

Tom A. Rösen / Arist von Schlippe (Hg.)

Dynamiken in Familie und Unternehmen

The logo consists of a solid red square on the left and the letters 'V&R' in white on the right.

V&R

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 20

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Tom A. Rüsen / Arist von Schlippe (Hg.)

Dynamiken in Familie und Unternehmen

Sammelband 3

Mit 35 Abbildungen

V&R unipress

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.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-0668-2

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2017, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de
Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz BY International 4.0 («Namensnennung») unter dem DOI 10.14220/9783737006682 abzurufen.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Vorwort	7
-------------------	---

Teil 1: Grundlegende Konzepte und Theoriemodelle

Arist von Schlippe Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen	13
---	----

Tom Rösen, Arist von Schlippe und Alberto Gimeno Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen . . .	45
---	----

Rudolf Wimmer Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. Gehört die Zukunft den Familienunternehmen?	57
---	----

Fritz B. Simon Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familien-Unternehmen	81
---	----

Arist von Schlippe und Sabine Klein Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie?	109
--	-----

Tom Rösen, Arist von Schlippe und Torsten Groth Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien	131
---	-----

Teil 2: Steuerung, Führung und Governance

Rainer Kirchdörfer Nachhaltige Entlohnungssysteme im Management von Familienunternehmen	149
---	-----

Thilo Pukall, Andrea Calabrò und Morten Huse Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens?	173
Rainer Kirchdörfer und Rainer Lorz Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag	195
Rainer Kirchdörfer und Harald Braun Der Verkauf eines Familienunternehmens und die langfristige Bindung des Erlöses	215
Teil 3: Beratung, Therapie & Konfliktmanagement	
Arist von Schlippe und Franz W. Kellermanns Konflikte in Familien und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden	237
Karin Nöcker, K., Haja Molter, Tom Rösen und Arist von Schlippe Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden?	251
Arist von Schlippe Das Auftragskarussell – Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen	257
Tom Rösen Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie	263
Torsten Groth und Tom Rösen In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe. Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess	281
Literaturnachweis	295

Vorwort

Zum runden »Geburtstag« der Schriftenreihe wollten wir Herausgeber mit dem 20. Band erneut ein Resümee der Arbeit des WIFU ziehen und der Tradition der ersten beiden Bände dieser Schriftenreihe folgen. Band 1 und 2 fassten zentralen Erkenntnisse aus den ersten 10 Jahren der Institutsarbeit zusammen, wir stellten die aus unserer Sicht wichtigsten deutschsprachigen Publikationen aus dem WIFU vor. Mit diesem dritten Sammelband möchten wir, dieser Tradition folgend, nun einige Kernergebnisse unserer Arbeit aus den letzten sechs Jahren Forschung zu Fragestellungen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zusammenfassen.

Die Inhalte dieses Buches gliedern sich dabei in drei Teile. Der erste Teil beinhaltet grundlegende Texte, Konzepte und Modelle die vom WIFU (weiter-) entwickelt und in die Forschergemeinschaft wie auch in die Praxis getragen wurden. So werden hier zu Beginn etablierte Grundkonzepte wie etwa das berühmte »Drei-Kreis-Modell« kritisch analysiert und auf systemtheoretischer Basis reformuliert. Das im Anschluss beschriebene und mittlerweile von der Praxis gern aufgegriffene Konzept der »Mentalen Modelle von Familienunternehmen« beruht auf einem durch das WIFU weiterentwickelten Ansatz der Forschergruppe unseres Freundes und Gastprofessors Alberto Gimeno aus Barcelona. Es folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem in der Vergangenheit in der Wirtschaftswissenschaft sehr populären Konzept des »Shareholder Value«. Gleichsam als Gegenkonzept zu diesem Blick auf Unternehmen werden Familienunternehmen in ihrer Grundstruktur als Alternativmodell beschrieben. Danach wird ein Blick auf unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehr-Generationen Familienunternehmen geworfen. Hier stehen vor allem die Entwicklungsaufgaben auf Seiten der Mitglieder der Gesellschafterfamilie im Fokus des Autors. Dieser Blickwinkel wird auch in dem daran anschließenden Textbeitrag beibehalten: es werden die besonderen Aufgaben und Herausforderungen für die Familientherapie im Arbeitskontext mit Unternehmerfamilien skizziert. Abschließend wird ein Grundkonzept des WIFU beschrieben, welches sich mit der (Selbst-)Entwicklung von

Unternehmerfamilien durch die Organisation von Gesellschafterkompetenzprogrammen beschäftigt.

Der zweite Teil des Buches beinhaltet Fragestellungen zur Steuerung, Führung und Governance des Familienunternehmens. So werden zunächst spezifische Entlohnungssysteme analysiert und auf ihre Praktikabilität überprüft, einen familienexternen Manager zu einem »angestellten Unternehmer« werden zu lassen. Im darauf folgenden Text werden Faktoren der Governance erarbeitet, die sich positiv oder negativ auf Internationalisierungsschritte des Familienunternehmens auswirken können. Danach wird das Instrument der Familienverfassung, die sich die Eigentümerfamilie gibt, in ihrer Relevanz und Bedeutung für die Familienmitglieder, für die Unternehmensvertreter und für die gesellschaftsvertraglichen Regelungen der Eigentümer betrachtet. Abschließend wird die Frage behandelt, in welcher Form nach dem Verkauf des Familienunternehmens ein Zusammenhalt des nun frei verfügbaren Vermögens möglich und sinnvoll sein kann und welche Strategien hierfür zu wählen sind.

Im dritten Teil werden Konzepte und konkrete Ansätze zur Beratung und Begleitung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien dargestellt. Diese sind sowohl methodisch-konzeptionell als auch praktisch-anwendungsorientiert konzipiert. So werden zunächst typische Dynamiken von Konflikten in Unternehmerfamilien und die ihnen zugrunde liegenden Logiken skizziert. Im Anschluss folgen zwei Textbeiträge mit konkreten Ansätzen zur Arbeit mit Unternehmerfamilien in komplexen, konfliktbehafteten und »verfahrenen« Situationen: Das »Auftragskarussell« hat sich als Methode für die Klärung eigener »Erwartungs-Erwartungen« insbesondere in der Arbeit mit Nachfolgern bewährt. Das anschließend vorgestellte Konzept zur Bearbeitung von Unternehmenskrisen in Familienunternehmen stellt eine Erweiterung etablierter Krisenmanagementansätze um den Familien-Faktor des Familienunternehmens dar. Den Abschluss bildet ein neunstufiges Phasenmodell, welches die Herausforderungen der Nachfolge in Unternehmen und Eigentümerkreis aus der Perspektive der Unternehmerfamilie skizziert und Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Lebenszyklen einer Unternehmerfamilie liefert. Dieses auch von der Praxis stark aufgegriffene Konzept stellt gleichzeitig den Kern der WIFU-Sicht auf Nachfolge dar.

Die Vielzahl der Themengebiete und Fragestellungen der in diesem Sammelband vorhandenen Forschungsergebnisse des WIFU verdeutlicht auch die Entwicklung des Institutes in den letzten Jahren. Die Forschungsfragen, Themengebiete und verwendeten Ansätze sind breiter und vielfältiger geworden. Das WIFU ist gewachsen! Es bleibt zu hoffen, dass die in diesem Band gelieferte »Kostprobe« der Arbeit des WIFU das Interesse von Ihnen, den Lesern, findet. Gelingt es an der einen oder anderen Stelle eine Forschungsarbeit mit einem hier

beschriebenen Gedanken zu bereichern oder einen Entwicklungsschritt in Firma und Familie eines Familienunternehmens zu unterstützen, hat sich der Anspruch der Herausgeber an dieses Buch erfüllt.

Witten, im September 2016

Tom A. Rüsen

Arist v. Schlippe

Teil 1:
Grundlegende Konzepte und Theoriemodelle

Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen^{*1}

Familienunternehmen als besondere Unternehmensform

Seit einigen Jahren sind Familienunternehmen in den Blickpunkt wissenschaftlichen Interesses gerückt, nachdem diese Organisationsform zuvor lange als überholt und als »Auslaufmodell« gegolten hatte (Wimmer, Domyer, Oswald u. Vater 2005). Zum Unterschied zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen bzw. zwischen Unternehmensfamilien und anderen Familien ist mittlerweile schon vieles geschrieben worden. Fest scheint zu stehen, dass ein alleiniger oder auch nur anteiliger Unternehmensbesitz einen erheblichen Unterschied zu dem Erleben und den Dynamiken in anderen Familien und Unternehmen ausmacht und dass dieses Forschungsfeld eine besondere Art von Aufmerksamkeit verdient (ebd.; Simon, Wimmer u. Groth 2005; von Schlippe, Nischak u. El Hachimi 2008; Kormann 2011; Klein 2010; von Schlippe u. Klein 2010).

Familienunternehmen gelten geradezu als Prototyp eines Forschungsgegenstands, der nur interdisziplinär angemessen rekonstruierbar ist. Die Verbindung der Perspektiven von Disziplinen wie etwa Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Psychologie, Recht, Geschichte u. a. bietet sich hier an. In der Familienunternehmensforschung gibt es dabei einen gewissen Grundkonsens, dass ein »Systemblick«, »a system's view« (Zahra, Yavuz a. Ucbasaran 2006), auf die verschiedenen »Systeme«, die in Familienunternehmen bedeutsam sind, eine

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Schlippe, A. v.: »Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht« Spiel: ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen«, in: Schumacher, Th. (Hg.): *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2013, S. 143–164 veröffentlicht. Wir danken dem Carl-Auer Verlag in Heidelberg ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

1 Viele der hier entwickelten Gedanken haben erst im Kontext intensiver Diskussionen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ihre Gestalt gewonnen. Ich bedanke mich bei dem ganzen Team, für das ich diesen Text stellvertretend schreibe, ein besonderer Dank geht dabei an Rudi Wimmer und an Torsten Groth.

gute Ausgangsbasis dafür ist, die verschiedenen Analyseebenen (*individual, institution, and context* – Ebene des Individuums, der Institution, des Kontextes) angemessen zu rekonstruieren (Plate 2010). Doch dieser Konsens geht noch lange nicht mit einer einheitlichen Theorie einher, vielmehr spiegelt sich die Vielfalt der im Feld vorfindlichen Systemtheorien auch in der Vielfalt der Ansätze zum Verstehen von Familienunternehmen wider. Vielfach gehen diese Ansätze von einem nur gering ausgearbeiteten Systembegriff aus. So wird meist betont, dass ein Familienunternehmen ein System »ist«, das aus »Subsystemen« »besteht« (Familie, Unternehmen), doch wird darüber hinaus der Systembegriff selten weiter ausgeführt.

Das klassische Modell: Drei Kreise

Es gibt eine Reihe von Versuchen, Familienunternehmen (FUs) begrifflich und konzeptionell zu fassen. Auf den ersten Blick liegt hier besonders die Kombination der beiden Systeme Familie und Unternehmen nahe, aus deren Verbindung sich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten ergeben. Daher wurden in der frühen Literatur vor allem diese beiden ins Zentrum gestellt. Tagiuri und Davis (1996) richten mit »Ownership« den Blick auf ein drittes bedeutsames Sozialsystem mit eigener Logik, wobei ihre Arbeit die unterschiedlichen Rollen in den verschiedenen Systemen beschreibt. Die Zweiteilung in Organisation und Familie reiche nicht aus, um die Komplexität von Familienunternehmen angemessen zu erfassen. Gersick, Davis, McCollom und Lansberg (1997, p. 5; Übers.: A. v. S.) stellen fest:

»Viele der zentralen Dilemmata, denen sich Familienunternehmen gegenübersehen [...], haben mehr mit dem Unterschied zwischen Eigentümern und Unternehmensführern zu tun als mit dem zwischen der Familie und dem Unternehmen insgesamt.«

Sie fügten dem Modell mit der Zeitdimension noch eine dynamische Perspektive hinzu. Im Entwicklungsverlauf ergeben sich in den Teilsystemen jeweils ganz unterschiedliche mögliche Konflikte.

Das »Drei-Kreise-Modell«, das heute als Ausgangspunkt der FU-Forschung dient, wird meist aus einer Publikation von Tagiuri und Davis aus den 1980er-Jahren zitiert, die ursprüngliche Form geht wohl auf Tagiuri zurück, der das »3 Circle Model« offenbar bereits 1940 erstmals veröffentlichte (zit. nach von Moos 2003, S. 17). Das populäre Modell (Abb. 1) ist »das etablierte Modell im Feld der Familienunternehmensforschung« geworden (J. Davis 2001, p. 6), »das auf breite Akzeptanz gestoßen ist« (Gersick, Davis, McCollom a. Lansberg 1997, p. 7). Viele Forscher und Theoretiker wurden von ihm angeregt, es hat diverse

Erweiterungen und Differenzierungen durchlaufen (siehe Klein 2010; auch J. Davis 2001).

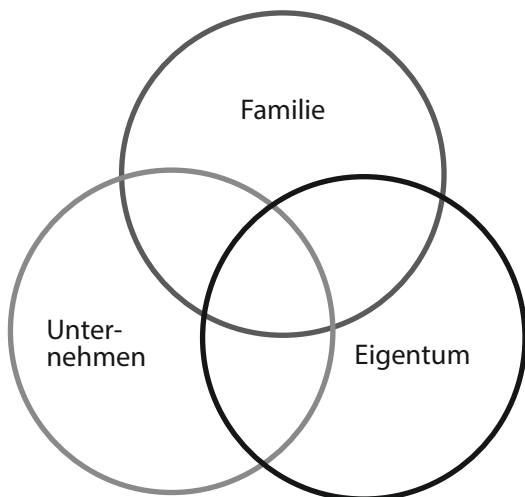


Abb. 1: Das Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens (nach Tagiuri a. Davis 1996)

Dieses Modell ist zunächst unmittelbar einleuchtend: Das Familienunternehmen »besteht« aus den drei sich überlappenden »Subsystemen«, die jeweiligen Personen eines Familienunternehmens gehören jeweils einem, zwei oder drei Subsystemen an und erfüllen dementsprechend eine unterschiedliche Anzahl von »Rollen«: Jedes Individuum kann einem der Sektoren zugeordnet werden, diese vielfach mit Nummern versehen werden. Der Unternehmensgründer, Vater und Eigentümer etwa »steht«, so gesehen, im Schnittpunkt der drei Systeme, seine Frau als Miteigentümerin, die nicht operativ tätig ist, steht im Schnittpunkt von Familie und Eigentum, während sich ein Kind, das im Unternehmen tätig ist, ohne Anteile zu halten, entsprechend zwischen Familie und Unternehmen befindet.

Man könnte das Modell am ehesten rollentheoretisch verstehen, denn es verdeutlicht die verschiedenen z. T. simultanen Rollen und »overlapping memberships« (Tagiuri a. Davis 1996, p. 201) der Familienmitglieder, sie sind Verwandte, Eigentümer und Manager in einem und müssen dieses Spannungsfeld integrieren. Als Familienmitglied liegt einer Person der Zusammenhalt der Familie am Herzen, als Eigentümer hat sie Interesse an einer möglichst hohen Rendite, und als Geschäftsführer möchte sie das Unternehmen erfolgreich voranbringen (z. B. durch eine möglichst hohe Gewinnthesaurierung). Konflikte bestehen dann aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Werte im beruflichen und familiären Umfeld.

Kritische Gedanken zum Drei-Kreise-Modell aus systemischer Sicht

Auch wenn das Modell intuitiv zunächst durchaus einleuchtend ist, so ergeben sich aus der Sicht der neueren Systemtheorie doch einige kritische Überlegungen über die in ihm zu findenden Theoriedispositionen. Sie ergeben sich, wenn man, aus der Perspektive dieser Theorie von einem anderen Systembegriff ausgehend, *andere* Unterscheidungen entwirft, um die drei »Kreise« zu verstehen.

In der kritischen Reflexion des bisherigen Umgangs mit dem Drei-Kreise-Modell fallen einige Aspekte kritisch auf:

– Zum einen wird »System« als etwas Vorfindliches verstanden. Es »gibt« Systeme und Subsysteme, und es ist scheinbar klar, wie sie abgegrenzt sind. Damit wird aber eine erkenntnistheoretische Prämisse ignoriert: Ein System wird nicht als etwas angesehen, das es »gibt«, sondern als etwas, von dem nur dann sinnvoll gesprochen werden kann, wenn man es in Beziehung zu demjenigen sieht, der es erkennt:

»Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird« (Maturana 1982, S. 175).

Systeme liegen also »nicht in der Welt herum, sodass man über sie stolpern könnte« (Emlein 2010, S. 25), sondern Menschen erzeugen mit ihren Beschreibungen das, was sie zu beschreiben meinen. Eine ontologisierende Verwendung des Systembegriffs steht immer in der Gefahr, sich in Widersprüchen zu verfangen und ein normatives Bild davon zu entwickeln, wie die Dinge sein sollten.

Beinahe zwangsläufig führt diese Art des Systembegriffs nämlich dazu, Menschen als »Mitglieder« dieser Systeme zu betrachten. So entsteht ein Bild vom Familienunternehmen, nach dem in den »Spielfeldern« des Drei-Kreise-Modells die Personen wie »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Figuren aufgestellt sind und hin- und hergeschoben werden: Wenn ein Kind Anteile erwirbt, tritt es in ein anderes Kreissegment ein, ein Familienmitglied, das aus dem operativen Geschäft ausscheidet, verlässt eines der Segmente. Die Idee, dass die Doppel- oder Tripelbesetzung jeweils zu Rollenunklarheit bei den Betroffenen führt, geht von dem jeweils einzelnen Menschen aus, dessen Situation empathisch nachvollzogen wird. Das ist natürlich nicht »falsch«, im Gegenteil, es kann auch hilfreich und anschlussfähig sein, aber es bleibt aus theoretischer Sicht unbefriedigend. Die Agglomeration von Menschen in einem »System« sagt noch nichts darüber aus, was denn das Systemische eigentlich ausmacht.

