notwendigkeit, die eigenen Konzepte vor anderen rechtfertigen zu müssen, kann in

⁵³ *Buth/Hermanns*, DStR 1996, 597 (599).

⁵⁴ Vgl. zum Selbstverständnis vieler Familienunternehmer *Hennerkes/May*, NJW 1988, 2761 (2766).

⁵⁵ Auch das teilweise in der Literatur vorgeschlagene Modell der Minimalbeteiligung einzelner Beiratsmitglieder an dem Familienunternehmen kann an diesem Befund nichts ändern. Weiterführend dazu *Kirchdörfer/Kögel*, FS Brun Hagen Hennerkes, 2000, S. 221 (241 f.).

⁵⁶ S. dazu *Lange*, BB 2005, 2585 (2589 f.).

⁵⁷ *Hennerkes/May*, NJW 1988, 2761 (2763).

vielen Fällen vor Fehlschlüssen bewahren. Zudem mag der Hinweis darauf, dass der Familienunternehmer den Beirat notfalls wieder „abschaffen“ kann⁵⁸ helfen, Akzeptanzprobleme zu überwinden. Firmiert das Familienunternehmen als GmbH, sollten Kontroll- und Überwachungsaufgaben somit von der Gesellschafterversammlung daher auf einen fakultativen Beirat übertragen werden⁵⁹. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine gewisse Zahl der Gesellschafter zugleich Geschäftsführer ist.

5. Die Beiratsmitglieder

5.1 Auswahl und Vergütung

Es versteht sich von selbst, dass die Zusammensetzung des Beirats wesentliches Element für Erfolg oder Misserfolg seiner Arbeit ist⁶⁰. Bislang waren es häufig der vertraute Rechts- oder Steuerberater, der Wirtschaftsprüfer, ein Vertreter der Hausbank und ein langjähriger Weggefährte des Unternehmenslenkers, die in den Beirat eines Familienunternehmens berufen wurden. Mit dem gerade geschilderten erweiterten Aufgabenspektrum des Beirats ändert sich aber auch das Anforderungsprofil, das an dessen Mitglieder zu stellen ist. Wird von dem Beirat die Begleitung und Kontrolle der Unternehmensplanung gefordert, wie hier vorgestellt, müssen sich unter seinen Mitgliedern erfahrene Kenner der Branche, der Märkte etc. befinden. Die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken dürfte sich zudem als die Schlüsselqualifikation erweisen, wenn es darum geht, geeignete Mitglieder eines kontrollierenden Beirats auszuwählen⁶¹. Ob und in wie weit der Beirat vor diesem Hintergrund seinen Beitrag für eine funktionierende Corporate Governance gerade in Krisenzeiten und bei Konflikten einzubringen vermag, hängt maßgeblich von Autorität und Sachverstand der

⁵⁸ Vgl. dazu BGH v. 25.2.1965 - II ZR 287/63, BGHZ 43, 261 (264) = GmbHR 1965, 111; *Beuthien/Gätsch*, ZHR 156 (1992), 459 (474); *Huber*, Der Beirat, 2004, Rz. 468; *Wiedemann*, FS Marcus Lutter, 2000, S. 801 (809)

⁵⁹ So schon *Bea/Scheurer/Gutwein*, DB 1996, 1193

⁶⁰ Vgl. *Buth/Hermanns*, DStR 1996, 597 (602); *Huber*, GmbHR 2004, 772 (775); *Peltzer*, FS Walter Sigle, 2000, S. 93 (98 ff.).

⁶¹ Vgl. dazu *Hinterhuber/Minrath*, BB 1991, 1201 (1208); *Wiedemann*, FS Marcus Lutter, 2000, S. 801 (813).

einzelnen Mitglieder ab⁶², zumal sich die Eigentümerseite letztlich gegenüber dem Beirat immer durchsetzen kann.

§ 105 Abs. 1 AktG verbietet für den Aufsichtsrat einer AG die gleichzeitige Zugehörigkeit zu Aufsichtsrat und Geschäftsführung. Die Vorschrift schließt den Prokuristen und den Gesamthandlungsbevollmächtigten ein⁶³. Sie gilt ebenso wie § 100 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AktG für den fakultativen Aufsichtsrat einer GmbH⁶⁴, nicht jedoch den beratenden Beirat, in dem auch Geschäftsführer Beiratsmitglieder werden können⁶⁵. Bei dem hier favorisierten kontrollierenden Beirat hingegen, der funktional wie ein Aufsichtsrat agiert, muss daher analog § 105 AktG auf die Mitgliedschaft eines Geschäftsführers im Beirat verzichtet werden⁶⁶.

Ein generelles Verbot, einen Beirat überwiegend mit Gesellschaftsfremden zu besetzen, besteht nicht. Auch bei der Einrichtung eines Beirats mit kontrollierenden und teilweise unternehmensleitenden Funktionen verbleiben die Kernkompetenzen bei den Gesellschaftern, was einen ausreichenden Schutz vor Fremdinteressen bietet⁶⁷. Problematisch ist es hingegen, wenn Nichtgesellschaftern das Recht zugesprochen wird, Aufsichtsratsmitglieder zu entsenden⁶⁸. In Familienunternehmen kann etwa der Wunsch geäußert werden, einer Stiftung dieses Recht zuzugestehen, um ihren Einfluss im Beirat abzusichern. Die Praxis behilft sich zumeist damit, dem Entsendungsberechtigten einen Stimmrechts- und gewinnlosen Zwerganteil an der Gesellschaft einzuräumen⁶⁹.

⁶² Huber, Der Beirat 2004, Rz. 106-114; Wälzholz, DStR 2003, 511 (515 f.).

⁶³ OLG Frankfurt a.M. v. 21.11.1986 - 20 W 247/86, GmbHR 1987, 232; *Baumbach/Hueck/Zöllner/Noack*, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 52 Rz. 39; Wälzholz, DStR 2003, 511 (516).

⁶⁴ OLG Frankfurt a.M. v. 7.7.1981 - 20 W 267/81, GmbHR 1982, 159 f.

⁶⁵ Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 52 Rz. 66.

⁶⁶ Ebenso Wälzholz, DStR 2003, 511 (516); wohl auch *Großfeld/Brondics*, AG 1987, 293 (300).

⁶⁷ *Großfeld/Brondics*, AG 1998, 293 (299); Huber, GmbHR 2004, 772 (774); Thümmel, DB 1995, 2461 (2462); *Wiedemann*, FS Marcus Lutter, 2000, S. 801 (812).

⁶⁸ Diese Möglichkeit für zulässig halten Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 52 Rz. 6; Altmeppen in Roth/Altmeppen, GmbHG, 5. Aufl. 2005, § 52 Rz. 11; Scholz/U.H. Schneider, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rz. 136 ff.; Simon, GmbHR 1999, 257 (259). Für unzulässig halten sie unter Hinweis auf § 101 Abs. 2 AktG *Baumbach/Hueck/Zöllner/Noack*, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 52 Rz. 43.

⁶⁹ Schäfer, GmbHR 1998, 113; Wälzholz, DStR 2003, 511 (516).