– Zudem besteht in dieser Perspektive immer die Gefahr, systemische Probleme individuellen Charakteristiken und aus einer normativen Position heraus Störungen irgendwelchen persönlichen Eigenschaften der Beteiligten zuzurechnen und die Ursache für Schwierigkeiten in individuellen Unzulänglichkeiten zu sehen: »Der Alte kann nur nicht loslassen!«, »Du bist einfach nicht kompetent!« ... wie etwa bei Kaye (1996, p. 348): »[...] Parents whose ego development is inadequate«. Systemische Probleme dem Individuum zuzurechnen ist aber zugleich ein Bestandteil der Verfestigung und Chronifizierung von Konflikten.

Ein Systembegriff, der davon ausgeht, dass Menschen die Elemente des Systems sind, bleibt aus der Sicht der Theorie sozialer Systeme unbefriedigend, weil damit nicht erklärt wird, was denn eigentlich das System ausmacht. Wie lässt sich die flüchtige Dynamik sozialer Prozesse und zugleich die Stabilität wiederkehrender kommunikativer Muster erklären, wenn das von Haut umschlossene Individuum als Element gewählt wird? Schon früh wurde vorgeschlagen, stattdessen das Gewebe aus Bedeutungen zum Ausgangspunkt des Nachdenkens über Systeme zu nehmen, das eben gerade nicht aus den Menschen besteht, und so die Grenzen zu überschreiten, die unsere Anschauung uns nahelegt (z. B. Hoffman 1982). Stattdessen bietet es sich an, von dem auszugehen, was *zwischen* Menschen ist und es zur Grundlage des Nachdenkens über Systeme zu machen, denn

»niemand ist in einem Vakuum ›findig‹, ›abhängig‹ oder ›fatalistisch‹. Das Charakteristikum eines Menschen, was es auch sein mag, ist nicht etwas an ihm, sondern eher ein Charakteristikum dessen, *was zwischen ihm und etwas (oder jemand) anderem vorgeht*« (Bateson 1981, S. 385; Hervorh.: A. v. S.).

Damit wird ein anderer Systembegriff eingeführt: Ein »System« besteht nicht einfach aus »etwas«, aus »Teilen« und den Beziehungen zwischen ihnen, sondern ein System entsteht in Differenzen, genauer, in einem Satz von Unterscheidungen von jeweils System und Umwelt. Unterscheidungen können sich aber nicht mehr »überschneiden«, wie es das Drei-Kreise-Modell nahelegt – sie können allerdings widersprüchlich sein: Die Personen können ganz unterschiedliche Unterscheidungen zum Ausgangspunkt ihrer kommunikativen Angebote nehmen, sodass dann eine Kommunikation auf »schräge« Weise an die andere anschließt. Dies soll später weiter ausgeführt werden.

Luhmann (1984a, S. 28) schlägt in diesem Zusammenhang auch vor, den Systembegriff radikal durch eine »Verzeitlichung des Elementbegriffs« umzudenken.² Er geht davon aus,

2 »Die basale Einheit eines autopoietischen Systems hat die Zeitform eines Ereignisses, also eines Vorfalles, der zwischen ›vorher‹ und ›nachher‹ einen Unterschied macht, also nur beobachtet werden kann, wenn die Unterscheidung vorher/nachher zugrunde liegt« (Luhmann 2000, S. 45).

»dass soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im Besonderen nicht aus festen Partikeln (ganz zu schweigen von ›Individuen‹) bestehen, sondern nur aus Ereignissen, die, indem sie vorkommen, schon wieder verschwinden« (Luhmann 2000a, S. 152).

Die Selbstorganisation eines sozialen Systems kann somit durchaus anders konzipiert werden, z. B. so, als bestünde sie aus dauerhaften »Dingen«. Die flüchtigen Elemente, die sich immer wieder im sich selbst organisierenden Prozess neu erzeugen, sind in sozialen Systemen Kommunikationen. Die Elemente selbst haben keine Dauer, vielmehr besteht das System darin, dass die kurzlebigen Elemente anschlussfähig sind, d. h. mit Sinn ausgestattet werden, sodass an eine Kommunikation die nächste anschließt und so die dynamische Form von Stabilität entsteht, die uns im Alltagsleben begegnet. Damit verändert sich der Fokus von der Beobachtung der Dinge zu der *Beobachtung von Beobachtungen*. Es wird gefragt, wie und auf der Basis welcher Erwartungsstrukturen jeweils Sinn erzeugt wird. Dies scheint ein wichtiger Aspekt zu sein, wenn es darum geht, Konflikte in Familienunternehmen zu verstehen: Die jeweiligen Kommunikationen sind flüchtige Ereignisse, doch die Anschlüsse zwischen diesen Ereignissen werden gemäß den Erwartungsstrukturen vorgenommen, die die beteiligten Personen ausgebildet haben – die Strukturen ihrer »Erwartungserwartungen« bestimmen jeweils, wie eine Anschlusskommunikation vorgenommen wird. Ohne solche ausgebildeten Erwartungen würden kommunikative Anschlüsse völlig zufällig werden, könnte es keine sozialen Systeme geben. Die Flüchtigkeit der Elemente der Kommunikation muss also »überlistet« werden, indem man eine einigermaßen stabile Idee davon hat, was der andere meint, wenn er spricht, und eine Idee, dass der andere eine Vorstellung davon hat, was man selbst meint. Diese Erwartungsstrukturen bestimmen im Alltag die Selektivität der kommunikativen Anschlüsse. Wichtig ist dabei, sich klarzumachen, dass diese Erwartungsstrukturen im Regelfall nicht Gegenstand der Selbstreflexion sind. Man hält sie für selbstverständlich, für »normal« und nimmt ohne Rückfrage an, dass der andere von ähnlichen Strukturen ausgeht. So ist man als Mitglied einer Unternehmensfamilie sich normalerweise nicht bewusst, ob man in der Logik der Familie oder in der des Unternehmens kommuniziert. Es kann dann zu Missverständnissen kommen, wenn die kommunikativen Anschlüsse auf eine Weise vorgenommen werden können, die zwar aus der eigenen Perspektive als passend empfunden wird, aus der anderen jedoch als z. B. »Unverschämtheit«.

Ein kleines *Beispiel* (aus von Schlippe u. Groth 2006): Ein Elternpaar hatte dem Sohn angeboten, das kleine Hotel weiterzuführen, das sie aufgebaut hatten. Wider Erwarten hatte sich aus diesem Angebot ein eskalierendes kommunikatives Chaos entwickelt, das die Familie zu zerstören drohte. Erst in der Analyse

der Schlüsselsituation des Angebotes »Wir möchten dir unser Juwel übergeben!« wurde deutlich, dass der Sohn mit dem begeisterten Vorlegen seines Business-Plans, was die Eltern tief verletzt hatte, aufgrund ganz anderer Erwartungsstrukturen angeschlossen hatte, als sie erwartet hatten. Sie waren selbstverständlich davon ausgegangen, dass sie in der Logik der Familie kommunizierten, er hatte in der Logik des Unternehmens geantwortet.

Auf der Theorie sozialer Systeme basierende Ansätze zur Erklärung von Familienunternehmen (z. B. Wimmer, Domayer, Oswald u. Vater 2005; Simon, Wimmer u. Groth 2005; von Schlippe, Nischak u. El Hachimi 2008) gehen aus den oben genannten Gründen zwar auch von dem Modell der drei Systeme aus, Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis, um Familienunternehmen zu verstehen. Sie betrachten sie jedoch als *Kommunikationssysteme*, die einerseits in der Art, wie sie Sinn verarbeiten, voneinander abgegrenzt sind, sich andererseits aber aufs Engste durchdringen. Die drei Systeme kann man in der Sprache dieser Theorie als »strukturell gekoppelt« ansehen. Die gemeinsame Entwicklung der

»in ihren Grundlogiken doch sehr verschiedenen Systeme [...] hinterlässt in der Strukturbildung auf beiden Seiten im Laufe der Zeit nachhaltige Spuren« (Wimmer 2007d, S. 33).

Sie interagieren in ihrem Lebenszyklus kontinuierlich, nutzen einander zum Strukturaufbau und stellen wechselseitig füreinander Komplexität bereit. Dies führt im Zeitverlauf dazu, dass die Unternehmenskommunikation »familienähnlicher« und die familiäre Kommunikation »unternehmensähnlicher« wird. Diese charakteristische Koevolution bringt auf der einen Seite die Besonderheit des Unternehmen als »Familienunternehmens« (d. h. als Organisation) und auf der anderen Seite die Besonderheiten einer Familie als »Unternehmerfamilie« hervor. Da es sich um Sozialsysteme völlig unterschiedlichen Typs handelt, ergeben sich hier eine Reihe von Dilemmata, die insbesondere mit der Frage zu tun haben, wie jeweils in diesen Systemen Sinn auf unterschiedliche Weise entsteht.

Kontextmarkierung und kommunikative Logiken

Der Begriff »Sinn« verweist darauf, dass wir, wenn wir von sozialen Systemen sprechen, immer von Mechanismen der Konstruktion von sozialer Wirklichkeit sprechen, die in Kommunikation vorgenommen wird. Kommunikation »hat« keinen Sinn, der Sinn entsteht im Prozess des Kommunizierens, und zwar im jeweiligen Kontext des aktuell Gegebenen und potenziell Möglichen (Luhmann 1984a, S. 100 ff.). Denn Sinn ist nicht vorgefunden, er braucht »Anker«, um zu entstehen. Im Alltag ist das leicht zu beobachten: Einem Satz wie »Jetzt mache

ich dich fertig!« wird im Kontext einer dunklen Gasse und eines maskierten Gegenübers mit einem Messer in der Hand ein ganz anderer kommunikativer Sinn zugeschrieben als im Kontext eines Schachspiels, bei dem sich zwei Personen am prasselnden Kaminfeuer gegenüber sitzen, wenn der eine gerade zum spielentscheidenden Schachmattzug ansetzt. Der von Bateson (1981, S. 374) eingeführte Begriff der »Kontextmarkierung« ist hier hilfreich:

»Ein Organismus reagiert auf ›denselben‹ Reiz in verschiedenen Kontexten verschieden [...]. Durch welche Wahrnehmung weiß er, dass Kontext A sich von Kontext B unterscheidet?«

Es lässt sich bei Kontextmarkierungen »eine kontinuierliche Abstufung« (ebd., S. 377) ihrer Klarheit beobachten. Sie können eindeutig sein, keiner denkt im Kontext »Flugzeug« bei den merkwürdigen Verrenkungen einer Stewardess daran, einen Arzt zu rufen, was man im Kontext eines Restaurants oder einer Sparkasse vermutlich täte. Sie können aber auch vage sein, etwa wenn ein Elternpaar beim Familienessen einen Streit beginnt und die Kinder nicht wissen, ob sie bleiben sollen oder gehen. Für die an dem jeweiligen Kontext Beteiligten ist die Bedeutung, der Sinn einer Kommunikation entsprechend mehr oder aber auch weniger klar verstehbar.

In einer solchen Perspektive erscheint nun das Drei-Kreise-Modell als ein Modell verschiedener Kontexte, die jeweils die Logiken der prozessierten Kommunikationen unterschiedlich markieren. Nicht »Menschen« sind »in« den jeweiligen Kreisen, diese »überschneiden« sich auch nicht wie in der Mengenlehre, sondern es finden Kommunikationshandlungen statt, die entsprechend den unterschiedlichen Logiken auf jeweils unterschiedliche Weise zur Konstitution von Sinn anregen und insofern vollkommen unterschiedlich erlebt werden können. Ein und dieselbe kommunikative Handlung erzeugt im Kontext verschiedener Bedeutungsfelder (Kriz 2005) aus unterschiedlichen Perspektiven unterschiedliche Anschlussgelegenheiten mit allen denkbaren Irritationen unter den Beteiligten.

So hat der Unternehmer-Vater im obigen *Beispiel* die Handlungen seitens des Sohnes (den Business-Plan) als Zeichen gewertet, dass dieser ihn nicht liebt und sein persönliches, liebevolles Angebot nicht achtet. Für den Sohn war der Ärger des Vaters völlig unverständlich, ja beleidigend, wurde doch seine Professionalität dadurch infrage gestellt. Dies zeigt die Verwirrung, die entstehen kann, wenn ein und dieselbe Handlung mit unterschiedlichen Kontextmarkierungen versehen wird und damit von dem einen völlig andere Anschlüsse hergestellt werden als von dem anderen möglicherweise erwartet.

Erst in der Kommunikation wird der jeweilige Akteur als Gegenüber erzeugt. Und offensichtlich wird er in der einen Logik völlig anders erzeugt als in der anderen. Die Kommunikation wird in der einen Logik als »normal«, in der

anderen möglicherweise als »verrückt« gewertet (vgl. Litz 2010). Da Kommunikation im Sinne Luhmanns (1984a) erst durch eine Synthese von drei verschiedenen Selektionen – nämlich der Selektion einer Information, der Selektion einer Mitteilung und dem selektiven Verstehen oder Missverstehen dieser Mitteilung und ihrer Information – besteht, legt die jeweilige Funktionslogik des Systems nahe, wie diese Selektionen vorgenommen werden. Und da sie jeweils *auch* anders vorgenommen werden können, ergeben sich hier, wie gesagt, Möglichkeiten für »schräge« Anschlüsse: Der eine spricht »als Vater« (also in Familienlogik), der andere hört »als Unternehmer« (in Unternehmenslogik), beide beginnen, sich übereinander aufzuregen, denn ihre impliziten Normalitätsannahmen passen nicht zusammen. Diese Erfahrung kann auf der Ebene des psychischen Systems offenbar als massive Infragestellung dessen, was »in Ordnung« ist, erlebt werden – mit entsprechend heftigen emotionalen Reaktionen. Es scheint, als gerieten elementare Vorstellungen davon, wie die Welt *ist*, aus den Fugen, mit entsprechender Wut und negativen Unterstellungen.³

Erst aus der Beobachterperspektive lässt sich erkennen, dass beide psychischen Systeme die Differenz der Kommunikationslogiken ganz unterschiedlich bearbeiten – und damit ganz unterschiedliche psychische Umwelten für das Kommunikationssystem bereitstellen. Verstehen ist Selektion: Wie einer das vom anderen Mitgeteilte verstanden hat, wird erst durch den Anschluss klar, der wiederum Voraussetzungen für weitere Kommunikationen schafft. Verstehen besteht nie in der einfachen

»Duplikation der Mitteilung in einem anderen Bewusstsein, sondern (ist) im Kommunikationssystem selbst Anschlussvoraussetzung für weitere Kommunikation [...]. Das Kommunikationssystem erarbeitet sich ein eigenes Verstehen oder Missverstehen und schafft zu diesem Zwecke Prozesse der Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle« (Luhmann 2008, S. 112).

Unsichtbare Systeme

Kommunikation braucht also Vorgänge des Beobachtens, über die die am Kommunikationsprozess beteiligten Personen der Kommunikation jeweils (psychisch) Sinn zuschreiben. Kommunikationssysteme und Bewusstseinssysteme ergänzen einander, jedes ist für das andere jeweils Umwelt. Die Kommunikation als sozialer Vorgang erarbeitet sich ein eigenes »Verstehen«, doch dies ist auf das Sinnverstehen der beteiligten psychischen Systeme angewiesen.

3 Mehr als einmal erlebte ich in Familiengesprächen die Aussage, dass »der« oder »die« ganz offensichtlich »psychisch krank« sei. Eine solche Zuschreibung ist möglicherweise die einzige Möglichkeit, die Ordnung der Welt zu erhalten.

Um als Beobachter »von außen«, also als Beobachter der Beobachter, nachvollziehen zu können, wie einer Kommunikation in dem Dreischritt »Mitteilung, Information, Verstehen« ein Sinn zugeschrieben wird, müsste man eigentlich ein Wissen darüber haben, über welche Markierungen jeweils der Kontext wahrgenommen wird, in dem die Kommunikation stattfindet, man bräuchte eigentlich »Röntgenaugen«. Es könnte ja sein, dass man als Beobachter zwei Leute in der dunklen Gasse sieht, den erwähnten Satz hört, »Jetzt mache ich dich fertig!«, und plötzlich erlebt, wie der Angesprochene zu lachen beginnt und sagt: »Stefan, wie oft habe ich dir gesagt, du sollst mich nicht so erschrecken!« – und erst dann merkt man, dass die beiden die Situation völlig anders beobachtet haben als man selbst, dass sich also da kein kurzfristiges und möglicherweise tödliches Interaktionssystem aufgebaut hat, sondern dass beide auf ein schon lange bestehendes Muster zurückgreifen, das sie als bedeutsames Sozialsystem (z. B. Freundschaft) charakterisiert: Das soziale System war für den Beobachter »unsichtbar«.

Die Vorstellung, dass soziale Systeme in diesem Sinn unsichtbar sind, hilft, das soziale Geschehen in Familienunternehmen besser zu rekonstruieren. »You can't kiss a system« (»Ein System kannst du nicht küssen«): Systeme sind Konstruktionen von Beobachtern. »Da draußen« gibt es nichts als Licht- und Schallwellen, die von Lebewesen ausgehen und auf die hin sich andere Lebewesen irgendwie koordiniert verhalten. Diese Koordination nennen wir »Kommunikation«, und wenn diese Kommunikation sich in Form übergreifender Muster wiederfinden lässt, sprechen wir von sozialen Systemen. Kontextmarkierungen werden daher dafür genutzt, zu wissen, in welchem sozialen System man sich gerade befindet. Hierfür wurden viele und oft kreative Lösungen gefunden: Eine Uniform z. B. ist eine starke Form der Markierung. Wenn ich eine trage, kann ich je nach Gestaltung einiger Bereiche auf Brust und Schultern entweder andere Menschen anschreien und sie dazu bringen, sich auf den Boden zu werfen und Liegestütze zu machen – oder ich muss klaglos hinnehmen, dass andere ebendies mit mir tun. Ein Ehering an meinem Finger erinnert mich und andere an eine Mitgliedschaft in einem Sozialsystem besonderer Qualität, ein großes Gebäude, das man morgens um 8 Uhr betritt, markiert den Übergang in den Kontext »Klinik«, und je nachdem, ob man einen weißen Kittel – mit weißen oder silbernen Knöpfen – oder ein Nachthemd dort trägt, schließen die Kommunikationen auf ganz andere Weise aneinander an als nach 19 Uhr in der Kneipe usw.

Was haben diese Überlegungen mit Familienunternehmen zu tun? Familie, Unternehmen und Gesellschafter, dies wurde bereits festgestellt, sind soziale Systeme sehr unterschiedlicher Typen und Qualitäten (z. B. Wimmer 2007c, d; 2008; Simon 2002, 2009). Zugleich handelt es sich um soziale Systeme, die besonders eng strukturell gekoppelt sind, d. h., es kommt durch die Identität von

Familienmitgliedern und Mitarbeitern immer wieder zu einer potenziellen Irritation:

»Wer den Firmenchef und Familienvater in der Firma trifft, sieht ihm nicht äußerlich an, ob er nun der liebende und fürsorgliche Vater oder der strenge [...] Boss ist. Wenn er in der einen Rolle grüne Punkte im Gesicht hätte und in der anderen rote, wäre das alles viel einfacher« (Simon 2002, S. 30).

Worauf Simon hier verweist, ist, dass es für die Mitglieder in Unternehmerfamilien schwierig ist, eindeutige Kontextmarkierungen zu identifizieren, die differenzieren, innerhalb welchen Kommunikationssystems man sich momentan bewegt, gerade weil die Kommunikationslogiken eben »unsichtbar« sind (und nicht durch grüne und rote Punkte sichtbar gemacht werden).

Anschaulich illustriert dies das *Beispiel* einer Unternehmensnachfolgerin, die berichtet, wie ihr Vater ihr in der Aufsichtsratssitzung die Brille reicht mit den Worten: »Mach sie mal eben sauber!« Unvermittelt »bricht« Familienkommunikation in die Unternehmenskommunikation ein, denn auch der offizielle Rahmen bietet keine Garantie für eine saubere Trennung der Kommunikationen. Der Rahmen »Aufsichtsratssitzung« markiert den Kontext der Kommunikation genauso wenig eindeutig, wie etwa der Rahmen »Sonntagsfrühstück« in der Unternehmensfamilie ausschließen kann, dass heftig über die Firma diskutiert wird.

Wenn wir all die Überlegungen zu Kontextmarkierungen und zur Unsichtbarkeit sozialer Systeme nun auf Familienunternehmen an wenden, dann stellen wir fest, dass die drei Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafter für uns als Beobachter von außen unsichtbar sind, aber auch für die Beobachter der Kommunikation selbst: Sie wissen nämlich nicht genau, in welcher Logik sie gerade kommunizieren und in welcher Logik der andere dies gerade tut. Man kann, so gesehen, also nicht »in« einem System sein, weil es nichts außerhalb des Systems gibt, das in ein System eintreten könnte. Das Einzige, was es »gibt«, sind Kommunikationen, und wir können beobachten, dass die Kontexte, in denen innerhalb dieser Kommunikationen Sinn erzeugt wird, unterschiedlich wahrgenommen und zur Sinnbildung genutzt werden. Menschen arbeiten also nicht »in« einer Organisation, sondern sie gehen z. B. in ein Gebäude, welches ihnen eine Kontextmarkierung bietet, die die Art der kommunikativen Anschlüsse programmiert, die Organisation selbst »besteht« aus den flüchtigen Kommunikationen, diese sind auch nicht zwangsläufig auf das Gebäude angewiesen, nicht einmal immer darauf, dass man »im Dienst« ist.

Eine alternative Sicht auf das Drei-Kreise-Modell

Für die Betrachtung des Drei-Kreise-Modells bedeutet diese Veränderung der Sichtweise einen bedeutsamen Unterschied. Die »Kreise« Familie, Unternehmen und Gesellschafter sind nicht »etwas«, in dem sich Menschen befinden. Es überschneidet sich auch nichts, sondern die jeweiligen Kommunikationen werden über unterschiedliche Funktionslogiken prozessiert (und stellen jeweils füreinander relevante Umwelten dar). Diese Logiken bestimmen weitgehend die Codierungen, die im Prozess von Mitteilung, Information und Verstehen für die jeweilige Kommunikation vorgenommen werden. Wie also eine Kommunikation gemeint und verstanden wird, hängt von der Logik ab, über die sie jeweils prozessiert wird. Wie weiter unten an einem Beispiel gezeigt werden soll, können an dieser Stelle dramatische Missverständnisse entstehen. Da Systeme »unsichtbar« sind und in Familienunternehmen die Kontextmarkierungen oft verschwimmen, kommt es immer wieder zu Brüchen in den jeweiligen kommunikativen Anschlüssen, je nachdem in welcher Logik man sich gerade bewegt und in welchen Erwartungsstrukturen man gerade Sinn erzeugt. »Empathie« richtet sich dann nicht mehr (zumindest nicht mehr in erster Linie) auf die einzelnen Menschen, sondern bedeutet, sich in die unterschiedlichen Logiken einzufühlen und die kommunikativen Muster zu verstehen, die sich aus der Unterschiedlichkeit der Bearbeitung der Differenz der Funktionslogiken heraus ergeben (siehe auch von Schlippe u. Klein 2010).

Funktionslogiken der Kommunikation: Entscheidung, Bindung, Recht

Die bisher verfolgte Argumentation legt nahe, das Bild der sich überschneidenden Kreise anders zu verstehen, auch wenn es so anschaulich ist, dass man es nicht ganz aufgeben sollte. Systeme können sich nicht »überlappen«, es »gibt« auch keine Kreise. Es »vermischen« sich nur unterschiedliche Logiken der Kommunikation, wenn der eine in den Erwartungsstrukturen von Familie (»Familienkommunikation«) spricht und hört, der andere dies im Kontext der Erwartungsstrukturen von Unternehmen (»Unternehmenskommunikation«) tut. Die Frage, »wie Handlungszusammenhänge über Erwartungen von Erwartungen koordiniert werden« (Luhmann 1984a, S. 412f.), ist vor dem Hintergrund der jeweiligen Kontexte unterschiedlich zu stellen und zu beantworten. Viele Beobachtungen konflikthaften Geschehens in Familienunternehmen lassen sich damit erklären, dass vor dem Hintergrund verschiedener Funktionslogiken die Kommunikationen konflikthaft codiert und die Erwartungserwar-

tungen konflikthaft repräsentiert sind. Im Folgenden sollen die Unterschiede in den Funktionslogiken diskutiert werden (vgl. hierzu auch Wimmer, Domayer, Oswald u. Vater 2005).

1) Die Funktionslogik der Organisation: Entscheidung

Es kann als sinnvoll angesehen werden, Organisationen als Sozialsysteme eines besonderen Typs anzusehen und so zu konzipieren, dass sie aus einer spezifischen Form von Kommunikationen bestehen, nämlich aus Entscheidungen (Luhmann 2000a). Das soziale System »Organisation« ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Entscheidungskommunikation an die andere anschließt. Entscheidung ist dabei als »kommunikatives Ereignis« konzipiert, also nicht als etwas, das im Kopfe eines Individuums stattfindet (ebd., S. 141f.). Eine Organisation kann mit der Art der Kommunikation nichts anfangen, wie sie etwa in Familien prozessiert wird (s.u.): Auch in Organisationen wünscht man sich einen guten Tag, fragt danach, wie es geht, ob das kranke Kind wieder gesund geworden ist usw. Doch ist allen Beteiligten klar, dass dies in dem Moment keine organisationale Kommunikation ist, jederzeit erkennbar an der nicht abzuweisenden barschen Aussage: »Kommen Sie jetzt bitte zur Sache!« (Was in einer Familie als Antwort auf eine Frage wie »Liebst du mich?« nicht ohne größere Dramatik denkbar wäre.) Die Operationen einer Organisation basieren auf Entscheidungen, und nur diese sind für die Organisation interessant. Was in der Organisation als relevant betrachtet werden soll, muss die Form einer Entscheidung haben. Jede Entscheidungskommunikation schließt dabei an eine vorhergehende Entscheidungskommunikation an. Das begründet die Effizienz der Organisation, ihren Vorteil gegenüber anderen sozialen Systemen. Denn es entsteht ein Netzwerk aus Entscheidungen, die füreinander bedeutsam werden (»Wie hatten wir das denn letztes Mal entschieden?«) und sich wechselseitig validieren.

Diese sogenannten Entscheidungsprämissen sieht Luhmann dann als »Konglomerate von letztlich binären Unterscheidungen« (ebd., S. 238) an. Die Leitunterscheidung von Entscheidungskommunikation könnte man allgemein so fassen, dass in der Organisation nur diejenige Kommunikation als organisationale Kommunikation erlebt wird, die auf eine Entscheidung – »Ja/Nein« – hinausläuft (orientiert an dem Code des Wirtschaftssystems: »Zahlung/Nichtzahlung«).

2) Die Funktionslogik der Familie: Bindung

Wenn Organisationen Entscheidungskommunikationen prozessieren, aus welchen Kommunikationen »bestehen« dann Familien? Eine Familie ist etwas anderes als ein flüchtiges Interaktionssystem, sie steht in besonderer Weise, mehr als Gruppen (hierzu Wimmer 2007c), unter dem »Gesetz des Wiedersehens« (Luhmann 1973a, S. 39). Familie ist zudem ein Teilsystem der Gesellschaft, welches die gesamte Person einschließt (Vollinklusion): Für eine Familie sind (im Idealfall) alle Kommunikationsangebote der beteiligten Personen relevant. Während eine Organisation sich darüber ausdifferenziert, dass sie nur einem Teil der Kommunikation Beachtung schenkt, differenziert sich eine Familie darüber aus, dass sie alle Kommunikation der Familienmitglieder für relevant erachtet. Eine Organisation blendet alles aus, was nicht entscheidungsrelevant ist (das Kopfweh des Mitarbeiters ist nur vor dem Hintergrund der Frage relevant, ob er seine Aufgaben noch angemessen erledigt oder ob ein Ersatz für ihn gefunden werden muss), in Familien dagegen wird ungewöhnlich viel Verhalten zur Kommunikation:

»Gehen zum Beispiel ... wenn es im Hause stattfindet, wird fast unvermeidlich als Kommunikation beobachtet und wird dadurch im Netzwerk der Beobachtungen von Beobachtungen zur Kommunikation« (Luhmann 2009, S. 205).

Familie tendiert dazu, Kommunikation zu übertreiben und auf »alles« auszuweiten (ebd.).⁴

Ganz offensichtlich orientieren Familien sich nicht primär an der Logik von Entscheidung. Natürlich prozessieren Familien auch Entscheidungskommunikation, schärfer muss man wohl sagen, dass die Differenz von Bindungs- und Entscheidungskommunikation in Familien völlig anders gehandhabt wird als in Unternehmen. Doch Familie ist »im reinen Geldsinne eine [...] ökonomiefreie Zone« (Simon 2002, S. 12). Ein großer Teil familiärer Kommunikation ist gerade nicht sachorientiert, sondern besteht in »Leerlaufkommunikation«. Es werden Inhalte kommuniziert, die von außen als Belanglosigkeiten erscheinen. Sie laufen auch nicht auf Entscheidungen hinaus, sondern schaffen Anschlussgelegenheiten dafür, dass es weitergeht. Sie stellen einen *Austausch von Bezogenheit* dar, durch die man sich wechselseitig Existenz (»Es gibt dich!«) und Zugehörigkeit (»Wir gehören zusammen!«) bestätigt. Die Familie als an Bindung orientiertes System nutzt Kommunikation mithin vorwiegend dazu, dass die

⁴ Dies ist ein Hintergrund für eine »Dauerkonkurrenz« zwischen Familie und Unternehmen. Die familiäre Kommunikation ist stark von Unternehmensthemen besetzt, die Kommunikation über weitere familiäre Themen ist demgegenüber »verknappert«; dies bedeutet in der Regel eine erhebliche Disziplinierung der Familie und verlangt emotionale Verzichtleistungen aller Familienmitglieder (Wimmer, Domayer, Oswald u. Vater 2005).

Mitglieder sich wechselseitig ihre Verbundenheit bestätigen. Das »affektive Tuning« innerhalb der Familie, also das Muster, wie sich Eltern und Kinder wechselseitig aufeinander einstimmen, ist nicht nur in der Säuglingszeit bedeutsam, sondern bildet den Boden, auf dem sich die Familienbeziehungen reproduzieren und ein Gefühl von Sicherheit, Stabilität und Ordnung vermitteln. Der Inhaltsaspekt steht dabei nicht im Vordergrund, vielmehr *versichern* die Familienmitglieder einander, dass ihre Beziehung, dass »die Welt« in Ordnung ist (Kriz 1997), bzw. versuchen in unglücklichen Familien verzweifelt, dafür zu sorgen, dass sie in Ordnung komme, dass die wechselseitigen Beziehungsdefinitionen endlich gut abgestimmt seien (Bateson 1981). Daher könnte als Antwort auf die Frage, die diesen Abschnitt einleitete, gesagt werden, dass Familien als soziale Systeme aus »Bindungskommunikationen« (oder auch »Beziehungskommunikationen«) bestehen (vgl. von Schlippe u. Klein 2010).

Anders als in Organisationen, in denen eine »Leistungswährung« gilt, kann man in Familien vielleicht von »Liebeswährung« sprechen (Stierlin 2005). Denn die Leitunterscheidung, unter der die Kommunikation in der Familie jeweils bevorzugt codiert wird, könnte sein: »Liebt/Liebt nicht« (»Schätzt, Anerkennt, Würdigt/... nicht«; »zugehörig/nichtzugehörig«). Handlungen (auch wenn sie ausbleiben sollten) werden mit der Unterscheidung »geliebt/ungeliebt« codiert: »Wenn du mich lieben würdest, hättest du die Spülmaschine ausgeräumt ...« Das obige Beispiel der Eltern, die eine vom Sohn ökonomisch codierte Kommunikation (Business-Plan) als Beweis fehlender Liebe sehen, zeigt genau diesen Umstand.

3) Die Funktionslogik des Gesellschaftersystems: Recht

Der Gesellschafterkreis eines Familienunternehmens kann als ein System beschrieben werden, das aus spezifischen Formen von Entscheidungskommunikationen besteht, die eng an der Logik des Rechts orientiert sind. Der Gesellschaftsvertrag legt die Leitunterscheidung »Recht/Unrecht« nahe und führt zu einem zu einer starken Formalisierung der Kommunikationen und Kommunikationswege. Zum anderen orientieren sich die getroffenen Entscheidungen in der Logik dieses Systems nicht an gesamtunternehmerischen Leitunterscheidungen, sondern an denen der jeweils persönlich gehaltenen Rechte, die sich aus den Anteilen ergeben. Die Problematik zeigt sich vor allem in Gesellschafterversammlungen, z. B. wenn einerseits ökonomisch argumentiert wird (hohe Thesaurierungsquoten für unternehmerische Investitionen), andererseits die Anteilseigner versuchen, eigene Interessen (hohe Auszahlungsquoten) durchzusetzen. Zudem besteht immer das Risiko, dass an Familienkommunikation

mit Gesellschafterkommunikation angeschlossen wird, »... dann wirst du ent-erbt!« bzw. »... dann bestehe ich auf meinem Pflichtteil!«.

4) Die Differenz von Bindungs-, Entscheidungs- und Eigentums-Kommunikation

Die Differenz von Bindungs-, Entscheidungs- und Eigentumskommunikation wird in den drei Systemen sehr unterschiedlich bearbeitet. Das bedeutet, dass eine Kommunikation ganz unterschiedlich codiert werden kann, der Dreierschritt »Information – Mitteilung – Verstehen« kann jeweils anders vollzogen werden. Dessen sollte sich die Führung eines Familienunternehmens immer bewusst sein, wenn es um »Nahtstellenmanagement« geht (Wimmer, Domayer, Oswald u. Vater 2005, S. 102f.). Denn da, wie ausgeführt, soziale Systeme »unsichtbar« sind und eindeutige Kontextmarkierungen dafür fehlen, in welcher Logik man sich bewegt, bleibt oft unklar, in welcher Logik die jeweilige Kommunikation gerade codiert wird. Diese Brüche in den Anschlüssen im Kommunikationssystem (eben keine »Überschneidungen«) sind die Ausgangspunkte für kommunikative Paradoxien⁵ und Verwirrung in Unternehmensfamilien und, damit verbunden, für manche tragischen Fehldeutungen des Verhaltens des anderen. Das Problem ist dabei nicht nur die Unsichtbarkeit der Systeme, sondern auch dass man sich dieses Umstands selbst nicht bewusst wird. Das erschwert Metakommunikation (Bateson 1981, S. 287f.) – man kommt nicht unbedingt darauf, den anderen zu fragen: »Sprichst du gerade als Gesellschafter mit mir oder als Onkel?« In der Regel ist daher der »Königsweg«, der aus Paradoxien herausführen kann, die »Kommunikation über die Kommunikation« (eben Metakommunikation), nicht zugänglich. Den an den jeweiligen Kommunikationen beteiligten Personen, die die Differenzen in den Codierungen nicht durchschauen, bleibt oft nur der Weg, es *dem einen*, der die »Schuld« daran hat, zuzurechnen, dass es schlecht läuft. Die Attributionsfehler, die hier von den an der Kommunikation beteiligten Personen gemacht werden, stehen in direkter Verbindung zu der Schwere und erlebten Intensität der Konflikte und Krisen in Familienunternehmen (Rüsen 2009; von Schlippe u. Kellermanns 2009; Kellermanns u. von Schlippe 2010).