Setzt sich der Gesellschafterkreis des Familienunternehmens aus Angehörigen unterschiedlicher Familienstämme zusammen, wird sehr häufig jedem Familienstamm das Recht zugesprochen, einzelne Beiratsmitglieder zu entsenden. Auch wenn betont werden muss, dass eine solche Regelung in den allermeisten Fällen im Sinne einer wirksamen Corporate Governance nicht sachgerecht ist, da sich die entsandten Beiratsmitglieder als Interessenvertreter „ihres“ Familienstamms fühlen, auf diese Weise Konflikte zwischen den Familienstämmen in den Beirat hineingetragen werden und die Diskussion zwischen den Gesellschaftern im Beirat fortgeführt wird, ist sie leider nicht immer vermeidbar. Um dennoch eine gedeihliche Beiratsarbeit zu erreichen, sollte zumindest der Beiratsvorsitzende kein entsandtes Mitglied sein. Zudem ist sicherzustellen, dass die entsandten Mitglieder über die nötigen Kompetenzen für die Beiratsarbeit verfügen. Darüber hinaus sollte die Satzung klarstellen, dass die entsandten Mitglieder nicht Vertreter des jeweiligen Familienstammes sind, sondern allein der Gesellschaft als solcher verpflichtet sind⁷⁰.

Die Vergütung der Mitglieder des Beirats ergibt sich aus der Satzung, der Geschäftsordnung oder dem Gesellschafterbeschluss⁷¹; §§ 113-115 AktG gelten für den fakultativen Aufsichtsrat nach § 52 Abs. 1 GmbHG⁷². Personalberatungen geben derzeit für die Vergütung der Beiratsmitglieder eine Spanne zwischen 5.000 und 10.000 € pro Jahr bei kleineren Gesellschaften bis hin zu dem Doppelten der genannten Beträge bei mittleren und größeren Familienunternehmen an. Der Vorsitz wird regelmäßig gesondert vergütet⁷³. Ansonsten gilt der Gleichbehandlungsgrundsatz⁷⁴. Diese Höhe der Bezahlung mag für einen Beirat mit überwiegend beratender oder repräsentativer Funktion ausreichend sein. Steigen aber die Erwartungen an den inhaltlichen Beitrag und damit einhergehend die mit der Mitgliedschaft verbundenen Haftungs- und Imagerisiken, können die genannten Beträge nicht mehr als genügend angesehen werden. Die Mitglieder eines kontrollierenden

⁷⁰ Wälzholz, DStR 2003, 511 (516).

⁷¹ Zur Grenzziehung auf der Grundlage von § 315 BGB BGH v. 24.6.1991 - II ZR 268/90, NJW-RR 1991, 1248 f.

⁷² Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 52 Rz.76; Scholz/U. H. Schneider, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rz. 256.

⁷³ Vgl. auch die Zahlen bei Spindler/Kepper, DStR 2005, 1775 (1778).

⁷⁴ Vgl. dazu OLG Celle v. 30.12.1997 - 9 U 104/97, GmbHR 1998, 288 f.

Beirats als einem Instrument der Corporate Governance des jeweiligen Familienunternehmens übernehmen eine erhebliche Verantwortung. Dies gilt namentlich, wenn es um die Beseitigung einer unternehmerischen Schieflage oder das Meistern neuer strategischer Herausforderungen, aber auch um die Regelung der Nachfolge geht. Besitz der Beirat großen Einfluss auf die Leitung des Unternehmens, kann im Einzelfall auch über das Gewähren einer erfolgsabhängigen Tantieme nachgedacht werden⁷⁵.

5.2 Haftung

Die Mitglieder eines Beirats, der die Aufgaben eines Aufsichtsrats wahrnimmt, sind Inhaber eines Amtes und tragen kraft ihrer Organstellung⁷⁶ organschaftliche Verantwortung⁷⁷. Sie sind verpflichtet, ihre satzungsmäßig festgelegten Aufgaben mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Organmitglieds zu versehen (vgl. §93 Abs. 1 u. 2, § 116 AktG). Werden dem Beirat Kontroll- und Überwachungsaufgaben zugewiesen, so muss er auch solche Einzelgeschäfte überprüfen, die für die Liquidität und Rentabilität des Familienunternehmens von Bedeutung sind⁷⁸. Zu seinen Pflichten gehört ferner das Geltendmachen von Schadensersatzansprüchen gegen die Geschäftsführer⁷⁹, ohne dass seinen Mitgliedern ein unternehmerisches Ermessen zusteht, wenn § 46 Nr. 8 GmbH satzungsmäßig ausgeschlossen ist. Soweit Ansprüche gegen den Geschäftsführer verzichtbar sind, entscheidet darüber die Gesellschafterversammlung. Darüber hinaus unterliegen die Beiratsmitglieder der Treuepflicht⁸⁰. Hinsichtlich der Beweislast findet § 116 i.V.m. § 93 Abs.2 S.2 AktG entsprechende Anwendung, so dass die Beiratsmitglieder die Beweislast für die Einhaltung der gerade geschilderten Sorgfalt trifft.

⁷⁵ *Kirchdörfer/Kögel*, FS Brun Hagen Hennerkes, 2000 S. 221 (241 f.).

⁷⁶ *Großfeld/Brondics*, AG 1987, 293 (305). Kritisch zur Frage der Organstellung eines Beirats in der Personengesellschaft *Reuter*, FS Ernst Steindorff, 1990, S. 229 ff.

⁷⁷ *Altmeppen* in *Roth/Altmeppen*, GmbHG, 5.Aufl. 2005, § 52 Rz. 61; *Baumbach/Hueck/Zöllner/Noack*, GmbHG, 18. Aufl. 2006, § 52 Rz. 68 f.; *Thümmel*, DB 1995, 2461.

⁷⁸ Vgl. LG Stuttgart v. 29.10.1999 – 4 KfH O 80/98, DB 1999, 2462 (2463).

⁷⁹ BGH v. 21.4.1997 - II ZR 175/95 - ARAG/Garmenbeck, BGHZ 135, 244 (251 ff.). = NJW 1997, 1926.

⁸⁰ *Lutter/Hommelhoff*, GmbHG, 16. Aufl. 2004, § 52 Rz.75.

Der Haftungsmaßstab des § 708 BGB ist auf die Tätigkeit von Beiratsmitgliedern nicht anwendbar⁸¹. Allerdings ist eine vertragliche Haftungsmilderung zulässig und in der Praxis häufig anzutreffen⁸². In Betracht kommt namentlich eine Haftung nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Daneben ist eine summenmäßige Begrenzung der Haftung denkbar, was zudem die Versicherbarkeit erleichtert. Immer häufiger wird als haftungsbegrenzende Maßnahme auf den Abschluss einer Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung, Directors & Officers Liability Insurance genannt, zurückgegriffen⁸³. Durch diese kurz D&O genannte Versicherung sollen Vermögensschäden abgedeckt werden, die die versicherten Beiratsmitglieder entweder der Gesellschaft oder außenstehenden Dritten zufügen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht vor, dass im Falle des Abschlusses einer D&O-Versicherung ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden soll, Ziff. 3.8 DCGK⁸⁴.