5 Auf den Paradoxiebegriff wird im Kontext dieses Textes nicht weiter eingegangen, ausführlich siehe hierzu etwa Simon, Wimmer und Groth (2005), Plate und Groth (2009), von Schlippe (2009). Kürzlich hat Litz (2010) diese kommunikativen Situationen als komplexe Doppelbindungssituation beschrieben.

Fallgeschichte

Das folgende Beispiel zeigt, wie sich die Differenzen in den Sinnzuschreibungen, die im Kontext jeweils »unsichtbarer« Sozialsysteme den kommunikativen Handlungen zugeordnet werden, und die von den Mitgliedern vorgenommenen Attributionen in ein symmetrisch eskalierendes Interaktionsmuster hinein verfestigt haben, das von intensiven Gefühlen von verratener Loyalität und Ungeliebtsein getragen ist und in der Gefahr eines völligen Bruchs steht. Familie M. meldet sich zur Beratung an. Die Familienkonflikte seien unerträglich geworden, das Unternehmen sei gefährdet, wenn es so weitergehe. Es geht um ein hoch spezialisiertes Handelsunternehmen, das von Frau M. (62) gegründet worden war. Ihr Mann (64) hatte ihr hilfreich zur Seite gestanden, doch immer, wie sie sagen, »an zweiter Stelle«. Seit vielen Jahren ist Stefan M. (36; der ältere von zwei Söhnen) im Unternehmen tätig, er hat sich früh auf die Nachfolge eingerichtet und trägt einen Dokortitel, der zu dem Geschäftsfeld perfekt passt.

Bereits das erste Gespräch zeigt eine Familie in einem hochgradig eskalierten Konfliktstadium, wechselseitige tiefe Enttäuschungen und Kränkungen stehen im Mittelpunkt. Bereits über scheinbar einfache Fragen gibt es kein Einvernehmen. So antwortet Stefan M. auf die Frage, wer denn der Geschäftsführer des Unternehmens sei, dass er diese Funktion inne habe. Erkennbar reagiert das Elternpaar mit Missfallen, der Vater rollt die Augen und stöhnt mit Blick auf seine sich entsetzt zeigende Partnerin: »Unglaublich!«, während diese nur den Kopf schüttelt. Es ist schwer, herauszubekommen, wer die Geschäftsführung denn nun eigentlich inne habe. Frau M. sagt immer wieder auf entsprechende Nachfrage, das sei ja alles nur »pro forma!«, aber ihr Sohn habe sie hintergangen. Dieser betont ebenfalls, dass seine Mutter »formal« noch zeichnungsberechtigt sei, aber er im eigentlichen Wortsinn das Unternehmen führe. Schließlich kommt heraus, dass alle wesentlichen Unternehmensentscheidungen und die entsprechende Korrespondenz von beiden unterzeichnet werden müssten, doch immer wieder komme es vor, dass ein Schriftsatz mit nur einer Unterschrift nach außen gehe: »Und das bringt dann natürlich erhebliche Irritation auf Kundenseite, wenn ich ein Schreiben, das meine Mutter allein gezeichnet hat, zurückrufe und mich entschuldige und betone, dass der Brief natürlich immer von beiden Geschäftsführern unterzeichnet sein müsse!« Der Versuch, in der Frage nach der Anteilseignerschaft mehr Klarheit zu gewinnen, führt in ähnliche Diffusität. Wieder benennt der Sohn sich als Eigentümer, rollt der Vater die Augen, stöhnt die Mutter, das sei doch alles nur »pro forma!«.

Die Familie beklagt, darin sind sie sich einig, dass das ehemals gute Einvernehmen verloren gegangen sei, die Mutter ist insbesondere von der »Härte« erschreckt, die ihr Sohn nun an den Tag lege, sie traue sich nicht einmal mehr, in sein Büro zu gehen, weil es sofort »knallt«. Sie frage sich, was mit ihm los sei, das

Elternpaar vermutet bereits, etwas sei bei ihm vielleicht psychisch nicht in Ordnung. Der Sohn reagiert heftig und wütend auf ihre Aussagen. Das Problem sei die Undankbarkeit der Mutter, die seinen ungeheuren Einsatz für das Unternehmen nicht schätze. Er fühlt sich unglaublich ungerecht behandelt. Ohne ihn würde vieles im Argen liegen, er sei schließlich der einzige im Wortsinn noch geschäftsführende Vorstand, eine Bemerkung, die Vater und Mutter wieder mit »Augenrollen« quittieren: Nicht er, Frau M. sei eigentlich die tragende Säule der Firma, sie könne es nicht mehr lange ertragen, wie er versuche, sie hinauszudrängen.

Der Gesprächsverlauf macht deutlich, dass essenzielle Aufteilungen von Führungsfunktionen nicht vorgenommen wurden, beide, Mutter und Sohn, sehen sich selbst im Zentrum des Unternehmens, ohne dass dies jemals geklärt wurde. Von Kooperation ist auf der Führungsebene keine Rede – dass die übrigen Mitarbeiter stark irritiert sind, versteht sich bei einer derartigen Konstellation von selbst. Die vielen Vorwürfe verdichten sich schließlich in dem von beiden Seiten völlig widersprüchlich dargestellten Sachverhalt der Übergabe der Anteile und der sich daraus ableitenden Rechte. Es gibt eine Situation, die zur *Schlüsselszene* geworden ist und die zeigt, wie die Codierung der Handlungen der Personen⁶ in jeweils unterschiedlichen Logiken zu einer Verwirrung in der Kommunikation geführt hat, die mit tief greifenden Gefühlen von Kränkung und Verletzung einhergeht. Pragmatisch wird dies im Gespräch räumlich sichtbar gemacht: Es werden ein Stuhl für die Mutter als »Person Mutter« und einer für sie als »Person Unternehmerin« in den Raum gestellt. Gegenüber stehen jeweils ein Stuhl für den Sohn als »Sohn« und für ihn als »Nachfolger«. Die Mutter berichtet, wie sie damals gegen energischen Widerstand der Berater ihrem Sohn die Anteile übereignet hatte. Sie sei sich sicher gewesen, dass die gute Beziehung zu ihrem geliebten Sohn stärker sein werde als alle Bedenken. Es sei ja alles nur »pro forma« gewesen, sie habe mit dem Sohn zusammen »fliegen« wollen, das Unternehmen in neue Höhen führen. Ja sicher, sie habe der Übertragung eines größeren Anteilspaketes und der formalen Teilung der Geschäftsführung seinerzeit zugestimmt, aber doch nur in dem Bewusstsein, dass dieser Schritt im Rahmen der engen Beziehung zwischen ihr und ihrem Sohn keinen Unterschied machen würde: »Zwischen uns passte sowieso kein Blatt Papier, da war es egal, wer formal die Anteile hielt, formal zeichnungsberechtigt war!« Natürlich ging sie davon aus, dass sie weiterhin die Schlüsselfigur sei, alles andere werde sich später schon ergeben. Gefragt, auf welchem der beiden Stühle sie dabei »in-

6 Im Kontext dieses Fallbeispiels wird der »Person«-Begriff nicht weiter thematisiert. Als Teil eines Systems tritt ein Mensch als »Person« auf, er wird jeweils nur als »Kommunikationsadresse« im sozialen System bedeutsam. Das Bündel von Verhaltenserwartungen, das damit einhergeht, wird auch »Erwartungskollage« genannt (Luhmann 1984a, S. 178).

nerlich gegessen« habe, nennt sie schnell den der »Mutter«. Für den Sohn ist das, was sie sagt, völlig neu. Er hat die Übergabesituation ganz anders in Erinnerung, nämlich als Ritual, das eindeutig ihn in die unternehmerische Verantwortung eingeführt habe. Ohne Zögern benennt er den »Nachfolgerstuhl« als den, auf dem er in der Situation innerlich gegessen habe, nicht zuletzt sei das für ihn der Ansporn gewesen, sich so intensiv und selbstausbeuterisch für das Unternehmen einzusetzen (zeitweise arbeitete er bis zu 20 Stunden täglich). Das Dilemma ist direkt im Raum erkennbar: Sie sitzen auf zwei Stühlen, ihre Kommunikation geht jeweils an eine »leere Kommunikationsadresse«, denn der ihnen direkt gegenüberstehende Stuhl ist leer – doch da soziale Systeme »unsichtbar« sind, ist das nicht zu erkennen. Die fehlende »passende« Antwort wird daher dann als tiefe Infragestellung der eigenen Person verstanden, die fehlende Bestätigung der Beziehungsdefinition wird familiär kodifiziert als Negation der eigenen Identität – mit entsprechend tiefen Kränkungsgefühlen. Die Mutter war ja von der stillschweigenden Prämisse im Sinn der familiären Kodifizierung ausgegangen, dass der Sohn mit ihr einig sei, dass sie beide als Mutter und Sohn ihre gute Beziehung kooperativ weiterentwickeln würden. Der Sohn erlebte sich auf dem Nachfolgerstuhl in die Chefposition inauguriert. Je mehr er sich in diese Position hineinarbeitete, desto größer wurde jedoch die Enttäuschung der Mutter, die er nicht verstand und als Undankbarkeit interpretierte. Es war jene *Schlüsselszene*, in der ein »impliziter Beziehungskontrakt« geschlossen wurde, den jeder auf seine Weise verstand. Ein verhängnisvoller Kreislauf von Eskalationen hatte begonnen, jeder Versuch der Korrektur vertiefte das Zerwürfnis noch. Erst die Möglichkeit, sich gemeinsam aus der Distanz heraus neu zu verstehen, macht beiden deutlich, dass keiner von beiden »falsch« oder gar »psychisch krank« ist, dass aber jeder den »Beziehungsvertrag« in der Logik eines anderen Bezugssystems abgeschlossen hatte: die Mutter in der Logik der Familie, der Sohn in der des Unternehmens.

Schluss

Das Drei-Kreise-Modell kann man offenbar auf unterschiedliche Weise nutzen, um Familienunternehmen zu beschreiben. Eine rollentheoretische Rekonstruktion der Vorgänge führt zu anderen Konsequenzen als ein systemtheoretisches Verständnis, das nicht die Menschen und ihr Erleben ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellt, sondern, ausgehend von den jeweils vorgenommenen Unterscheidungen von System und Umwelt, von Kommunikationslogiken, die jeweils die Kommunikationen unterschiedlich (Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis) qualifizieren. Aus dieser Sicht ist es fraglich, ob es sinnvoll ist, weiter von drei »Kreisen« zu sprechen, die sich »überschneiden«. Denn die

Logiken bilden jeweils Kontextmarkierungen, durch die unterschiedliche und konflikthafte kommunikative Anschlüsse hergestellt werden. Auch wenn diese Prozesse vielfach für die Beteiligten mit Ärger einhergehen mögen, sind sie doch mehr als Figuren aus einem »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel.

Literatur

- Aken, J. E. van: Improving the relevance of management research by developing tested and grounded technological rules. Eindhoven (Eindhoven Centre for Innovation Studies) 2001.
- Arrow, K. J.: The limits of organization. New York (W. W. Norton) 1974.
- Astley, W. G.: ›Administrative science as socially constructed truth‹, in: *Administrative Science Quarterly* 1985/30: S. 497–513.
- Augier, M. a. J. G. March: ›The pursuit of relevance in management education‹. *California Management Review* 2007/94: S. 129–146.
- Aulinger, A.: Führung im genossenschaftlichen Finanzverbund. *Kreditwesen* 2005/21: 37–41.
- Aulinger, A.: Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke. In: A. Aulinger (Hrsg.): *Netzwerk-Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke*. Stuttgart (Kohlhammer) 2008, S. 15–34.
- Bachmann, R.: ›Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht‹, in: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen (Westdeutscher Verlag) 2000, S. 107–125.
- Baecker, D.: Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1999.
- Baecker, D.: Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 2003.
- Baecker, D.: Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 2007.
- Barnett, M. L., Starbuck, W. H., Narayan, a. P. (2006): ›Which dreams come true? Endogeneity, industry structure, and forecasting accuracy‹, in: Starbuck, W. H. (Hg.): *Organizational realities – Studies of strategizing and organizing*. Oxford (Oxford University Press) 2006, S. 509–566.
- Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991/17(1), S. 99.
- Bartlett, C. a. S. Ghoshal: ›Matrix management: Not a structure, a frame of mind‹, in: *Harvard Business Review* 1990, S. 138–145.
- Bartunek, J. M., Gordon, J. R., Weathersby, a. R. P.: ›Developing complicated understanding in administrators‹, in: *Academy of Management Review* 1983/8(2): S. 273–284.
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1981.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010. Bonn (BDU) 2010.
- Beck, U.: Gegengifte: Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1988.
- Bittner, J., Niejahr, E.: Die Berater-Republik, in: *DIE ZEIT* 2004/7 (5.2.2004), Dossier.

- Bryan, L. L., Joyce, C. I.: Mobilizing minds. Creating wealth from telent in the 21st-century organization. New York: McGraw-Hill 2007.
- Burgelman, R. A.: A Process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy, in: *Strategic Management Journal* 1996/17(S1): S. 193–214.
- Burns, T., Stalker G. M.: The management of innovation. London: Tavistock 1961.
- Campbell, D. T.: ›Variation and selective retention in sociocultural evolution. Social change in developing areas«, in: Barringer, H. R., Blanksten G. I., Mack, R. (Hg.): *Social change in developing areas*. Cambridge, MA (Schenkman) 1965, S. 19–49.
- Chawla, S., Renesch, J. (Hg.): Learning organizations. Developing cultures for tomorrow's workplace. Portland: OR (Productivity Press) 1995.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A.: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 1990/35(1), S. 128–152.
- Cohen, M., March, J., Olsen, J.: ›A garbage can model of organizational choice«, in: *Administrative Science Quarterly* 1972/17: S. 1–25.
- Collins, J.: Built to last: Successful habits of visionary companies. New York (Harper-Business) 1994.
- Collins, J.: Der Weg zu den Besten. München: DTV 2001a.
- Collins, J.: Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't. New York: HarperBusiness 2001b.
- Daimler, R.: Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. (Mit Beiträgen von I. Sparrer u. M. Varga von Kibéd.). München: Kösel 2008.
- Daimler R., Sparrer I, Varga von Kibéd, M.: Das unsichtbare Netz. München: Kösel 2011, 3. Aufl.
- Davis, J.: Definitions and typologies of the family business. Harvard Business School 2001. Verfügbar unter: <http://hbr.org/search/802007-PDF-ENG> [19. 12. 2012].
- Davis, M. S.: ›That's interesting! – Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology«, in: *Philosophy of the Social Sciences* 1971/1(4): S. 309–344.
- Deelmann, T., Huchler, A., Jansen, S. A., Petmecky, A.: ›Internal corporate consulting – An empirical analysis«, in: Mohe, M, Deelmann, T. (Hg.): *Selection and evaluation of consultants*. München/Mering: Hampp 2006, S. 197–210.
- Deiser, R.: Designing the smart organization: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change and innovation. San Francisco: CA (Jossey-Bass) 2009.
- Drucker, P.: Post-capitalist Society. New York: Harper-Business 1994.
- Dudenredaktion (Hg.): Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. (Duden Bd. 7.). Mannheim/Zürich: Dudenverlag 2007, 4., neu bearb. Aufl.
- Ebertz, P.: ›Wer viel kooperiert, hat weniger Risiko«, in: Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (Hrsg.): *ZGV-Kurzinfo für Entscheider*. Berlin: ZGV 2004.
- Eisenhart, D.: Publishing in the information age. A new management framework for the digital age. Westport/London: Quorum 1994.
- Elfgén, R., Klaile, B.: Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart: Poeschel 1987.
- Emlein, G.: ›Zum Systembegriff der systemischen Praxis«, in: Staubach, M. (Hg.): *Systemische Geschichten für Praktiker*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2010, S. 21–49.

- Europe Glossary: »Governance«. Verfügbar unter: http://europa.eu/scadplus/glossary/governance_en.htm [23.7.2012].
- Ferraro, F., Pfeffer, J., Sutton, R. I.: »Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling«, in: *Academy of Management Review* 2005/30: S. 8–24.
- Fink, D.: Die Hidden Champions des Beratungsmarktes: Ergebnisband 2003 – Allgemeine Resultate. Bonn: IMCS 2003.
- Foerster, H. von: Einführung in den Konstruktivismus. München/Zürich: Piper 1997.
- Foerster, H. von: »For Niklas Luhmann: How recursive is communication?«, in: Foerster, H. v.: *Understanding understanding. Essays on cybernetics and cognition*. New York: Springer 2003, S. 305–323.
- Foerster, H. v., Pörksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer 2003, 9. Aufl. 2011.
- Freedman, D. H.: Wrong – Why experts keep failing us and how to know when not to trust them. London: Little, Brown 2010.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, H., Lansberg, I.: Generation to generation – Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press 1997.
- Ghoshal, S.: »Bad management theories are destroying good management Practices«, in: *Academy of Management Learning & Education* 2005/4(1): S. 75–91.
- Giddens, A.: Social theory and modern sociology. Cambridge (Polity) 198.
- Glatzel, K., Wimmer, R.: »Strategieentwicklung in Theorie und Praxis«, in: Wimmer, R., Meissner, J. O., Wolf, P. (Hg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer 2009, S. 194–218.
- Goolishian, H., Anderson, H.: »Menschliche Systeme: Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten«, in: L. Reiter, L., E. Brunner, E., Reiter-Theil, S. (Hg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin (Springer) 1988 , S. 189–216.
- Grossmann, R.: »Das Öffentliche organisieren. Die Beziehung zwischen gesellschaftlichen Sektoren und Organisationen managen«, in: Lobnig, H., Schwendenwein, J., Zvacek, L. (Hg.): *Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung. Neue Wege in Organisationsberatung, Training und der Gestaltung sozialer Systeme*. Wiesbaden: Gabler 2003, S. 13–34.
- Grossmann, R.: »Die Reform des Öffentlichen in einer Gesellschaft von selbstständig agierenden Organisationen«, in: Grossmann, R., Scala, K.: *Das Öffentliche organisieren. (iff-texte 8.)*. Wien: Springer 2004, S. 115–120.
- Grossmann, R., Lobnig, H., Scala, K.: Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim/München: Juventa 2007.
- Grossmann, R., Lobnig, H., Scala, K.: Facilitating collaboration in public management. Charlotte, NC (Information Age) 2012.
- Grossmann, R., Prammer, K., Neugebauer, C.: Optimierung des Nahtstellenmanagements im Gesundheits- und Sozialbereich in Oberösterreich. NSM Abschlussbericht Phase II. Wien (Eigendruck) 2010.
- Grossmann, R., Prammer, K., Neugebauer, C.: »Consulting interorganizational relations: Collaboration, organization development, and effectiveness in the public sector«, in: A. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig, Mayer, K. (Hg.): *The changing paradigm of consul-*

- ting: Adjusting to the fast-paced world.* Publishing: Charlotte, NC (Information Age) 2011a.
- Grossmann, R., K. Prammer, Neugebauer, C.: »Unterschiede in Einklang bringen. Von der Herausforderung, Kooperationen zu beraten«, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2011b/11 (2): S. 20–29.
- Grossmann, R., Frankl, G., Getzinger, G., Karmasin, M., Lobnig, H., Prammer, K., Schienstock, G., Weder, F., Werner, M.: Innovation durch Kooperation. (Forschungsbereich 4 im Rahmen des kulturwissenschaftlichen Schwerpunktes »Selbstorganisierende Systeme«). Universität Klagenfurt (unveröffentl. Forschungsbericht) 2009.
- Groth, T.: »Wider die Verdummung durch Substantive – Karl E. Weick«, in: *Organisationsentwicklung* 2004/23 (4): 88–95.
- Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. (Vol. ND der Habil.-schrift von 1929.) Wiesbaden: Gabler 1998.
- Haferkamp, H., Schmid, M. (Hg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1987.
- Hamel, G.: What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. San Francisco, CA (Jossey-Bass) 2012.
- Hamel, G., Välikangas, L.: The quest for resilience. *Harvard Business Review* 2003: S. 52–63.
- Han, B.-C.: Müdigkeitsgesellschaft. Berlin: Matthes & Seitz 2010, 7. Aufl.
- Hasenzagl, R.: The effect of consultants. St. Pölten: Diskussionspapier der Fachhochschule Wiener Neustadt 2009.
- Hayes, R. H., Abernathy, W. J.: Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review* 1980/58(4): S. 66–77.
- Heintel, P., Krainer, L., Grossmann, R., Getzinger, G. (Hg.): Forschungsbericht: Vorstudie zur Entwicklung eines Forschungsschwerpunktes: »Sozial- und kulturwissenschaftliche Perspektiven (sich) selbst organisierender Systeme« an der Universität Klagenfurt. Universität Klagenfurt (unveröffentl. Bericht) 2008.
- Heitger, B.: Managing cuts and new growth: An innovative approach to change management. Wien/Berlin: Goldegg 2008.
- Hernes, T.: Understanding organization as process. Theory for a tangled world. Abingdon: Routledge 2008.
- Hess, T.: Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2002.
- Hoffman, L.: Grundlagen der Familientherapie. Hamburg: ISKO 1982.
- Höner, D.: Die Legitimität von Unternehmensberatung: Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche. Marburg: Metropolis 2009.
- Huchler, A.: Behördenberatung in Deutschland. Erklärungen und Befunde zur Beraternachfrage in Stadtverwaltungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2008.
- Jansen, S. A.: »Konkurrenz der Konkurrenz: Coopetition als Form der Konkurrenz – Typen, Funktionen und Voraussetzungen von paradoxen Koordinationsformen«, in: Jansen, S. A. Schleissing, S. (Hg.): Konkurrenz und Kooperation – Beiträge zu einer interdisziplinären Theorie. Marburg: Metropolis 2000, S. 13–64.
- Jansen, S. A.: Management von Unternehmenszusammenschlüssen – Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart: Klett-Cotta 2004.

- Jansen, S. A.: ›Von der Beratung zweiter Ordnung‹, in: Petmecky, A., Deelmann, T. (Hg.): *Arbeiten mit Managementberatern*. Berlin:Springer 2005, S. 7–10.
- Jansen, S. A., Deelmann, T., Huchleru, A., Petmecky, A.: Internal Corporate Consulting – Thesen, empirische Analysen und theoriegeleitete Prognosen zum Markt für Interne Beratungen. Zeppelin-Universität Friedrichshafen (ZUS) – Diskussionspapiere 2006.
- Jansen, S. A., Huchler, A., Deelmann, T., Petmecky, A.: ›Interne Unternehmensberatung – Ergebnisse einer aktuellen Studie und Thesen zur weiteren Forschung‹, in: *Zeitschrift für Management* 2007/2 (3): S. 228–266.
- Johansen, B.: *Leaders make the future*. San Francisco: CA (Berrett-Koehler) 2009.
- Jullien, F.: Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve 2006.
- Kaye, K.: When the family business is a sickness. *Family Business Review* 1996/9(4): 347–368.
- Kellermanns, F., Schlippe, A. v.: ›Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden‹, in: Köberle-Schmidt, A., Fahrion, H.-J. Witt, P. (Hg.): *Family business governance*. Berlin: Erich Schmidt 2010, S. 309–320.
- Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 1996/56: S. 21–39.
- Kieser, A.: Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 1997/4: S. 49–74.
- Kipping, M.: ›Trapped in their wave: The evolution of management consultancies‹, in: Clark, T. Fincham, R. (Hg.): *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell 2002, S. 28–49.
- Kirsch, W., Seidl, D., Aaken, D., v.: *Betriebswirtschaftliche Forschung: Grundlagenfragen und Anwendungsorientierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007.
- Klein, S.: *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*. Lohmar: Josef Eul 2010, 3., neu bearb. Aufl.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hg.): *Europäisches Regieren – Ein Weißbuch*. Brüssel (Europäische Union) 2001. Auch verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0428de01.pdf [27.7.2012].
- Königswieser, R.: ›Gefühle spielen doch eine Rolle‹, in: Bardmann, T. M., Baecker, D. (Hg.): *Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch?* Konstanz: UVK 1999, S. 42–43.
- Königswieser, R.: ›Komplementärberatung: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht‹, *Revue für Postheroisches Management* 2008/2: 26–35.
- Königswieser, R., Hillebrand, M.: *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer 2004, 6. Aufl. 2011.
- Kormann, H.: ›Zusammenhalt der Unternehmerfamilie‹, in: *Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Berlin/Heidelberg: Springer 2011.
- Krawietz, W., Welker, M. (Hg.): *Kritik der Theorie sozialer Systeme. Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1992.
- Kriz, J.: *Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1997.
- Kriz, J. (2005): ›Die Selbstorganisation von Bedeutungsfeldern‹, in: Meynhardt, T., Brunner, E. J. (Hg.): *Beiträge zur Selbstorganisation der Organisation*. Münster: Waxmann 2005, S. 31–46.
- Krizanits, J.: *Die systemische Organisationsberatung – Wie sie wurde, was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld*. Wien: Facultas 2009.

- Krusche, B., Groth, T. et al.: »Houston, we have a problem ...« Überlegungen zur Aerodynamik moderner Organisationen, in: *Revue für Postheroisches Management* 2008/3, S. 72–80.
- Lévinas, E.: Vom Sein zum Seienden. [1947.] Freiburg im Br.: Albers 2008.
- Lewin, K.: *Field theory in social science*. New York: Harper & Row 1951.
- Littmann, P. u. Jansen, S. A.: *Oszillodox*. Stuttgart: Klett-Cotta 2000.
- Litz, R.: *Double roles, double binds? Double bind theory and family business research*. Manitoba (unpubl. Msr.) 2010.
- Luhmann, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Dunker & Humblot 1964.
- Luhmann, N.: *Vertrauen*. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke 1973a, 2. Aufl.
- Luhmann, N.: *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1973b.
- Luhmann, N.: »Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme«, in: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung* 2. Opladen: Westdeutscher Verlag 1975, S. 39–50.
- Luhmann, N.: *Soziale Systeme*. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1984a.
- Luhmann, N.: »Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens«, in: *Die Betriebswirtschaft* 1984b/44, S. 591–603.
- Luhmann, N.: »Organisation«, in: Küpper, W., Ortman, G. (Hg.): *Mikropolitik. Rationalitäten, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1988a, S. 165–185.
- Luhmann, N.: *Soziales System Familie*. *System Familie* 1988b/1: S. 75–91.
- Luhmann, N.: »Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung«, in: Luhmann, N., (Hg.): *Vertrauen*. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius 1989.
- Luhmann, N.: »Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung«, in: Luhmann, N., Fuchs, P. (Hg.): *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1989, S. 209–227.
- Luhmann, N.: »Die Form Person«, in: *Soziale Welt* 1991/42: 166–175.
- Luhmann, N.: *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1992a.
- Luhmann, N.: »Fragen an Niklas Luhmann. (Interview.)«, in: Königswieser, R., Lutz, C. (Hg.): *Das systemisch-evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer*. Wien: Orac 1992b, S. 95–111.
- Luhmann, N.: »Theoretische und praktische Probleme der anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften«, in: Luhmann, N. (Hg.): *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S. 321–334.
- Luhmann, N.: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1994.
- Luhmann, N.: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1997.
- Luhmann, N.: *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000a.
- Luhmann, N.: *Vertrauen*. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius 2000b.
- Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2008, 3. Aufl.
- Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2009, 4. Aufl.

- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm*. New York u. a.: Maxwell Macmillan International 1997.
- March, J. G.: ›Exploration and exploitation in organizational learning‹, in: *Organization Science* 1991/2(1): S. 71–87.
- March, J. G., Simon, H. A.: *Organizations*. New York/London: John Wiley 1958.
- March, J. G., Sproull, L. S. et al.: ›Learning from samples of one or fewer‹, in: *Organization Science* 1991/2 (1): 1–13.
- Marquard, O.: ›Inkompetenzkompensationskompetenz? Über Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie‹, in: Baumgartner, H.M., Höffe, O., Wild, C. (Hg.): *Philosophie – Gesellschaft – Planung. (Kolloquium, Hermann Krings zum 60. Geburtstag)*. München (Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung) 1974, S. 114–125.
- Maturana, H. R.: *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. (Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie)*. Braunschweig: Vieweg 1982.
- Merton, R. K.: *Social theory and social structure*. Glencoe: IL (Free Press) 1957.
- Mieg, H. A., Pfadenhauer, M. (Hg.): *Professionelle Leistung – Professional Performance: Positionen der Professionssoziologie*. Konstanz: UVK 2003.
- Mintzberg, H.: *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: CA (Berrett-Koehler) 2004.
- Mitterauer, M.: ›Der Mythos von der vorindustriellen Großfamilie‹, in: Mitterauer, M., Sieder, R.: *Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie*. München: Beck 1991, 4. Aufl.
- Mohe, M., Birkner, S.: ›Internationale Perspektiven der systemischen Beratung oder: Ist die systemische Beratung internationalisierungsfähig?‹, in: *Organisationsentwicklung* 2008/3: S. 74–79.
- Mohe, M., Höner, D. (2009): ›Managementberatung in der Legitimationskrise – Eine neo-institutionalistische Analyse‹, in: Kühl, S., Moldaschl, M. (Hg.): *Organisation und Intervention*. München/Mering: Hampp 2009, S. 159–177. (Hier verwendet die Vorversion aus dem Jahr 2006, damals verfügbar unter: http://en.obie-beratungsforschung.de/data/file/publikationen/artikel/Mohe_Hoener_2006_Managementberatung_in_der_Legitimationskrise.pdf [nicht mehr online; 29.7.2012].
- Mohe, M., Kolbeck, C.: *Klientenprofessionalisierung in Deutschland: Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX- und MDAX-Unternehmen*. Oldenburg: Carl-von-Ossietzky-Universität 2003.
- Moldaschl, M.: ›Reflexive Beratung – Ein Geschäftsmodell?‹, in: Mohe, M. (Hg.): *Innovative Beratungskonzepte*. Leonberg (Rosenberger) 2005, S. 43–68.
- Moos, A. von: *Familienunternehmen erfolgreich führen*. Zürich: NZZ 2003.
- Mulkay, M., Pinch, T., Ashmore, M.: ›Colonizing the mind: Dilemmas in the application of social sciences‹, in: *Social Studies of Science* 1987/17: S. 231–256.
- Nadler, D., Tushman, M.: *Competing by design*. Oxford: Oxford University Press 1997.
- Nagel, R.: *Lust auf Strategie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2009.
- Nagel, R., Wimmer, R.: *Systemische Strategieentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta 2009, 5., aktual. u. erw. Aufl.
- Nagel, R., Groth, T., Krusche, B., Schumacher, T.: ›Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen‹. *Organisationsentwicklung* 2006/4: S. 58–67.

- Neugebauer, C.: Politik und Kooperation am Beispiel eines Governance-Projektes in einem österreichischen Bundesland. Organisationsentwicklung im Schatten der Hierarchie? Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Dissertation) 2012.
- Nicolai, A. T.: ›The bridge to the »real world«: Applied science or a »schizophrenic tour de force«?, in: *Journal of Management Studies* 2004/41: S. 951–976.
- Nicolai, A. a. D. Seidl: ›That's relevant! Towards a taxonomy of practical relevance«, in: *Organization Studies* 2010/31: S. 1257–1285.
- Nienhüser, W.: Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Poeschel 1989.
- O'Neill, H. M., R. W. Pouders a. A. K. Buchholtz (1998): Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review* 23: 98–114.
- Osterwalder, A.: Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley 2010.
- Pfadenhauer, M.: Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: VS 2005.
- Plate, M.: Family businesses as social systems. (WIFU Working Paper Series Nr. 3.) Witten: Universität Witten/Herdecke 2010.
- Plate, M., Groth, T.: ›Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien«, in: T. Rüsen et al. (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. Lohmar: Josef Eul 2009, S. 159–176.
- Porter, M.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt a. M.: Gabler 1983.
- Pountain, D.: ›Europe's Chip Challenge«, in: *Byte* 1995, S. 19–30.
- PwC (Pricewaterhouse Coopers) u. F&C (Internationales Centrum für Franchising und Cooperation): Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen. Berlin 2006.
- Quinn, J.: Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. (Foreword by T. Peters.) New York: Free Press 1992.
- Reich, R.: The Work of nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism. New York: Knopf 1991.
- Roberts, J.: The modern firm. Organizational design for performance and growth. Oxford/ New York: Oxford University Press 2004.
- Rüegg-Stürm, J.: Das neue St.-Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz. Bern: Haupt 2002.
- Rüsen, T.: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler 2009.
- Rüsen, T., Schlippe, A. v., Groth, T. (Hg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar: Josef Eul 2009.
- Schäfer, A.: Netzwerk-Verfassungen. Institutionelle Lösungsansätze zur Überwindung kollektiver Handlungsprobleme in Verbundnetzwerken. Oldenburg: Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg (Dissertation) 2009.
- Scherer, A. G. a. M. J. Dowling: ›Towards a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management – Incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School«, in: *Advances in Strategic Management* 1995/12 A: 195–247.

- Schlippe, A. von: ›Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxiemanagement in Familienunternehmen‹, in: Rüsen, T., Schlippe, A. v., Groth, T. (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. Lohmar: Josef Eul 2009, S. 47–72.
- Schlippe, A. v., Groth, T.: ›Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata‹, in: Deissler, K. (Hg.): *Familienunternehmen beraten*. Bielefeld: Transkript 2006, S. 109–125.
- Schlippe, A. v., Kellermanns, F.: ›Emotionale Konflikte in Familienunternehmen‹, in: Schlippe, A. v., Rüsen, T., Groth, T. (Hg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar: Josef Eul 2009, S. 173–202.
- Schlippe, A. v., Klein, S.: ›Familienunternehmen – Blinder Fleck der Familientherapie?‹, in: *Familiendynamik* 2010/35 (1): S. 10–21.
- Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hg.): *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008.
- Schlippe, A. v., Rüsen, T., Groth, T. (Hg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar: Josef Eul 2009.
- Schmitt, J., Wassermann, A.: ›Ausfall mit Ansage. Vereiste Weichen, kälteempfindliche Züge – Schon im Herbst wusste die Bahn, dass sie bei einem plötzlichen Wintereintritt Probleme haben würde‹, in: *DER SPIEGEL* 27.12.2011. Verfügbar unter: www.spiegel.de/spiegel/0,1518,736715,00.html [31. 7. 2012].
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M.: ›How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization‹, in: *Strategic Management Journal* 2007/28(9): S. 913–933.
- Seidl, D.: ›General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective‹, in: *Organization Studies* 2007/28, S. 197–218.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline*. New York (Doubleday).
- Senge, P.: *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta 1999.
- Shrivastava, P.: ›Rigor and practical usefulness of research in strategic management‹, in: *Strategic Management Journal* 1987/8: S. 77–92.
- Siebert, J., Veltmann, L.: ›Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie. Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen‹, in: Zentes, J. (Hg.): *Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler 2006, S. 259–274.
- Simon, F. B.: ›»Harte« und »weiche« Wirklichkeiten. Die Bedeutung der Wirklichkeitskonstruktion für ein verändertes Handeln‹, in: Königswieser, R., Lutz, C. (Hg.): *Das systemisch-evolutionäre Management*. Wien: Orac 1990, S. 185–194.
- Simon, F. B. (Hg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2002 [2. Aufl. 2005].
- Simon, F. B.: *Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer 2004, 3. Aufl. 2009.
- Simon, F. B.: *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer 2007, 3. Aufl. 2001.
- Simon, F. B.: ›Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs‹, in: Schlippe, A. v., Rüsen, T., Groth, T. (Hg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar: Josef Eul 2009, S. 17–46.

- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer 2005, 2., unveränd. Aufl. 2012.
- Simon, H. A.: ›The proverbs of administration‹, in: *Public Administration Review* 1946/6(1): S. 53–67.
- Simon, H. A.: Administrative behavior. New York: Free Press 1957, 4. ed. 1997.
- Sparrer, I.: Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer 2009, 2., überarb. Aufl.
- Sparrer, I., Varga von Kibéd, M.: Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg: Carl-Auer 2010.
- Spencer-Brown, G.: Laws of Form: Gesetze der Form. [Orig. 1969.] (Aus dem Englischen von T. Wolf.) Lübeck: Bohmeier 1997.
- Staute, J.: Der Consulting-Report: Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt a. M./New York: Campus 1996.
- Stehr, N.: Practical knowledge: Applying the social sciences. London u.a.: Sage 1992.
- Steppan, R.: Versager im Dreiteiler: Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren. Frankfurt a. M.: Eichborn 2003.
- Stichweh, R.: Wissenschaft, Universität, Professionen – Soziologische Analysen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1994.
- Stickdorn, M.: This is service design thinking: Basics, tools, cases. Hoboken, NJ: Wiley 2011, 2. ed.
- Stierlin, H.: ›Die Anpassung an die Realität der »stärkeren Persönlichkeit«‹, in: Stierlin, H.: *Von der Psychoanalyse zur Familientherapie*. Stuttgart: Klett 1975, S. 50–64.
- Stierlin, H.: Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Systemisch-therapeutische Perspektiven. Heidelberg: Carl-Auer 2005, 2. Aufl. 2007.
- Stillwell, J.: Mathematics and its history. New York: Springer 2002, 2. ed.
- Sy, T., D'Annunzio, L. S.: ›Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers‹, in: *Perspectives. Human Resource Planning* 2005/28(1): S. 39–48.
- Sydow, J.: ›Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung‹, in: Sydow, J. (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der »Managementforschung«*. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 373–470.
- Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: Westdeutscher Verlag 2000.
- Tagiuri, R., Davis, J. A.: Bivalent attributes of the family firm (Working Paper Harvard Business School). Cambridge 1982; reprinted 1996, *Family Business Review*, vol. 9, no.2, pp.199–208.
- Tagiuri, R. a. J. Davis: Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 1996/9: 199–208.
- Toffler, A.: The third wave. New York William Morrow 1980.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G.: ›The institutionalization of institutional theory‹, in: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (Hg.): *Handbook of organization studies*. California: Sage 1996, S. 175–190.
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern: Haupt 1968, 2. Aufl. 1970.

- Varga von Kibéd, M.: ›Von der moralischen zur ökonomischen Ethik. Schuld und Ausgleich in der systemischen Therapie‹, in: *Theologisch-Praktische Quartalschrift* 2000/155(4): S. 367–372.
- Varga von Kibéd, M., Sparrer, I.: *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen.* Heidelberg: Carl-Auer 2011, 7. Aufl.
- Waldenfels, B.: *Antwortregister.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1994.
- Walger, G.: ›Idealtypen der Unternehmensberatung‹, in: Walger, G. (Hg.): *Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis.* Köln: Schmidt 1995, S. 1–18.
- Waltle, K.: *Als Netzwerk an einem Strang ziehen: Was Vertrauen, Transparenz und klare Spielregeln bewirken können – Das Beispiel des Raiffeisenverbandes Vorarlberg aus Österreich.* (Vortrag, 24.11.2005, Montabaur.)
- Weick, K. E.: *The social psychology of organizing.* Reading, MA: Addison-Wesley 1979.
- Weick, K. E.: ›Leadership as the legitimation of doubt‹, in: Bennis, W. G., Spreitzer, G. M., Cummings, T. G. (Hg.): *The future of leadership.* Chicester: Wiley 2001.
- Weick, K. E.: *Der Prozess des Organisierens.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1985a.
- Weick, K. E.: *Sensemaking in organizations.* California: Sage 1985b.
- Weick, K., Sutcliffe, K. M.: *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty.* San Francisco, CA: Jossey-Bass 2007, 2. ed.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Kathleen, M.: *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* Stuttgart: Klett-Cotta 2003.
- Weick, K. E., Sutcliff, K. M. et al.: ›Organizing and the process of sensemaking‹, in: *Organization Science* 2005/16 (4): S. 409–421.
- Weingart, P.: *Wissenschaftssoziologie.* Bielefeld: Transcript 2003.
- Whitley, R.: ›The fragmented state of management studies: Reasons and consequences‹, in: *Journal of Management Studies* 1984/21(3): S. 331–348.
- Whitley, R.: ›The management sciences and management skills‹, in: *Organization Studies* 1988/9: S. 47–68.
- Whitley, R.: ›Academic knowledge and work jurisdiction in Management‹, in: *Organization Studies* 1995/16: 81–105.
- Willke, H.: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme.* Stuttgart: Fischer 1995.
- Willke, H.: *Einführung in das systemische Wissensmanagement,* Heidelberg: Carl-Auer 2004, 3., überarb. u. erw. Aufl. 2011.
- Wimmer, R.: ›Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung‹, in: Hofmann, M. (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven.* Heidelberg: Physica 1991, S. 45–136.
- Wimmer, R. (1992a): *Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte.* Wiesbaden (Gabler).
- Wimmer, R.: ›Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systematischen Organisationsberatung‹, in: Wimmer, R. (Hg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte.* Wiesbaden: Gabler 1992a, S. 59–112.

- Wimmer, R.: »Zur Eigendynamik komplexer Organisationen«, in: Fatzer, G. (Hg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch*. Köln: Moll & Eckhardt 1993.
- Wimmer, R.: »Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen«, in: Heitger, B., Scvhmitz, C., Gester, P. (Hg.): *Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*. Heidelberg: Carl-Auer 1995a, S. 74–117.
- Wimmer, R. (1995b): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: G. Walger (Hrsg.): *Formen der Unternehmensberatung*. Köln (Otto Schmidt), S. 239–283.
- Wimmer, R.: »Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?«, in: *Organisationsentwicklung* 1996/4: S. 46–57.
- Wimmer, R.: »Von der Hierarchie zum internen Netzwerk«, in: *Hernsteiner* 1997/2: S. 14–20. Wimmer, R.: »Organisationsentwicklung revisited: Ein Plädoyer für die Wiederbelebung angewandter Sozialwissenschaften«, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 1998/27 (5): S. 325–340.
- Wimmer, R.: »Begegnungen mit Beratern«, in: Bardmann, T. M., Baecker, D. (Hg.): *Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch?* Konstanz: UVK 1999, S. 42–46.
- Wimmer, R. (2000): Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbststeuerung sozialer Systeme. In: H. K. Stahl u. P. M. Hejl (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*. Heidelberg (Carl-Auer), S. 265–294.
- Wimmer, R.: »Familienunternehmen«, in: Schreyögg, G., Werder, A. (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2004a, 4. Aufl.
- Wimmer, R.: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer 2004b, 2., erw. Aufl. 2012.
- Wimmer, R.: Fragebogen zur Diagnose der »Lernfähigkeit« einer Organisation. Ansatzpunkte zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen im Sinne der vorausschauenden Selbsterneuerung. Wien: osb 2005a.
- Wimmer, R.: Gemeinschaftliche Strategieentwicklung in Verbundnetzwerken. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in dezentralen Organisationen – Das Beispiel der Creditreform. (Vortrag, 24.11.2005, Montabaur.) 2005b.
- Wimmer, R.: »Der dritte Modus der Beratung«, in: *Revue für Postheroisches Management* 2007a/1: S. 28–35.
- Wimmer, R.: »Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen«, in: Tomaschek, N. (Hg.): *Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer 2007b.
- Wimmer, R.: »Die Gruppe – Ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse«, in: Aderhold, J., Kranz, O. (Hg.): *Intention und Funktion. Zur Vermittlung von sozialer Situation und Systemkontext*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2007c, S. 270–289.
- Wimmer, R.: »Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen«, in: Frasl, E. J., Rieger, H. (Hg.): *Family Business Handbuch*. Wien: Linde 2007d, S. 30–46.
- Wimmer, R.: »Das Selbst- und Fremdbild von Familienunternehmen – Die besondere Produktivkraft dieser Differenz«, in: Schlippe, A. v. et al. (Hg.): *Familienunternehmen*

- verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008a, S. 108–114.
- Wimmer, R.: ›Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille‹, in: *Revue für Postheroisches Management* 2008b/4: S. 20–33.
- Wimmer, R.: Organisationsberatung als Intervention. Theoretische Grundannahmen und neue Herausforderungen. Verfügbar unter: http://www.osb-i.de/sites/default/files/user_upload/News/RWi_Organisationsberatung_als_Intervention_Oktober_2008.pdf [19.12.2012] 2008c.
- Wimmer, R.: ›Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille‹, in: *Revue für Postheroisches Management* 2009/4: S. 20–33.
- Wimmer, R.: Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management. (Unveröffentlichtes Manuskript) 2010a.
- Wimmer, R.: ›Systemische Organisationsberatung – Jenseits von Fach- und Prozessberatung‹, in: *Revue für postheroisches Management* 2010b/7: S. 88–103.
- Wimmer, R.: ›Die Steuerung des Unsteuerbaren‹, in: Pörksen, B. (Hg.): *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 520–547.
- Wimmer, R.: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer 2012, 2., erw. Aufl.
- Wimmer, R., Bühlmann, B.: ›Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken. Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie ›Tabakprävention‹ der Schweiz‹, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2007/3, S. 68–77.
- Wimmer, R. u. T. Schumacher (2009): Führung und Organisation. In: R. Wimmer, J. Meissner, J. O., Wolf, P. (Hg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer 2009, S. 169–193.
- Wimmer, R., Kolbeck, C., Mohe, M.: ›Beratung: Quo vadis? Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu‹, in: *Organisationsentwicklung* 2003/3 (3), S. 60–73.
- Wimmer, R., Meissner, J. O., Wolf, P.: *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer 2009.
- Wimmer, R., Simon, F. B., Groth, T.: *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer 2005, 2., unveränd. Aufl. 2012.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler 2005, 2., überarb. Aufl.
- Zahra, S., R. I. Yavuz a. D. Ucbasaran: ›How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 2006/30(4), S. 541–559.

Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen*

I. Vorbemerkung

Die Frage wie der »Typ Familienunternehmen« von anderen Unternehmensformen zu differenzieren ist und was seine Besonderheiten ausmacht, hat Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren zunehmend beschäftigt. Umfangreiche Definitionsversuche, Skalen zur Messung des Einflusses, Beteiligungsstruktur-Modelle etc. wurden entwickelt, um eigentümergeführte, mittelständische, börsennotierte und Familienunternehmen voneinander zu unterscheiden. Doch auch die Binnendifferenzierung des Typus Familienunternehmen interessierte und interessiert die Forschung. So werden Unterscheidungen hinsichtlich von Größenklassen (Umsatz, Mitarbeiter, Bilanzsumme etc.) oder in Bezug auf die Höhe der Anteile von verwandtschaftlich verbundenen Gesellschaftern vorgenommen usw.¹ Vergleichsweise deutlich weniger wurde bei diesen Betrachtungen eine Binnendifferenzierung von Familienunternehmen hinsichtlich spezifischer Familien-Faktoren berücksichtigt. Erste Versuche mittels einer Unterscheidung durch Zeitphasen-Modelle wurden von Gersick et. al. vorgenommen, die verschiedene Stadien der Gesellschafter- und Familienstruktur sowie des Reifegrades eines Familienunternehmens beschreiben.² In der jüngsten Vergangenheit wurde ein Modell entwickelt, welches den Anspruch erhebt, Familienunternehmen anhand der Familien- und Governancestruktur sowie der verfolgten Unternehmensstra-

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Rösen, T., Schlippe, A. v., Gimeno, A.: Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2012/3, S. 92–98 veröffentlicht. Wir danken der GoingPublic Media AG in München ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

1 Stiftung Familienunternehmen (Hg.) (2011). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen* (bearbeitet vom Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung und dem Institut für Mittelstandsforschung, Mannheim). München: Stiftung Familienunternehmen.

2 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.

tegie in 64 (theoretisch denkbare) Typen zu kategorisieren.³ Diese Ansätze der Differenzierung von Familienunternehmen sind bedeutsam, doch lassen sich durch die hier behandelten Dimensionen bestimmte Phänomene in der Praxis nicht beschreiben. So lässt es sich beispielsweise nicht erklären, warum zwei von den Grundparametern her (Alter, Größe, Anzahl der Gesellschafter und Familienmitglieder etc.) identische Familienunternehmen völlig unterschiedliche Steuerungs-, Führungs- und Kontrollstrukturen heraus gebildet haben. Des Weiteren geben diese Modelle keinerlei Auskunft über die Qualität des Selbstbilds der einflussausübenden Gesellschafterfamilie, die ja die zentrale Einflussgröße für das Familienunternehmen darstellen kann.

Der folgende Beitrag versucht, hier zwei Erklärungsansätze zu entwickeln. Zum einen soll das Modell des »Strukturellen Risikos« eines Familienunternehmens erläutert, zum anderen das Konzept »Mentaler Modelle« in der Unternehmerfamilie dargelegt werden. Nach der praktischen Erfahrung der Autoren eignen sich beide aufeinander aufbauende Konzepte dazu, Familienunternehmen hinsichtlich bestimmter Logiken zu unterscheiden. Zugleich helfen sie auch den Unternehmerfamilien selbst, sich dieser Logiken bewusst zu werden und die damit verbundenen Entscheidungsrisiken zu reflektieren. Dabei wird es zugleich leichter, die Zuschreibungen von »Ursachen«, warum eine Gesellschafterfamilie so handelt, wie sie es tut, zu verändern. Die in diesen Familien oft zu beobachtenden personenbezogenen Zuschreibungen (»Deine Unfähigkeit!«, »Du lässt nicht los!« usw.) sind als Konflikttreiber bekannt⁴ und führen zu typischen Krisendynamiken.⁵ Eine Konfrontation mit dem jeweiligen mentalen Modell hilft, solche Zuschreibungen, die vereinfachen und Konflikteskalation begünstigen können, zu vermeiden: das jeweilige »Mentale Modell« hat sich im Laufe der Zeit entwickelt, »weil« es sich entwickelt hat, die Familie ist aufgerufen, sich ihrer Sichtweise und Betrachtungsraster bewusst zu werden und ggf. ein neues Modell zu erarbeiten. Unternehmerfamilien (aber auch deren Berater) können damit die praktizierten Denk- und Handlungsmuster besser verstehen.⁶

3 May, P. (2012). Erfolgsmodell Familienunternehmen – Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann Verlag.

4 Kellermanns, F., Schlippe, A. v. (2012). Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: Koerberle-Schmidt, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hg.), Family Business Governance. (2. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt, S. 429–441.

5 Rösen, T. A. (2011) Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In: Rösen, T. A. (Hrsg.) Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt. S. 105–122.

6 Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

II. Die Komponenten des strukturellen Risikos

Das Konzept des »strukturellen Risikos« beruht auf einer breiten Basis von Forschungsergebnissen zu Führungsmodellen in weltweit etwa 3000 Familienunternehmen.⁷ Die Qualität der jeweiligen Risiken, mit denen diese Familienunternehmen konfrontiert waren und umgehen mussten, lassen sich deutlich unterscheiden, die jeweilige Handhabung ist für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens als Familienunternehmen hoch bedeutsam. Das strukturelle Risiko erklärt sich aus dem Zusammenwirken von drei Aspekten:

1. *Komplexität der Familie*
2. *Komplexität des Unternehmens*
3. *Entwickelte Strukturen*

Mit steigender Komplexität von Familie und Unternehmen steigt das strukturelle Risiko an, und zwar einfach deshalb, weil aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen eines wachsenden Gesellschafterkreises und eines größer werdenden Unternehmens die Zahl der möglichen Anknüpfungspunkte für Konflikte wächst und damit auch die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse, Bündnisse, Koalitionen und Machtkämpfe wächst. Die in der Komplexitätssteigerung liegenden Gefahren können durch Strukturen, die das Verhältnis von Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmen regeln, moderiert und ausbalanciert werden. Das strukturelle Risiko eines Familienunternehmens lässt sich so mit Hilfe einer einfachen Formel bestimmen: Je größer die Komplexitäten von Familie und Unternehmens sind, und je weniger ausgearbeitete und verbindliche Regelsysteme vorliegen, desto größer ist das Risiko, mit dem das Familienunternehmen unterwegs ist. Das Modell erlaubt eine Risikoabschätzung unabhängig davon, wie es aktuell um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bestellt ist. Das Argument, dass es doch gut gehe und kein Änderungsbedarf bestehe, ist ja nicht selten. Doch es ähnelt der Aussage, eine Lebensversicherung sei nicht erforderlich, da man ja noch am Leben sei. Höhere Komplexität geht mit steigender Unvorhersagbarkeit eines Systems einher. So ist ein kleines Familienunternehmen, in dem die Eltern unter Mitwirkung der Kinder tätig sind (ein Restaurant oder ein kleines Hotel etwa), noch überschaubar. Familie und Unternehmen bewegen sich einigermaßen gut vorhersagbar, man kennt sich, Routinen sind eingefahren – auch ohne viele explizite Regelungen. Die Komplexität unterscheidet sich deutlich von der eines international agierenden Unternehmens in Konzernstruktur mit 70 oder mehr Gesellschaftern und einer Führung, in der Familienmitglieder und externe Manager gemeinsam die Geschäfte führen. Das Komplexitätsprofil eines Familienunternehmens gibt Auskunft über den potentiellen

7 Ebd.

Grad an Ungewissheit und der möglichen Verwundbarkeit für Konflikte, denen die Unternehmensführung gegenüber sieht.