6. Zusammenfassung

Die Diskussion um Corporate Governance ist bislang an Familienunternehmen weitgehend vorbei gegangen. Der Beitrag hat jedoch verdeutlicht, dass auch bei dieser Unternehmensform eine wirksame Überwachung der Unternehmensleitung erforderlich ist. Gerade in Familienunternehmen mit einer Vielzahl von Gesellschaftern können Kontrolle und Überwachung der Geschäftsleitung sinnvoll nur von einem kleinen, entscheidungsfähigen und kompetenten Gremium geleistet werden. Dies gilt namentlich, wenn im Wege der Erbfolge Nachkommen Gesellschafter werden, die weder mit den Unternehmensproblemen vertraut sind, noch über den erforderlichen Sachverstand verfügen⁸⁵. Daneben kommt dem Beirat eine wichtige Kontrollaufgabe zu, wenn das Familienunternehmen durch ein Fremdmanagement geführt wird. Die Eigentümer können so ihren Einfluss auf die Unternehmung

⁸¹ Scholz/U. H. Schneider, GmbHG, 9. Aufl. 2002, § 52 Rz. 360.

⁸² Vgl. Großfeld/Brondics, AG 1987, 293 (305); Huber, GmbHR 2004, 772 (776).

⁸³ Kiethe, BB 2003, 537; Koch, GmbHR 2004, 18, 160 u. 288; O. Lange, DStR 2002, 1626 u. 1674; Notthoff, NJW 2003, 1360.

⁸⁴ Ringleb in Ringleb/Kremer/Lutter/v. Werder, Deutscher Corporate Governance Kodex, 2. Aufl. 2005, Rz. 519-521

⁸⁵ Hinterhuber/Minrath, BB 1991, 1201 (1202 f.)

sichern. Auch bei Familienunternehmen, deren Gesellschafterkreis sich aus Mitgliedern verschiedener Familienstämme zusammensetzt, kann die Einrichtung eines Beirats hilfreich sein. Das Recht der GmbH lässt in den meisten Konstellationen genügend Spielraum, um den Beirat als ein bedeutsames Element der Corporate Governance in Familienunternehmen einzurichten und seine Aufgaben und Rechte den spezifischen Anforderungen dieser Unternehmensform anzupassen. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang die „psychologische Seite“: Trotz unbestreitbarer Vorteile wird nicht jeder Familienunternehmer die Einrichtung eines Beirats begrüßen, der seine Tätigkeit kontrolliert und überwacht. Hier wird noch Überzeugungsarbeit zu leisten sein.

Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen*

Felix Georg Fabis

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Fabis, Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen, OSC 4/2007, S. 354 – 365, veröffentlicht. Wir danken dem VS Verlag für Sozialwissenschaften in Wiesbaden ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Inhaltsverzeichnis

1. Instrumentarien auf Unternehmensebene	273
1.1 Gesellschaftsvertrag und Satzung.....	273
1.2 Beirat	274
1.2.1 Mögliche Formen.....	274
1.2.2 Aufgaben	276
1.3 Methoden alternativer Streitschlichtung	278
1.3.1 Bedürfnis für alternative Streitschlichtung	278
1.3.2 Alternative Streitschlichtungsmethode: Schiedsverfahren.....	280
1.3.3 Alternative Streitschlichtungsmethode: Mediation	282
2. Instrumentarien auf Familienebene	283
2.1 Familienverfassung	284
2.2 Familienrat.....	286
2.3 Familientag	286
3. Schluss.....	287
4. Literaturverzeichnis	288

Bei Konflikten zwischen den Gesellschaftern eines Familienunternehmens können die üblichen gesellschaftsrechtlichen Methoden zur Konfliktvermeidung und -lösung in Unternehmen nur mit Modifikationen herangezogen werden, um der Doppelschichtigkeit der Beziehungen zwischen den Beteiligten Rechnung zu tragen. Dieser Beitrag vermittelt einen Überblick über die Instrumentarien, die sich zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten insbesondere in Familienunternehmen eignen (Fabis, 2007). Zu unterscheiden ist dabei grundsätzlich zwischen Instrumentarien auf Unternehmens- und auf Familienebene.

1. Instrumentarien auf Unternehmensebene

1.1 Gesellschaftsvertrag und Satzung

Regeln, die sowohl zur Vermeidung als auch zur Lösung von Konflikten innerhalb des Gesellschafterkreises von Familienunternehmen dienen, sollten im Gesellschaftsvertrag bzw. in der Satzung niedergelegt werden. In jeder Familiengesellschaft, unabhängig von der Rechtsform¹, ist ein solches Regelwerk vorhanden, in dem alle Gesellschafter eine Einigung zumindest über die Grundlagen des gemeinsamen Tätigwerdens festgelegt haben. Konfliktvermeidende bzw. -lösende Regelungen sollten daher möglichst schon bei der Gründung der Gesellschaft in das Vertragswerk eingebettet bzw. eingefügt werden.

Diese Integration erweist sich in zweierlei Hinsicht als vorteilhaft: Zunächst entfalten Regelungen, die in einem so grundsätzlichen Regelwerk enthalten sind, eine tief gehende Wirkung auf die Beteiligten, denn solche antizipiert getroffenen Vereinbarungen haben subjektiv einen höheren Status. Weiterhin besteht der praktische Vorteil, dass die zur Konfliktvermeidung oder -lösung dienenden Klauseln aufgrund ihres prominenten Standortes von allen Gesellschaftern zur Kenntnis genommen werden und sie sie nicht als bloße Formalie ansehen. Auch für Familienmitglieder,

¹ Umfasst sind damit Familienunternehmen in den Rechtsformen der Personen- (GbR, OHG, KG) und Kapitalgesellschaften (GmbH, AG). Bei Mischformen wie Kapitalgesellschaften & Co. (also z.B. die GmbH & Co. KG) finden zumeist die für die jeweilige Gesellschaft gültigen Vorschriften Anwendung.

die keine Anteile an dem Unternehmen besitzen, die sich aber aufgrund der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie zu diesem bekennen, haben im „Herzstück“ der Familiengesellschaft niedergelegte Regelungen eine größere Bedeutung als anderweitig getroffene Vereinbarungen.

Bereits das Bewusstsein des Vorhandenseins konfliktbezogener Vereinbarungen kann also schon dazu führen, dass eine größere Sensibilität in Bezug auf aufkeimende Konfliktsituationen vorhanden ist und sowohl die Fähigkeit, einen Konflikt frühzeitig zu erkennen, als auch die Bereitschaft, sich aktiv damit auseinanderzusetzen, gefördert werden. Die einzelnen Regelungen können aufgrund ihrer Vielfältigkeit und Komplexität an dieser Stelle nicht wiedergegeben werden; insoweit wird auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. *Fabis*, im Druck).

1.2 Beirat

1.2.1 Mögliche Formen

Ein Beirat ist ein fakultatives Gremium, das vom Gesetzgeber nicht vorgeschrieben ist. Besetzt werden kann der Beirat mit Gesellschaftern und/oder gesellschaftsfremden Dritten. Synonym wird auch von Verwaltungsrat, Firmenbeirat oder Arbeitsausschuss gesprochen, auch der Begriff (fakultativer) Aufsichtsrat findet Verwendung. Da der Begriff des Aufsichtsrates jedoch gemäß § 111 AktG² im Aktienrecht als institutionalisiertes Gremium der Aktiengesellschaft mit klar definierter, zwingender Aufgabenzuweisung verankert ist, sollte dieser Begriff zur Vermeidung von Irritationen nicht für dieses Gremium verwendet werden.