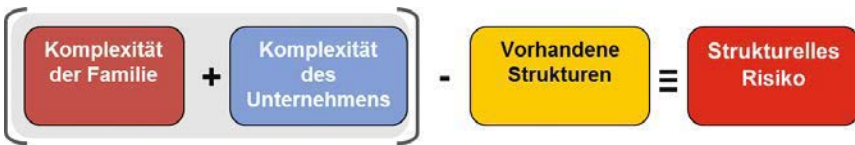


Abbildung 1: Strukturelles Risiko in Familienunternehmen / Unternehmerfamilien; Quelle: Gimeno et al. (2010)

Der Komplexitätsgrad der Familie wird u. a. von der Größe der Familie, der Altersstruktur der Mitglieder, der Qualität der Geschichten, sowie von Art und Ausprägungsgrad innerfamiliärer Konflikte geprägt. Er steigt an durch z. B. Adoption, Scheidung, Patchwork-Strukturen, hängt mit dem vorhandenen Ausbildungs- und Kompetenzniveau der Mitglieder zusammen usw. Demgegenüber ist die Komplexität des Unternehmens von anderen spezifischen Parametern abhängig wie Größe, Internationalisierungsgrad, Rechtsform, Führungs- und Finanzierungsmodell etc. Sie resultiert aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld und dem Geschäftsmodell bzw. der Qualität der Unternehmensstrategie und ist nicht zuletzt von der Anzahl und der Kompetenz der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder abhängig.

Aus der o. a. Formel ergeben sich einige »Stellschrauben« zur Senkung des strukturellen Risikos. Auf Seiten der Eigentümerfamilie kann dies etwa durch einen innerfamiliären Buy-Out geschehen, auf Seiten des Unternehmens durch den Verkauf eines Unternehmensteils, einer Sparte oder durch die Hereinnahme eines Fremdgeschäftsführers. Diese Formen werden ja auch vielfach praktiziert. Doch oft wird es auch darum gehen, komplexitätsreduzierende *Strukturen* zu erarbeiten, die das (Selbst-)Gefährdungspotential eines Familienunternehmens regulieren. Hier lassen sich fünf Kategorien definieren:

1. **Institutionalisierung:** Hier geht es um die Etablierung von Gremien sowie um die Verbindlichkeit von Regelwerken. Damit wird die Entscheidungsfähigkeit des Managements sichergestellt und zugleich an einen fixierten Grundkonsens angebunden (z. B. Familienverfassung). Gradmesser für die Wirksamkeit dieser Strukturen ist die Existenz entsprechender Institutionen, die Abgrenzung ihrer Aufgaben, die Besetzung durch unabhängige Personen, Vermeidung von Ämterhäufung, die klare Zuweisung von Kompetenzen (z. B. an Aufsichtsgremien) etc.
2. **Differenzierung der Rollen:** Inwieweit wird mit den in der Firma tätigen Familienmitgliedern professionell umgegangen, inwieweit werden Familiengeschafter tatsächlich als Eigentümer behandelt? Ein Management dieser Kategorie stellt Fragen danach, inwiefern für operativ tätige Famili-

- enmitglieder professionelle Kriterien gelten, wie anerkannt der Gesellschafterstatus ist, wie sehr also Eigentümerrechte respektiert werden (z. B. durch systematische und angemessene Information).
3. **Gelebte Managementpraktiken:** Hier geht es um die Frage, ob das Unternehmen so geführt wird, dass sich die Fähigkeiten des Managementteams entwickeln können, sei es familienintern oder familienextern. Welche Einstellung wird Führungskräften entgegen gebracht, in welcher Form wird Professionalität in der operativen Unternehmensführung sichergestellt? Wie wird mit organisationalem Know-How umgegangen, ist es verfügbar oder nur in wenigen Köpfen (oder gar nur einem) verortet?
 4. **Kommunikation:** Werden persönliche Beziehungen der Familienmitgliedern so gehandhabt, dass Konsens und Verbindlichkeit besteht? Wird klar und zielbewusst kommuniziert? Ein hier ansetzendes Management befasst sich u. a. mit dem Umgang mit Unterschieden (Ziele, Interessen und Persönlichkeiten in der Familie) und der Frage, wie Klarheit geschaffen wird: Können Regeln offen an- und ausgesprochen werden? Lässt sich Konsens herstellen?
 5. **Nachfolge:** Hier geht es um die »personenunabhängige Reproduktionsfähigkeit« des Systems, also um die Festigkeit der Organisation bei Führungswechseln. Es ist dabei zum einen die langfristige Aufrechterhaltung unternehmerischen Denkens und Handelns von Bedeutung. Zum anderen wird eingeschätzt, wie sehr das Überleben der Firma von der bzw. den momentanen Führungspersönlichkeiten abhängt. Schließlich umfasst diese Kategorie den Grad der Vorbereitung der Folgegeneration auf eine mögliche operative Tätigkeit sowie auf die Gesellschafterrolle im Sinne von Professional Ownership.

Bei einer Bearbeitung der einzelnen Elemente des strukturellen Risikos eines Familienunternehmens wird deutlich, welche Vielzahl von Möglichkeiten besteht, das Gefährdungspotential dieses Unternehmenstyps zu reduzieren. Für Mitglieder von Gesellschafterfamilien bietet sich damit die Option, einen individuellen »Entwicklungsplan« zu erarbeiten, der für Firma und Familie zukunftsweisende Richtungsentscheidungen definiert und das Risiko für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben deutlich senkt.

III. Mentale Modelle

Woran liegt es nun, dass sich im Hinblick auf den Komplexitätsgrad von Familie und Unternehmen zwei nahezu identische Familienunternehmen im Hinblick auf die entwickelte Governance-Struktur fundamental unterscheiden? Wie lässt

es sich erklären, dass z. B. in einem Fall Beirats- und Kontrollgremien etabliert sind, die Führung des Unternehmens komplett in fremden Händen liegt, im anderen Fall beinahe zwanghaft versucht wird, die Führung mit Mitgliedern aus der Gesellschafterfamilie zu »bestücken«? Die Antwort liegt hier in dem jeweiligen »mentalen Modell«, auf das sich die Familie unausgesprochen »geeignet« hat und das die Organisationsform genauso bestimmt, wie die Frage danach, wie diese verändert werden kann.

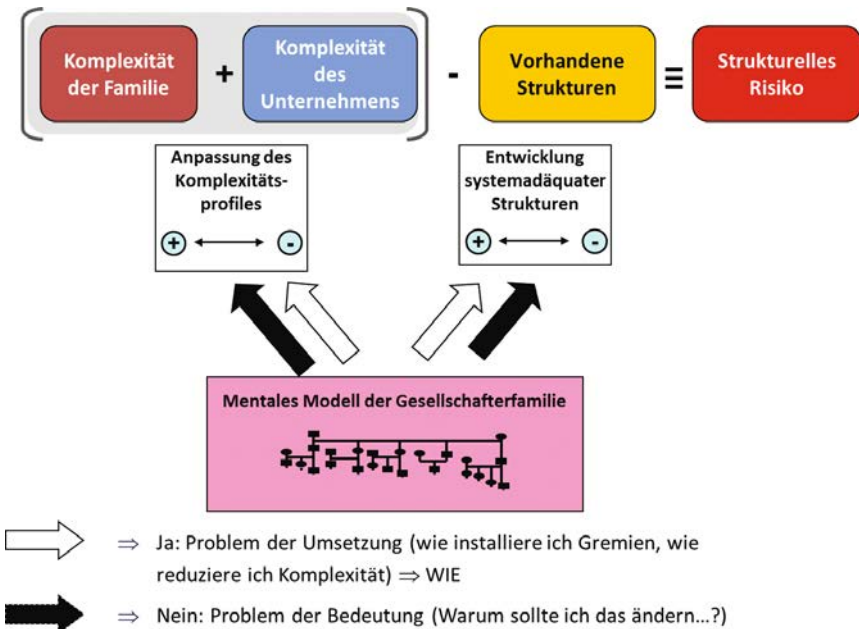


Abbildung 2: Zusammenspiel Mentales Modell und Strukturelles Risiko; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gimeno et al. (2010)

Ein mentales Modell ist ein grundlegendes Bild, das eine Person von der Wirklichkeit hat und das ihr Erleben der Welt maßgeblich bestimmt.⁸ Doch mentale Modelle sind mehr, denn eine Person hat dieses Bild normalerweise nicht allein. Vielmehr lässt sich ein soziales System dadurch charakterisieren, dass eine Personengruppe ein (natürlich mehr oder weniger konsistentes und vielfältig differenziertes) gemeinsames mentales Modell entwickelt, ein »shared mental model«.⁹ Im Kontext, der uns im Rahmen dieses Beitrages interessiert, geht es dabei um das kommunizierte, erlebte und vorgelebte Selbstverständnis

8 Seel, N.M. (1991). Weltwissen und mentale Modelle. Göttingen: Hogrefe.

9 Denzau, A., North, D. (1994). Shared mental models: Ideologies and institutions. *Kyklos* 47(1), S. 3–31.

als Unternehmerfamilie, also ihre zentrale Denklogik). Konkret handelt es sich hierbei um unhinterfragte, wertgeladene Bewertungs- und Entscheidungsprämissen der Gesellschafterfamilie, z. B. in Bezug auf:

- eine gute Unternehmensführung
- die Rolle der Familie und ihrer Mitglieder im Unternehmen
- einen »sinnvollen« Umgang mit dem Familienvermögen
- das Verhalten gegenüber ihren Mitgliedern
- den erwarteten Erziehungsansatz.

Oftmals werden die in diesem Zusammenhang der Gesellschafterfamilie als Wertesystem kommuniziert und erfahren. Eine Infragestellung des Mentalen Modells erfolgt häufig im Rahmen des Generationenübergangs. Das mag erklären, warum ein Familienunternehmen gerade einer solchen Situation so verwundbar ist: es geht nicht einfach um den Übergang in die nächste Generation, sondern oft auch um mehr, nämlich um die Prämissen darüber, wie sich das Verhältnis von Familie und Unternehmen und die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander gestalten sollten.

Das Familienunternehmen wird sozusagen entsprechend »um« das jeweilige Modell herum »gebaut«: Wenn die Idee dominiert, dass gute Unternehmensführung nur dann gegeben ist, wenn einer »das Sagen« hat, wird eine ganz andere Organisation aufgebaut werden, als wenn sich die Vorstellung durchgesetzt hat, dass die besten Leistungen von einer Gemeinschaft, einem Team erbracht werden. Wie gesagt, werden Mentale Modelle insbesondere im Rahmen der Generationen-Nachfolge auf die Probe gestellt, wenn die neue Generation mit einem anderen Mentalen Modell antritt als die Vorgänger. Insbesondere gilt dies für den ersten (manchmal auch den zweiten Generationswechsel), da hier das Mentale Modell des Gründers in Frage steht: selbst wenn die Familie dieses Modell noch teilen sollte, steht vielleicht niemand zur Verfügung, der die Gründerlogik fortführen könnte und die Familie ist gezwungen, in einem schmerzlichen Auseinandersetzungsprozess ein neues Bild zu finden. Im Laufe der Zeit kommt es in aller Regel zu typischen Veränderungen der Mentalen Modelle, doch sind diese nicht zwangsläufig. Es gibt auch kein »besseres« oder »schlechteres« Modell, es gibt nur spezifische Verwundbarkeiten, die mit einigen Modellen einhergehen und die man kennen sollte.

Welches Mentale Modell sich in einer Unternehmerfamilie durchsetzt, ist davon abhängig, in welcher Form die handelnden Akteure ihre Vorstellungen gleichartig gestalten. Oftmals sind unterschiedliche Mentale Modelle in einer Familie anzutreffen, die Denk- und Handlungsweisen werden hier jedoch meist von einem Mentalen Modell dominiert (was sehr oft auf dem Einfluss der dieses Modell vertretenden Person beruht). So beobachten wir z. B. dass bei Unternehmerfamilien, in denen die Gründerpersönlichkeit in der Familie noch prä-

sent ist (unabhängig von Alter, Gesellschafteranteil und Funktion im Unternehmen), diese allein durch ihre physische Existenz noch einen starken Einfluss hat. Selbst wenn die nachfolgende Generation bereits in der Führungsverantwortung steht und ein eher gemeinschaftliches Mentales Modell pflegt, findet eine tiefgreifende Neu-Orientierung der Gesellschafterfamilie oft erst nach einer Veränderung der Einflusststrukturen einzelner Personen innerhalb der Unternehmerfamilie statt.

Folgende vier Grundmodelle lassen sich bei Familienunternehmen ab einer mittleren Unternehmensgröße unterscheiden:

1. Mentales Modell I: Die patriarchale Logik

Dieses Denkmodell ist typisch für die Gründersituation. Die Komplexität der Familie weist ein geringes bis mittleres Niveau auf, die Komplexität des Unternehmens liegt bei mittel bis hoch¹⁰. Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist die gesamte Organisationsstruktur auf die Person des Patriarchen ausgerichtet. Dieser verfügt über ein unnachahmbares, übergreifendes und detailliertes Know-How über den Markt, über die firmeninternen Strukturen und über die oft komplizierten finanziellen Verflechtungen, die er aufgebaut hat. Das Mentale Modell, das meist auch die ganze Familie teilt, lässt sich am besten wie folgt beschreiben: »Einer muss es machen, der Patriarch ist der Anführer von Firma und Familie, die Firma und Familie bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen«. Viele der bekannten deutschen Weltmarktführer wurden von Unternehmerpersönlichkeiten erschaffen, die von diesem Mentalen Modell ausgingen. Meist sind Organisationsstrukturen entstanden, die durch eine starke Zentrierung auf diese eine Figur hin geprägt sind. Die größte Herausforderung für dieses Modell besteht daher in der Bewältigung der Nachfolgefrage. Ein Patriarch ist nicht ersetzbar – zumindest er ist davon fest überzeugt. Doch oft trifft dies auch auf sein Umfeld, seine Familie, seine Mitarbeiter zu. So kann ein Nachkomme von Ausnahmen abgesehen nur selten reibungslos auf dessen Position folgen. Falls mehrere Kinder vorhanden sind, stehen sie oft in heftigem Wettbewerb. Gibt es nur einen potentiellen Nachfolger, fällt der Vergleich mit dem Patriarchen regelmäßig zu dessen Ungunsten aus. Manchmal gelingt es dem Nachfolger selbst, etwas außerhalb des direkten Bereiches des Seniors zu erschaffen (z.B. Aufbau einer Auslandsgesellschaft).

10 Für geringer-komplexe Unternehmensformen beschreiben Gimeno et al. (2010) noch zwei weitere Formen, den »Kapitän« und das »Familien-Team«. Auf diese Formen, die sich meist auf sehr kleine Unternehmen (i.d.R. Handwerks- und Gastronomiebetriebe) beziehen, gehen wir hier nicht näher ein.

Wenn der Nachfolger sich über Jahre hinweg bewährt hat und von den relevanten Familienmitgliedern als neues Familienoberhaupt akzeptiert wird, ist eine Wiederholung dieses Mentalen Modells denkbar.

2. Mentales Modell II: Die Logik der professionellen Unternehmerfamilie

Dieses Denkmodell lässt sich vor allem in Familien mit einem niedrigen bis mittleren Komplexitätsniveau in Kombination mit einem mittel bis hoch komplexen Unternehmen finden. Die gelebte Grundlogik der Familie lässt sich wie folgt beschreiben: »Wir, die Familie führen das Unternehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar, wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche; die Firma hat Vorrang vor privaten Interessen; mindestens ein Mitglied muss in der Geschäftsführung vertreten sein. Ohne Vertreter der Familie an der Spitze wäre es kein Familienunternehmen mehr!« Bei Unternehmen, die sich in der Hand der zweiten oder weiteren Generationen befinden, gibt es viele höchst erfolgreiche Beispiele von Geschwister- oder Cousin-Konsortien, die das Unternehmen in höchster Eintracht und zum Wohle von Firma und Familie führen. Man fühlt sich dem »größeren Ganzen« der Familie verpflichtet und stellt seine privaten Bedürfnisse zurück. Zentraler Erfolgsfaktor ist hier der starke Zusammenhalt der Familie, dem jedes Hindernis, jeder denkbare Konfliktanlass untergeordnet wird. Die in diesem Modell erfolgreichen Familien schaffen es durch ein geschicktes Management von Paradoxien, sichtbare Ungleichheiten auszubalancieren. z. B. kann die erkennbar höhere Position des mit großem Renommee ausgestatteten Vertreters der Familie in der Position des CEO im Vergleich zu den anderen aktiven Familienmitgliedern sinnvoll und für alle akzeptabel angenommen werden. Der Kompetenteste erfährt seine Legitimation als der Primus durch die anderen Familienmitglieder, mit deren Zustimmung er seine Vormachtsposition ausfüllen »darf«. Gerade das Management von Gleichheit und Ungleichheit, die Schaffung von Zusammenhalt und Bereitschaft, sich dem Familienziel als Individuum unterzuordnen, beschreibt die zentralen Herausforderungen von Gesellschafterfamilien dieses »Archetyps«. Hier zeigt sich ihre spezifische Verwundbarkeit, denn der Generationenübergang ist sehr komplex und die Gefahr von Machtkämpfen um die Vormachtstellung und die Einflussmöglichkeiten von Teil-Familien und ihren Mitgliedern im Unternehmen ist groß.