Zu unterscheiden ist zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Typen dieses Gremiums:

- Der **organschaftliche** (manchmal auch statutarische) Beirat ist im Gesellschaftsvertrag verankert und damit ein zusätzliches Organ, das in die gesellschafts-

² Aktiengesetz vom 06.09.1965, BGBl. I 1965, S. 1089, zuletzt geändert durch Art. 13 des Gesetzes vom 05.01.2007, BGB. I 2007, S. 10.

rechtliche Organisation des Unternehmens eingebettet ist. Er wird daher auch „integrierter Beirat“ genannt (vgl. *Wessing/Max* 1984, S. 975f).

- Der **schuldrechtliche** bzw. obligatorische Beirat ist nicht in der Satzung verankert. Seine Mitglieder sind dem Unternehmen lediglich aufgrund schuldrechtlicher – also „einfachvertraglicher“ – Vereinbarung verpflichtet sind (*Thümmel* in Ruter/Thümmel, 1994, Rn.132).

Beiräte können bei Unternehmen jeder Rechtsform als zusätzliches Organ eingerichtet werden (*Thümmel*, DB 1995, S. 2461). Für **Personengesellschaften, also GbR, OHG und KG**, ist dies völlig unproblematisch. Differenzierter verhält sich die Rechtslage bei Familienunternehmen in **kapitalgesellschaftlicher** Rechtsform, also GmbH und AG. Denn inwieweit es **Aktiengesellschaften** freisteht, einen Beirat auf organschaftlicher Grundlage zu etablieren, ist nicht unumstritten. Die drei gesetzlich vorgesehenen Organe sind: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Deren Aufgaben dürfen ganz überwiegend nicht auf ein weiteres Organ übertragen werden (vgl. *Martens*, AG 1982, S. 113, 114). Dies betrifft jedoch nur die Ausgestaltung der Beiratskompetenzen, nicht jedoch die Frage der Zulässigkeit eines derartigen Organs. Daher kann auch bei der Aktiengesellschaft ein organschaftlicher Beirat errichtet werden.

An der Zulässigkeit der Errichtung eines Beirates auf schuldrechtlicher Basis bestehen generell keinerlei Zweifel, da seine bloße Einrichtung nicht in das Organgefüge der Aktiengesellschaft eingreift (*Thümmel* in Ruter/Thümmel, Beiräte, Rn. 140).

In Familienunternehmen, die in der Rechtsform der **GmbH** firmieren, ist es unzweifelhaft möglich, einen Beirat als zusätzliches Organ zu bilden (*Großfeld/Brondics*, AG 1982, S. 293, 294). § 52 Abs. 1 GmbHG³ sieht die Möglichkeit der Errichtung eines *fakultativen* Aufsichtsrates ausdrücklich vor. Die Gesellschafter einer GmbH haben damit für die Bildung eines freiwilligen zusätzlichen Gremiums die

³ Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20.04.1892, RGBl. I 1892, S. 477, zuletzt geändert durch Art. 10 Gesetz vom 10.11.2006, BGBl. I 2006, S. 2553.

Option der Schaffung eines Aufsichtsrates, eines Beirates oder beider Gremien (*Müller/Wolff*, NZG 2003, S. 751, 752). Füllen die Familiengesellschafter eine Entscheidung zugunsten der Errichtung eines Aufsichtsrates i.S.v. § 52 Abs. 1 GmbHG, ohne dessen innere Organisation, Zusammensetzung und Kompetenzen näher zu regeln, sind jedoch zahlreiche Vorschriften des Aktienrechts über Funktion und Aufgaben anzuwenden (*Lange*, GmbHR 2006, S. 897, 898). Dies beraubt das Gremium seines größten Vorzuges: der relativ umfangreichen Flexibilität und Annäherbarkeit an die Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens. Auf die individuelle Ausgestaltung der Grundlagen der Beiratstätigkeit sollte daher nicht verzichtet werden. Die Errichtung eines schuldrechtlichen Beirates ist – wie bei den anderen Rechtsformen – unproblematisch.

1.2.2 Aufgaben

Aufgrund des weitestgehenden Fehlens gesetzlicher Vorschriften ist der **Aufgabenkreis** von Beiräten in großem Umfang frei definierbar. Einzig Zuständigkeiten, die zwingend einem anderen Organ der Gesellschaft zugewiesen sind, dürfen dem Beirat nicht übertragen werden. Ein Beirat kann damit präzise auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abgestimmt werden (*Lange*, GmbHR 2006, S. 897, 898). Insbesondere aufgrund dieser Universalität kann die Errichtung von Beiräten gerade bei Familienunternehmen von erheblichem Nutzen sein: So kann in einem Beirat externes Fachwissen versammelt werden, um eine fundierte **Beratung** des Familienunternehmens sicherzustellen (*Hölters*, 1979, S. 5). Ein beratender Beirat bietet, externe Berater flankierend, den Vorteil, das Unternehmen über einen längeren Zeitraum und nicht nur zur Erfüllung einzelner Beratungsprojekte begleiten zu können.

Adressat der Beratung können dabei sowohl die Geschäftsführung als auch die Gesellschafter sein. Gerade in Familienunternehmen sind Beratungsleistungen gerade für die nicht in dem Unternehmen tätigen Gesellschafter von Nutzen: Werden die Gesellschafter nicht extern beraten, erlangen sie ihre Kenntnisse über Markt und Branche primär durch die Geschäftsführung. Damit kann eine Beeinflussung durch

diese nicht ausgeschlossen werden, womit eine objektive Sicht auf die Lage des Familienunternehmens erschwert wird. Zudem kann aktuelles Misstrauen speziell gegenüber einer mit Gesellschaftsfremden besetzten Geschäftsführung eingedämmt und so ein sachgerechtes Handeln der Anteilseigner sichergestellt werden.

Darüber hinaus kann ein Beirat zur **Überwachung und Kontrolle** der Geschäftsführung eingesetzt werden, bspw. indem vor wesentlichen Entscheidungen der Beirat angehört oder dessen Zustimmung eingeholt werden muss. So wird nicht nur einem neutralen Gremium die Möglichkeit gegeben, auf unternehmenslenkende Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Zudem sorgt eine solche Verpflichtung dafür, dass sich der Sorgfaltsmaßstab der Geschäftsführung erhöht. Besonders bedeutsam wird diese Funktion des Beirats, wenn der Gesellschafterkreis Kontrollaufgaben selbst nicht ausreichend wahrnehmen kann, etwa weil die Zahl der Anteilseigner zu groß geworden ist (*Hinterhuber/Minrath*, BB 1991, S. 1201, 1202).

Darüber hinaus kommt einem kontrollierenden, neutralen Beirat dann eine besondere Aufgabe zu, wenn die Geschäftsführung des Familienunternehmens einem Mehrheitsgesellschafter obliegt und die übrigen Familiengesellschafter keine Tätigkeit im Unternehmen ausüben (*Lange*, GmbHR 2006, S. 897, 900). Hier ist die Hinzuziehung einer neutralen Instanz für beide Seiten von Vorteil: Für die Minderheitsfamiliengesellschafter wirkt der kontrollierende Beirat vertrauensbildend, da sie die oft als eigenmächtig empfundene Geschäftsführung unter eine unabhängige und kompetente Aufsicht gestellt wissen. Der geschäftsführende Mehrheitsgesellschafter hingegen berichtet an ein aus fachkundigen Mitgliedern zusammengesetztes, unvoreingenommenes Gremium, das sich rein am Unternehmensinteresse orientiert.

Dem Gremium können auch **weitergehende Befugnisse** übertragen werden, wie beispielsweise ein Letztentscheidungsrecht bei Uneinigkeit unter den Anteilseignern. Eine besondere Bedeutung kann Beiräten bei **Personalentscheidungen** zukommen, wenn Angehörige der Gesellschafterfamilie hiervon betroffen sind. Die maßgebliche Beteiligung eines mit familienfremden Dritten besetzten Beirates kann eine neutrale und sachliche Entscheidung sicherzustellen, ohne dass der Verdacht einer Begünstigung oder Benachteiligung von Familienangehörigen aufkommen

kann. Unternehmensintern hingegen können dem Beirat **Ausgleichs- und Vermittlungsfunktionen** zukommen, indem etwa eine Vermittlung zwischen verschiedenen Gesellschaftergruppen wie bspw. geschäftsführenden und nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern stattfindet.

Die bestmögliche Besetzung eines Beirates hängt wesentlich davon ab, welche Funktion das Gremium wahrnehmen soll. Sofern beratende Tätigkeiten im Vordergrund stehen sollen, ist eine Zusammensetzung aus Fachleuten unerlässlich. Für diese Aufgabe kommt es nicht darauf an, ob nur Unternehmensfremde, nur Gesellschafter oder Angehörige beider Gruppen vertreten sind. Soll der Beirat hingegen Kontrollaufgaben wahrnehmen, über Personalfragen (mit-) bestimmen oder den Interessenausgleich innerhalb des Gesellschafterkreises sicherstellen, ist die Neutralität des Mitgliederkreises des Gremiums unverzichtbar. Der Beirat sollte eine Mitgliederzahl aufweisen, die Patt-Situationen bei Abstimmungen unmöglich macht. Vorsorglich kann dem Vorsitzenden ein Mehrfachstimm- oder Letztentscheidungsrecht eingeräumt werden.

1.3 Methoden alternativer Streitschlichtung

1.3.1 Bedürfnis für alternative Streitschlichtung

Auseinandersetzungen unter den Gesellschaftern von Familienunternehmen werden oftmals vor ordentlichen Gerichten ausgetragen. Dies kann langwierig und kostenintensiv sein: Durchschnittlich waren im Jahre 2004 in Deutschland 27 Monate zwischen der Klageerhebung beim Landgericht und dem Urteil in der Rechtsmittelinstanz vor dem Oberlandesgericht vergangen (Statistisches Bundesamt, Fachserie 10, R 2.1, 2004, S. 92, abrufbar unter <http://www.ec.destatis.de>). Sind zudem Beweisaufnahmen unter Einholung aufwendiger Sachverständigengutachten durchzuführen, kann die Verfahrensdauer diese Werte erheblich überschreiten. Zudem können zerstrittene Prozessbeteiligte die Verfahrensdauer künstlich in die Länge ziehen. Während dieses Zeitraumes kann das Unternehmen faktisch lahm gelegt sein. Hinzu kommt, dass die Kosten eines Verfahrens der ordentlichen

Gerichtsbarekeit beträchtlich sind. Bereits bei einem Streitwert von einer Million Euro summieren sich nur die Gerichtskosten sowie die gesetzlichen Gebühren der beteiligten Rechtsanwälte über drei Instanzen auf über 150.000,- Euro. Dazu kommen Kosten für Sachverständigengutachten. Zudem rechnen spezialisierte Anwälte in aller Regel nicht auf Basis des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes ab, sondern aufgrund von Honorarvereinbarungen, deren Stundensatz hohe dreistellige Euro-Beträge erreichen kann.

Ein schwerwiegender Nachteil von Verfahren der staatlichen Gerichtsbarkeit ist deren Fokussierung auf die **Vergangenheit**. Ein gerichtliches Urteil dient der juristischen Bewertung der Vergangenheit, ohne dabei zu berücksichtigen, dass die Konfliktparteien in vielen Fällen – etwa als Gesellschafter eines Familienunternehmens – auch künftig zusammenarbeiten müssen (*Risse*, BB 1999, Beilage 9, S. 1, 2). Vielfach erschwert die konfrontative Konzeption des gerichtlichen Verfahrens dies, in dem der Gewinn der einen Partei einen stoffgleichen Verlust der anderen Seite bedeutet – eine in der Spieltheorie als „Nullsummenspiel“ bezeichnete Konstellation (*Dendorfer*, DB 2003, S. 135, 136). Die Anrufung eines Gerichts schafft zudem eine neue Qualität der **Konflikteskalation**, denn für den Beklagten stellt sich die Beschreitung des Rechtswegs zwangsläufig als Eröffnung einer neuen Angriffsebene dar. Mit der Klageerhebung beginnt oftmals ein Wettstreit der Parteien darum, den Gegner ins Unrecht zu setzen, was vielfach zu weiteren Konflikten führt (*Risse*, NJW 2000, S. 1614, 1618). Weiterhin beurteilt die staatliche Gerichtsbarkeit nur rechtliche Aspekte. Die oftmals eigentlich den Streit auslösenden oder verschärfenden Umstände wie persönliche Differenzen zwischen den Beteiligten werden nicht thematisiert und können daher auch nicht beigelegt werden, so dass zumindest latente Konfliktherde bestehen bleiben.

Die vorstehend beschriebenen Aspekte bilden gerade für Familienunternehmen ein beträchtliches Risikopotential, macht die enge Verflechtung von Familie und Unternehmen die beiden Kreise doch anfällig für wechselseitige negative Beeinflussungen. Umso größer ist das Bedürfnis nach einer alternativen Möglichkeit zur Beilegung ausgebrochener Konflikte.

1.3.2 Alternative Streitschlichtungsmethode: Schiedsverfahren

Zum einen kommt die Anrufung eines Schiedsgerichts in Betracht. Bei einem Schiedsverfahren handelt es sich um ein nichtstaatliches Verfahren zur Beilegung von Konflikten.

Erforderlich ist, dass sich *alle* potentiellen Konfliktparteien der Schiedsgerichtsbarkeit freiwillig unterwerfen (Goette, DStR 2000, S. 937, 938). Daher ist die Zustimmung jedes einzelnen Gesellschafters erforderlich. Der größte Vorteil der Schiedsgerichtsbarkeit besteht darin, dass die Streitentscheidung überwiegend nicht an die Verfahrensvorschriften der Zivilprozessordnung⁴ geknüpft ist, sondern die Beteiligten das Verfahren weitgehend selbständig festlegen können. Damit lassen sich individuelle Regelungen bspw. über die Anzahl der zur Verfügung stehenden Instanzen und die Geheimhaltung der im Zuge des Verfahrens offen gelegten Informationen treffen.

Durch diese weitgehend freie Gestaltbarkeit lässt sich die **Verfahrensdauer** beträchtlich verkürzen. Sie bietet zugleich Potential für die Begrenzung der durch das Verfahren verursachten **Kosten**.

Zudem können die Beteiligten über die **Besetzung** des Schiedsgerichts selbständig entscheiden. Im Gegensatz zu der abstrakt-generell festgelegten Besetzung staatlicher Gerichte kann damit sichergestellt werden, dass ausschließlich Personen mit profunder Kenntnis der konkreten Materie über den Streitgegenstand entscheiden.

Technisch verläuft die Bestimmung der Mitglieder eines üblich besetzten Schiedsgerichts dergestalt, dass jede der beiden Konfliktparteien berechtigt ist, jeweils einen Schiedsrichter zu wählen. Diese benannten Schiedsrichter einigen sich anschließend auf eine dritte Person als Vorsitzendem.

⁴ Zivilprozessordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 05.12.2005, BGBl. I 2005, S. 3202, BGBl. I 2006, S. 431 – ZPO.

Ein wesentlicher Grundgedanke der Schiedsgerichtsbarkeit ist deren **Vertraulichkeit**. Die mündlichen Verhandlungen finden unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt, es kann sogar das Bestehen einer Auseinandersetzung als solches geheim bleiben (*Goette*, DStR 2000, S. 937, 938). Auf diesem Wege können Unternehmensinterna geheim gehalten und das Ansehen von Familie und Unternehmen gewahrt werden. Ein weiterer Vorzug eines Schiedsverfahrens gegenüber der Austragung von Rechtsstreitigkeiten vor staatlichen Gerichten ist dessen **Zukunftsorientierung**: In einem Schiedsverfahren steht nicht unbedingt die Rechtsfindung, sondern die Ermittlung der für alle Beteiligten auch im Hinblick auf die zukünftige Zusammenarbeit sinnvollsten Lösung im Vordergrund (*Hennerkes/Schiffer*, BB 1992, S. 1439, 1442). Die in Familienunternehmen notwendige weitere Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten wird damit weniger verkompliziert und die persönlichen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Konfliktparteien werden geringer belastet. Schiedsgerichtliche Verfahren schaffen daher eine tragfähige Basis zum Erhalt der Parteibeziehungen.

Die Schiedsgerichtsbarkeit teilt allerdings einen großen Nachteil der staatlichen Gerichtsbarkeit. Hier wie dort beschränkt sich die richterliche Tätigkeit im Wesentlichen auf die Erfassung des den Streit nach juristischen Begriffen auslösenden Sachverhalts und lässt die eigentliche Ursache des Konflikts vielfach außer Acht (*Risse*, NJW 2000, S. 1614). Die gerade in Familienunternehmen oftmals viel tiefer und außerhalb des juristisch Fassbaren liegende eigentliche Ursache des Konflikts wird meist nicht erörtert, geschweige denn beigelegt. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass das Schiedsgericht aufgrund der Nominierungsrechte der Beteiligten nicht nur aus unparteiischen Richtern besteht. Zudem ist eine Kontinuität der schiedsgerichtlichen Rechtsprechung infolge der fehlenden personellen und institutionellen Einheitlichkeit kaum denkbar, so dass der Ausgang eines Schiedsverfahrens schwer voraussehbar sein kann.

Doch insgesamt bietet die Anrufung eines Schiedsgerichts gegenüber dem Gang vor ein staatliches Gericht für Familienunternehmen große Vorteile. So ist es möglich, durch eine entsprechende Verfahrensgestaltung Streitigkeiten in vergleichsweise kurzer Zeit beizulegen. Auch die von Streitigkeiten in Familienunternehmen not-

wendigerweise mitbetroffene Familiensphäre wird durch ein schiedsgerichtliches Verfahren geringer belastet. Vorteilhaft ist weiterhin, dass im Zuge eines Schiedsverfahrens der Basis der künftigen Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien größere Aufmerksamkeit gewidmet werden kann. Trotz der Ausblendung der eigentlichen, möglicherweise weit über den konkreten Streitgegenstand hinausreichenden Konfliktursachen erscheint die Anrufung eines Schiedsgerichts für Familienunternehmen grundsätzlich empfehlenswert.

1.3.3 Alternative Streitschlichtungsmethode: Mediation

Als weitere Methode der alternativen Streitbeilegung kommt die Mediation in Betracht. Begrifflichkeiten und Ausgestaltung des Verfahrens sollen an dieser Stelle nicht vertieft werden (vgl. *Fabis*, im Druck). Das Mediationsverfahren bietet sich zur Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen an, zumal hier nicht nur die Symptome der Auseinandersetzung behandelt, sondern schwerpunktmäßig die Ursachen des Konflikts thematisiert werden.

Einer der größten Nachteile der Mediation besteht in dem Risiko, dass die zum Zwecke der Streitbeilegung gezeigte Offenheit einer der Parteien dieser anschließend zum Nachteil gereicht. Darüber hinaus bleibt festzustellen, dass die Mediation gerade wegen des Fehlens jeglichen äußeren Druckes, eine Einigung erreichen zu müssen, vielfach nicht ernsthaft in Betracht gezogen wird (*Risse*, BB 1999, Beilage 9, S. 1). Sicherlich beruht dies auch darauf, dass in einem Mediationsverfahren auch die Befindlichkeiten der Beteiligten und nicht nur unmittelbar für den Streitgegenstand relevante Punkte erörtert werden. Eine derartige Offenbarung gilt jedoch in weiten Teilen des Wirtschaftslebens als zumindest unzulässig.

Die Neutralität des Mediators kann zudem dann nachteilig wirken, wenn zwischen den beteiligten Parteien ein erhebliches Machtungleichgewicht besteht. In jedem Fall ist es dem Mediator verwehrt, bei Vorliegen solcher Asymmetrien ausgleichend einzuwirken (v. *Hoyningen-Huene*, JuS 1997, S. 352 f). Materielle Gerechtigkeit kann die Mediation dann nur mit Einschränkungen schaffen. Evident ist zudem, dass

die Mediation keine Erfolgsgarantie bieten kann. Erzielen die Beteiligten keine Einigung, muss der Konflikt durch das Votum eines Dritten entschieden werden, so dass durch die vorhergehende Mediation ergebnislos Zeit und Kosten aufgewendet wurden.

Festzuhalten bleibt, dass die Mediation als Mittel zur Konfliktlösung in Familienunternehmen nicht außer Betracht zu lassen ist. Im Gegensatz sowohl zu staatlichen als auch zu Schiedsgerichtsverfahren wird gerade auch die eigentliche Ursache der Auseinandersetzung beleuchtet. Auch wenn im Einzelfall keine Lösung erzielt wird, kann den Beteiligten doch vor Augen geführt werden, dass die Gräben zwischen den Beteiligten oftmals nicht so tief sind wie angenommen. Zudem signalisiert ein Mediationsverfahren weniger Konfrontationswillen, als dies bei der Anrufung eines Gerichts der Fall ist. Auch für das Familienunternehmen ist es von Vorteil, wenn sich die in einer Auseinandersetzung befangenen Familiengesellschafter oder sonst mit dem Unternehmen verbundenen Familienmitglieder im Zuge einer Mediation gegenüberstehen, anstatt ihre Auseinandersetzung vor Gericht auszutragen. Familienunternehmen steht damit mit dem Mediationsverfahren eine Art der außergerichtlichen Streitbeilegung zur Verfügung, die den Besonderheiten ihres Unternehmenstypus in nicht zu vernachlässigendem Maße Rechnung trägt.

2. Instrumentarien auf Familienebene

Zusammen mit der Corporate Governance (vgl. umfassend *Iliou*, 2004, *passim*.) bildet die **Family Governance** den unter dem Oberbegriff *Governance* zusammenfassenden Themenkomplex des ordnungsgemäßen Verhaltens sowohl im Unternehmens- als auch im familiären Bereich. Während die Corporate Governance neben den Individualinteressen der Unternehmenseigner auch dem Interesse der Öffentlichkeit an einer geordneten Marktwirtschaft dient, verfolgt die Family Governance ausschließlich das Ziel, Familienunternehmen vor den Auswirkungen von Verwerfungen in der Unternehmerfamilie zu bewahren (*Baus*, 2003, S. 135 ff).

2.1 Familienverfassung

Einer der Bestandteile des Katalogs dieser familienorientierten konfliktbezogenen Regelungen ist die so genannte Familienverfassung. Bei ihr handelt es sich um ein von den Familienmitgliedern selbsterarbeitetes Regelwerk, das die Zielsetzung der Familie hinsichtlich ihrer inneren Organisation, der gemeinsam anerkannten Werte und des angestrebten Verhaltens der Mitglieder der Unternehmerfamilie untereinander definiert (Hennerkes, 2004, S. 62). Dieses Instrumentarium kann einen Beitrag dazu leisten, die Rollen der Beteiligten als Mitglieder der Unternehmerfamilie zu definieren und vor dem Hintergrund einer möglichen Funktion in dem Familienunternehmen Abgrenzungen zu schaffen. Wird deutlich festgelegt, was die Familienmitglieder von einander erwarten, schafft dies für den Einzelnen eine Sicherheit hinsichtlich der Verhaltensanforderungen, die an ihn als Mitglied der Unternehmerfamilie gestellt werden.

Hinsichtlich ihrer Grundidee weist die Familienverfassung gewisse Ähnlichkeiten zu den „Hausgesetzen“ von Adelsfamilien auf, die vorbeugende Regelungen über familien-, erb- und vermögensrechtliche Fragen enthalten. Allerdings handelt es sich bei der Familienverfassung um eine reine Absichtserklärung, die nicht auf die Entfaltung einer rechtlich bindenden Wirkung gerichtet ist. Im Gegensatz zu dem Gesellschaftsvertrag wird kein vorgefertigtes Muster verwendet, sondern die Familienverfassung durch Mitwirkung aller Familienmitglieder selbständig erarbeitet. Abschließend wird die so geschaffene Familiencharta als affirmativer Akt von allen Familienmitgliedern unterzeichnet.

Inhaltlich kann eine Familienverfassung frei nach den Vorstellungen der beteiligten Familie gestaltet werden. Infolge der fehlenden Justiziabilität der enthaltenen Regelungen sind keine näheren rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Typischerweise finden sich Regelungen oder auch nur Aussagen zu den folgenden Komplexen:

- Festlegung der Rollen in Unternehmerfamilie und Familienunternehmen,
- Sicherung des innerfamiliären Zusammenhalts,

-
- Rechte und Pflichten der Familienmitglieder untereinander,
 - Prägung des Unternehmens durch die Familie,
 - Auftreten der Unternehmerfamilie in der Öffentlichkeit,
 - Zulässigkeit von Äußerungen über Unternehmen und Familie in den Medien,
 - Wertekanon der Unternehmerfamilie,
 - Zielsetzung der Gesellschafterfamilie in Bezug auf das Unternehmen, insbesondere hinsichtlich Eigenkapital und Rendite,
 - grundsätzliche Weichenstellungen über die theoretische Zulässigkeit einer Veräußerung des Familienunternehmens,
 - finanzielle Ausstattung der im Unternehmen mitarbeitenden Gesellschafter,
 - Ausschüttungspolitik,
 - erwünschte Positionierung der angeheirateten Ehepartner,
 - Informationsrechte der Familie,
 - Haltung der Familiengesellschafter zur Geschäftsführung,
 - verfahrensmäßige Regelung zur Beilegung von Streitigkeiten,
 - Etablierung eines Familientages und/oder eines Familienrates,
 - Regelungen zum Ausstieg von Gesellschaftern.

Aus der vorstehenden Aufzählung lässt sich ablesen, dass mitunter auch Bereiche erfasst werden, die üblicherweise bindend im Gesellschaftsvertrag geregelt werden. Auch wenn die Familienverfassung keine unmittelbare Rechtswirkung entfaltet, so können ihre Wertungen doch unter Umständen bei Unklarheiten gesellschaftsvertraglicher Regelungen herangezogen werden. Die konfliktvermeidende Wirkung der Familienverfassung wird durch die gemeinschaftliche Erarbeitung durch alle Familienmitglieder bedingt. So erhält die Familienverfassung den Charakter eines gemeinsam entwickelten Regelwerkes, in dem die Beteiligten ihren Beitrag wieder finden können. Dies schafft eine viel höhere Akzeptanz, als ein adaptiertes Standardregelwerk es jemals bewirken könnte. Die Beteiligten sehen sich damit einer zwar nicht rechtlich, aber doch moralisch wirkenden Hemmschwelle gegenüber, gegen dieses Regelwerk zu verstoßen. Zudem wirkt allein der Umstand, dass sich jeder einzelne einbringen konnte, befriedend.

2.2 Familienrat

Einen weiteren Bestandteil der Family Governance für Unternehmerfamilien bildet die Errichtung eines Familienrates. Ein solches Gremium eignet sich zur Artikulierung und Abstimmung der Interessen der Mitglieder der Unternehmerfamilie (*Baus* in *Baus/Kögel*, 2006, S. 9, 14). Er sollte mit Repräsentanten der Unternehmerfamilie – unter Einschluss Angeheirateter – besetzt sein, die in diesem Rahmen die Interessen der Familie gegenüber den Familiengesellschaftern und damit gegenüber dem Unternehmen bündeln und vertreten. Ein solches Gremium erscheint sinnvoll, weil die Interessen der Kapitalanteile haltenden und die der nicht an dem Unternehmen beteiligten Familienmitglieder in unterschiedliche Richtungen gehen können. So ist es vorstellbar, dass die Gesamtfamilie ein besonders ausgeprägtes Interesse daran hat, das Unternehmen langfristig im Besitz der Familie zu halten und zur Verfolgung dieses Ziels eine äußerst konservative Unternehmenspolitik befürwortet. Am Kapital beteiligte Familienmitglieder hingegen könnten diesem langfristigen Ziel geringere Priorität zuweisen, um bspw. der Beschleunigung des Unternehmenswachstums Vorrang einzuräumen. Um der Gesamtfamilie und ihren Interessen mit einer Stimme Gehör zu verschaffen, erscheint die Errichtung eines Familienrates als Abstimmungs- und Beschlussgremium sinnvoll.

Ein solcher Familienrat sollte als Wächter über die Einhaltung der Familienverfassung und die unternehmensbezogenen Wünsche der Gesellschafterfamilie fungieren, ohne jedoch rechtlich relevante Sanktionen aussprechen zu können. Familienrat und Familienverfassung basieren gerade darauf, in nicht justiziablem Art und Weise zu wirken.

2.3 Familientag

Ein weiteres Mittel der Family Governance ist die Einführung eines sog. Familientages. Dabei handelt es sich um eine langfristig festgelegte, regelmäßig stattfindende Veranstaltung, zu der sich nach Möglichkeit ausnahmslos alle Mitglieder der Unternehmerfamilie zusammenfinden (*Wimmer/Groth/Simon*, 2004, S. 59 f.). Anlässlich dieses Termins besteht Gelegenheit für ein Zusammentreten des möglicherweise

ingerichteten Familienrates. Aber auch wenn es im Rahmen des Familientages nicht um Fragen des Unternehmens geht, so kann durch ein regelmäßiges Zusammentreffen der ganzen Familie, also auch der Ehepartner und Kinder der Familiengesellschafter, das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Familie gestärkt und wechselseitiges Vertrauen geschaffen werden (Wiechers, 2004, S. 242). Gerade bei einer umfangreichen oder in verschiedene Stämme unterteilten Eigentümerfamilie kann der Gefahr einer zunehmenden Entfremdung dadurch begegnet werden, dass sich auch entfernter verwandte und nicht in ständigem Kontakt stehende Familienmitglieder persönlich kennen lernen. Darüber hinaus kann und sollte der Familientag dazu genutzt werden, unternehmensbezogene Sachverhalte zu thematisieren. So ist es in zahlreichen Unternehmerfamilien üblich, dass die Geschäftsführung des Familienunternehmens im Rahmen des Familientages von der Lage des Unternehmens und der strategischen Ausrichtung berichtet. Dies stellt sicher, dass die gesamte Unternehmerfamilie die Möglichkeit hat, Informationen über die Geschäftslage zu erhalten. Die Sicherstellung eines stetigen Informationsflusses zu der Unternehmerfamilie bietet den Vorteil, dass auch das engste private Umfeld der Anteilseigner über die Ausrichtung des Unternehmens orientiert ist und damit die Entscheidungen der Gesellschafter besser nachvollziehen kann. In jedem Fall stärkt ein Familientag das Bewusstsein, Angehöriger der das Unternehmen tragenden Eigentümerfamilie zu sein, und trägt dazu bei, möglicherweise bestehende, evtl. schon aus früheren Generationen stammende Unstimmigkeiten oder Vorbehalte innerhalb der Familie abzubauen.

3. Schluss

Die üblichen Instrumentarien zur Streitschlichtung in wirtschaftlich tätigen Einheiten lassen sich für Familienunternehmen nur mit Einschränkungen anwenden. Das vorstehend geschilderte Instrumentarium hingegen eignet sich, Konflikten in Familienunternehmen vorzubeugen und diese im Falle ihres Auftretens zu lösen, ohne dass die Besonderheiten dieses Unternehmenstypus außer Acht blieben. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass auch die hier vorgestellten Instrumente kein Allheilmittel sein können, sondern sie vielmehr sehr präzise an die Erfordernisse des konkreten Unternehmens angepasst werden müssen.

4. Literaturverzeichnis

BAUS, K.

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Gabler.

BAUS, K., KÖGEL, R.

Vertrauen statt Misstrauen, Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie. Stuttgart: Selbstverlag.

DENDORFER, R.

Wirtschaftsmediation: Die Abkehr von der Streithansel-Kultur. *DB* 2003, S. 135.

FABIS, F.G.

Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen – Vermeidungs- und Lösungsstrategien auf gesellschaftsvertraglicher und individualvertraglicher Ebene. Berlin: Logos Verlag (Dissertation Univ. Witten/Herdecke, 2007).

GOETTE, W.

Anmerkung zum Urteil des BGH vom 03.04.2000 – II ZR 373/98. *DStR* 2000, S. 937.

GROßFELD, B., BRONDICS, K.

Die Stellung des fakultativen Aufsichtsrates (Beirat) in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und in der GmbH & Co. KG. *AG* 1987, S. 293.

HENNERKES, B.-H.

Die Familie und ihr Unternehmen; Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt/New York: Campus.

HENNERKES, B.-H., SCHIFFER, K.J.

Schiedsgerichtsbarkeit und mittelständische Unternehmen. *BB* 1992, S. 1439.

HINTERHUBER, H.H., MINRATH, R.

Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung. Ein Beitrag aus unternehmerischer Sicht. *BB* 1991, S. 1201.

HÖLTERS, W.

Der Beirat der GmbH & Co. KG. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

HOYNINGEN-HUENE, D. v.

Mediation – Eine Alternative zum gerichtlichen Verfahren. *JuS* 1997, S. 352.

LIU, C.D.

Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Berlin: Logos Verlag (Dissertation Univ. Witten/Herdecke, 2004).

LANGE, K.W.

Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen. *GmbHHR* 2006, S. 897.

MARTENS, K.-P.

Der Beirat in der Kommanditgesellschaft auf Aktien. *AG* 1982, S. 113.

MÜLLER, KLAUS J., WOLFF, R.

Freiwilliger Aufsichtsrat nach § 52 GmbHG und andere freiwillige Organe. *NZG* 2003, S. 751.

RISSE, J. (1999)

Die Rolle des Rechts in der Wirtschaftsmediation. *BB* 1999, Beilage 9 zu Heft 27, S. 1.

RISSE, J. (2000)

Wirtschaftsmediation. *NJW* 2000, S. 1614.

RUTER, R.X., THÜMMEL, R. C.

Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen. Stuttgart: Boorberg.

THÜMMEL, R.

Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzverlagerung auf Beiräte in der Personengesellschaft und in der GmbH. *DB* 1995, S. 2461.

WIECHERS, R.

Die Unternehmerfamilie: Ein Risiko des Familienunternehmens? Norderstedt: Books on Demand.

WIMMER, R., GROTH, T., SIMON, F.B.

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere Nr. 2. Witten: Selbstverlag.

Dieses Buch ist der erste Band der Reihe „**Schriften zu Familienunternehmen**“, in denen die Forschungsarbeiten des Wittener Instituts für Familienunternehmen präsentiert werden.

Seit der Gründung des Instituts vor über zehn Jahren sind vielfältige Publikationen entstanden, die sich breit gestreut in wissenschaftlichen Journalen, Büchern und anderen Publikationsorganen finden. Der vorliegende Band führt diese Texte zusammen und macht sie so nicht nur leichter zugänglich, sondern zeigt zudem die Bandbreite familienunternehmensspezifischer Themen auf: von den Besonderheiten der Familienunternehmen, über Nachfolge, das Management von wachsenden Gesellschafterkreisen bis hin zur Bewältigung von Krisen. Es handelt sich um eine Auswahl bereits veröffentlichter wissenschaftlicher Aufsätze, deren Relevanz als unverändert hoch gelten kann. Sie sollen in dieser Zusammenstellung einen kompakten Beitrag zur Weiterentwicklung einer Theorie des Familienunternehmens leisten.