3. Mentales Modell III: Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie

Die Gesellschafterfamilien mit diesem Denkmodell zeichnen sich typischerweise durch eine hohe (mindestens 12 Familiengeschafter), oft auch sehr hohe Familienkomplexität und ein Unternehmen mit mindestens mittlerem, meist hohem bis sehr hohem Komplexitätsniveau aus. Das vorhandene Mentale Modell lässt sich hier am besten wie folgt skizzieren: »Wir als Familie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, aber nicht, bzw. nicht notwendigerweise, für die Führung des Unternehmens.« Bei Gesellschafterfamilien, die diesem Denkmodell folgen, wird dafür Sorge getragen, dass die Familie ihre Gesellschafterrechte optimal durchsetzt. Daher ist i. d. R. die Familie aktiv in Aufsichtsgremien vertreten. Die Führung des Unternehmens wird angestellten Managern überlassen. Das Unternehmen bekommt aus der Perspektive der Familiengeschafter die beste am Markt verfügbare Geschäftsführung. Wenn ein Familienmitglied den gesetzten hohen Standards gerecht wird und sich im Vergleich mit externen Bewerbern bewährt, kann es zwar in die Führung eintreten, die Familienidentität ist aber nicht an operative Aufgaben im Unternehmen gekoppelt. Gerade bei großen, ggf. auch börsennotierten Familienunternehmen lässt sich dieses Mentale Modell sehr häufig beobachten. Das strukturelle Risiko besteht hier in der Organisation der Gesellschafterfamilie, die sich in ihrem Selbstverständnis als solche von einer reinen Aktionsversammlung deutlich unterscheidet. So besteht für die Mitglieder dieser Gesellschafterfamilien kontinuierlich die Herausforderung, das Unternehmen als zentralen Sinn- und Identitätslieferanten und nicht als reines Investment wahrzunehmen. Wird dabei der Zusammenhalt der Großfamilie nicht systematisch organisiert, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Zug um Zug über Anteilsverkäufe seine Gesellschafterfamilie verliert. Eine weitere Aufgabe des Familienmanagements besteht auch darin, die Präsenz des Familienwillens in der Führungsmannschaft des Unternehmens zu organisieren: es ist also sicherzustellen, dass die Prinzipien und Werte der Familiengeschafter nach wie vor in der Organisation gelebt werden, auch wenn diese nicht selbst in der operativen Führung durch eine Person vertreten sind.

4. Mentales Modell IV: Die Logik der Investorenfamilie

Dieses Mentale Modell lässt sich in allen Komplexitätsvarianten von Familie und Unternehmen beobachten. Die hier vorherrschende Grundlogik wird am besten wie folgt skizziert: »Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam, unabhängig davon, in welcher Anlageform. Wir streben nach der

höchsten, denkbaren Rendite«. Dieses Modell, welches insbesondere bei asiatischen und arabischen Unternehmerfamilien beobachtbar ist, stellt die Maximierung des gemeinsamen Familienvermögens in den Vordergrund. Es gibt hier keine traditionelle Verbindung zu einem (Herkunfts-)Unternehmen. Bringt das ursprüngliche Kerngeschäft nicht die größtmögliche Rendite, wird es verkauft. Auch ist die Besetzung von öffentlich sichtbaren Positionen unwichtig. Lediglich das Zusammenhalten der individuellen Vermögensteile und deren gemeinsame Anlage ist von Bedeutung. Die zentrale Herausforderung besteht hier in der Schaffung eines »Nutzens« für den Zusammenhalt in der Familie. Es geht um Wahrung oder Erzeugung gemeinsamen Sinns (z. B. Gründung einer Familienstiftung). Man könnte sagen, es geht bei diesem Mentalen Modell immer wieder um die Suche nach Herausforderungen und Zielen zu Investition und Gewinn und auch um die Abwehr von Depression und Geldentwertung. Der Gesichtspunkt der Ablösung und der Nachfolge spielt in dieser Konstellation kaum eine Rolle. Die Attraktivität der Zugehörigkeit ist hier weniger an einzelne Personen gebunden als vielmehr an die Vorteile die aus einem Pooling des Vermögens resultieren.



Patriarchale Logik
(Emperor)

➤ Von einer zentralen Führungsfigur zusammengehaltene Unternehmen und Gesellschafterfamilien

➤ Weitverzweigte Familie steuert ein komplexes Unternehmen



Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie (Family Corporation)



Die Logik der operativ tätigen Familie (Professional Family)

➤ Wenige Familienmitglieder leiten professionell ein komplexes Unternehmen

➤ Familie investiert zusammen; ganz unterschiedliche Familienkomplexität



Die Logik der Investoren-Familie (Family Investment Group)

Abbildung 3: Die mentalen Modelle von Unternehmerfamilien im Überblick; Quelle: Eigene Darstellung (Zeichnungen: Björn v. Schlippe)

IV. Zusammenfassung

Die vier skizzierten Mentalen Modelle von Unternehmerfamilien geben einen ersten Überblick über typische Denk- und Handlungsmuster. Hierauf basieren bestimmte Strukturentwicklungen, aber auch spezifische Konfliktlogiken, die sich meist im Kontext der Ablösung eines Mentalen Modells durch ein anderes im Zuge der Nachfolge entzünden. Mitglieder von Unternehmerfamilien sind

gut beraten, sich des strukturellen Risikos ihres Familienunternehmens sowie des dominanten Mentalen Modells in der Unternehmerfamilie bewusst zu werden. Hierdurch können nach Ansicht der Verfasser ein Großteil der immer wieder zu beobachtenden Konflikt- und Krisendynamiken verhindert und risikoabsorbierende Strukturen eines effektiven Familienmanagement-Systems aufgebaut werden.

Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. Gehört die Zukunft den Familienunternehmen?*

1 Langlebige Familienunternehmen und börsennotierte Publikumsgesellschaften – ein Vergleich

Die Wirtschaft der modernen Gesellschaft wird seit dem späten 19. Jahrhundert vornehmlich von zwei Grundtypen von Unternehmen geprägt. Auf der einen Seite entstanden mit dem Siegeszug der Industrialisierung in großem Stil Wirtschaftsorganisationen, die ihr enormes Wachstum und den damit verbundenen außergewöhnlichen Kapitalbedarf nicht mehr auf dem traditionellen Weg der Binnenfinanzierung decken konnten. Beispiele dafür sind etwa die großen Eisenbahngesellschaften in den USA, die gesamte Schwerindustrie oder auch die rasch an Bedeutung gewinnenden Automobilunternehmen in den zwanziger und dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts. Diese kapitalintensiven Branchen stimulierten Unternehmensformen, die ihren großen Finanzbedarf für die anstehenden Wachstumsinvestitionen durch die Ausgabe von Aktien zu decken versuchten. Diese Form einer breiteren eigentumsmäßigen Beteiligung an Unternehmen bedingte natürlich die gleichzeitige Entfaltung einer funktionsstüchtigen Finanzinfrastruktur, die man heute gemeinhin mit dem Begriff des Kapitalmarktes belegt.

Das Entstehen einer solchen primär kapitalmarktorientierten Finanzierungskultur lässt sich seit den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts vor allem in den USA beobachten. Die zu dieser Kultur passende Unternehmensform ist die börsennotierte Publikumsgesellschaft. Bezeichnend für sie ist die klare Trennung von Eigentum und Unternehmensführung. Letztere obliegt einem angestellten Management, das seine unternehmerischen Entscheidungen

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Wimmer, R.: Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. Gehört die Zukunft den Familienunternehmen?; in: U. Pasero, K.v.d. Berg, A. Kabalak (Hg.): *Capitalism revisited, Anmerkungen zur Zukunft des Kapitalismus*. Marburg: Metropolis Verlag 2010, S. 241–264 veröffentlicht. Wir danken dem Metropolis-Verlag in Marburg ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

gegenüber einem (häufig anonymen) Kreis von Investoren zu verantworten hat, die vom Unternehmensgeschehen allerdings zu weit weg sind, um diese Entscheidungen angemessen beurteilen und beeinflussen zu können. In diesem Umstand sehen viel Autoren die offensichtlich schwer zu lösende Problematik einer systematischen managerialen Dominanz gegenüber den Anlegerinteressen begründet, die bis heute die unterschiedlichsten Initiativen zur Minderung dieser Einflussumkehrung zur Folge hatte (die größte Prominenz gewann in diesem Zusammenhang wohl das Shareholder-Value-Konzept vgl. dazu Rappaport 1998). In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung haben bis heute die in die Beziehung zwischen »Principal« und »Agent« systematisch eingebauten Informationsasymmetrien eine Fülle von Theorieanstrengungen stimuliert (vgl. etwa die klassische Arbeit von Jensen/Meckling 1976). Historisch ist die gesamte Idee vom strategischen Management eng mit dieser Ausdifferenzierung von Eigentümer- und Managerrollen verknüpft. Knights und Morgan (1991) betonen, dass die Herausbildung eines expliziten strategischen Diskurses historisch mit dem Umstand zu tun hatte, dass angestellte Manager ihre Unternehmensentscheidungen gegenüber den Eigentümern plausibel nachvollziehbar und legitimierbar machen mussten. Rund um diese Problematik sind so in den letzten Jahrzehnten die klassischen Denkinstrumente des strategischen Managements entwickelt worden. Sie helfen dem angestellten Management, gegenüber den relevanten Akteuren des Kapitalmarktes ihre unternehmerischen Weichenstellungen aus rational gut begründeten wirtschaftlichen Zusammenhängen abzuleiten (zum Einfluss des Kapitalmarktes auf die Denkkonzepte des strategischen Managements vgl. auch Nicolai/Thomas 2004).

Börsennotierte Publikumsgesellschaften erfahren ihre spezifische Einfärbung durch die Eigentumsform der Aktie. Es ist dies eine Form mit zwei charakteristischen Seiten. Über Aktien wird dem Unternehmen einerseits Eigenkapital zugeführt, das zur Finanzierung der Unternehmensentwicklung zur Verfügung steht. Aktien sind aber andererseits jederzeit frei handelbare Titel. Sie sind in der Hand ihrer Inhaber gleichsam wie bares Geld, wenn sie am Kapitalmarkt investitionsbereite Käufer dafür finden. Ihr Wert bildet sich nur bedingt auf der Grundlage dessen, was ein Unternehmen mit dem zur Verfügung gestellten Kapital tatsächlich macht. Dieser Wert ist vielmehr das Ergebnis der spezifischen Eigendynamik des Kapitalmarktes, d. h. er spiegelt die Zukunftserwartungen, die die unterschiedlichen Kapitalmarktakteure mit diesem Titel verbinden bzw. wie sie vermuten, von welcher Wertentwicklung andere Investoren in ihren Entscheidungen wohl ausgehen werden. Kapitalmarktgesteuerte Unternehmen sind also in ihrer Entwicklung zutiefst von der Art und Weise geprägt, wie diese lose Kopplung von Kapitalmarkt und Unternehmen von beiden Seiten gemanagt wird, ohne dass eine der beteiligten Seiten auf die jeweils

andere einen bestimmenden Einfluss nehmen könnte, obwohl sie unablässig darum bemüht sind.

Auf der anderen Seite prägen Familienunternehmen seit jeher das Bild unserer Wirtschaft. Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung zählt 95 % aller Unternehmen dazu, die gut 40 % aller Umsätze in Deutschland erwirtschaften und fast 60 % aller Beschäftigten auf ihrer Payrole stehen haben (vgl. Haunschild u. a. 2007 sowie ZEW 2008). Sie fußen auf einem deutlich anderen Fundament als dies bei börsenorientierten Unternehmen der Fall ist. Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn eine Familie oder ein Familienverband für ein Unternehmen die unternehmerische Verantwortung trägt und aus dieser Verantwortung heraus einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt (zu dieser Definition vgl. Wimmer, u. a. 2005, S. 18). Solche Unternehmen verdanken also ihre Vitalität einem charakteristischen »Grundvertrag« zwischen dem Unternehmen als Organisation auf der einen Seite und einer Familie bzw. einem Familienverband als Eigentümer auf der anderen Seite. Solange dieses basale Einverständnis von beiden Seiten mit Leben erfüllt wird, sind die Zukunftschancen solcher Unternehmen weitestgehend intakt. Inhalt dieses Grundvertrages ist die Gewissheit, dass das Unternehmen der generationsübergreifenden Existenzsicherung der Familie dient bei gleichzeitigem Wissen, dass dies nur möglich ist, wenn die Familie ihre ganze Energie dem Unternehmen als eine besondere Ressource zur Verfügung stellt. Beide Seiten sind füreinander Mittel und Zweck zur gleichen Zeit. Der Gesellschafteranteil ist die Klammer zwischen diesen in ihrer Eigenart so unterschiedlichen Systemen. Das Eigentum sorgt für die strukturelle Kopplung dieser Systeme und zwingt sie in eine koevolutionäre Entwicklung mit charakteristischen Konsequenzen auf beiden Seiten. Die Familiengeschafter in Summe versorgen das Unternehmen mit dem erforderlichen Eigenkapital (in Form von Einlagen, von thesaurierten Gewinnen, von Gesellschaftsdarlehen etc.). Das Familienunternehmen deckt seinen über dieses Eigenkapital hinausgehenden Finanzierungsbedarf in aller Regel mit Hilfe des klassischen Bankkredites, d. h. über Fremdkapital. Entsprechend diesem Grundmuster der Unternehmensfinanzierung ist in Europa in der Vergangenheit eher eine kredit- und bankenorientierte Finanzierungskultur gewachsen im Unterschied zur Dominanz der Kapitalmarktorientierung in den USA (siehe dazu u. a. Stadler 2004).

Diese besonderen Eigentumsverhältnisse statten das Unternehmen letztlich mit jener autonomieorientierten Identitäts- und Sinnstiftung aus, für die die Unternehmerfamilie über all die Generationen hinweg steht. Über das Eigentum am Unternehmen versorgt sich auf der anderen Seite aber auch die Familie mit der erforderlichen Kohäsion. Vielfach werden ihre Grenzen, ihre Zugehörigkeiten darüber konstituiert. Auch wenn die Anteile rechtlich einzelnen Personen individuell zustehen, emotional kommt dadurch primär die Familienzugehör-

rigkeit zum Ausdruck. Die Familie ist letztlich die wichtigere Überlebenseinheit, der Familiengesellschafter hat ein Treuhandverhältnis zu seinem Anteil, mit dem er lebenslang so umzugehen hat, dass er ihn mit einer ordentlichen Wertsteigerung an die nächste Generation weitergeben kann. Familienunternehmen sind jeweils das Produkt dieser eigentümlichen Koevolution der beiden Systeme, in der sie sich wechselseitig in der Bewältigung ihrer existenziellen Herausforderungen stützen und das jeweils andere System für die eigene Strukturentwicklung nutzen. Es ist genau diese Koevolution, in der die ungeheure Produktivkraft dieses Unternehmertyps steckt, in der aber auch seine charakteristischen Risikopotenziale liegen (zum Umgang mit diesen familienunternehmenstypischen Risiken vgl. insbesondere Wiechers 2006).

Offensichtlich macht es einen erheblichen Unterschied, ob Unternehmen eigentumsmäßig mit dem Kapitalmarkt gekoppelt sind oder an einer Familie »dranhängen«. Was sind die Vor- und Nachteile dieser unterschiedlichen eigentumsbedingten Identitätsformen? Welche Zukunftsaussichten sind mit diesen Unterschieden verknüpft? Beide Verknüpfungsformen von Unternehmen und Kapital besitzen offensichtlich weitreichende Konsequenzen für die jeweils zur Anwendung kommenden Prinzipien der Unternehmensführung, für ihre Wachstumsmöglichkeiten, für die sich ausprägende Unternehmenskultur, etc. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gibt es eine klare Präferenz für börsennotierte Unternehmen. In ihnen dominiert ökonomische Rationalität. Sie sind deshalb den herrschenden ökonomischen Forschungsparadigmen gut zugänglich. Familienunternehmen werden bestenfalls als Übergangsphänomene betrachtet, deren Lebenszyklus sie im Zeitverlauf (so sie erfolgreich bleiben) in die Publikumsgesellschaft führt. Die neuere Wirtschaftsgeschichte kennt tatsächlich viele namhafte Beispiele, die diesen Verlauf genommen haben. Berle und Means sind bereits 1932 in ihrem Klassiker »The Modern Corporation and Private Property« von der These ausgegangen, dass sich die Kapitalgesellschaften zur dominierenden Unternehmensform der modernen Gesellschaft entwickeln werden. Weil Familienunternehmen aus der Sicht des Kapitalmarktes vielfach eine ökonomische Fehlallokation darstellen, wird ihnen im Wettbewerb der Unternehmenstypen in der Regel keine große Zukunft attestiert.

Die Umbrüche, wie wir sie in den 1980er und 1990er Jahren in einer sich rasch globalisierenden Weltwirtschaft erlebt haben, haben auch in Europa den Boden für eine wesentlich stärkere Kapitalmarktorientierung geebnet. Die Integration Europas zu einem großen gemeinsamen Wirtschaftsraum, die erfolgreiche Implementierung einer gemeinsamen Währungsunion, die weitgehende Deregulierung der nationalen Finanzmärkte, all diese Faktoren zusammen haben auch bei uns die kapitalmarktbezogenen Infrastrukturen des Finanzsektors enorm stimuliert (die Einrichtungen der Börsen, das Investmentbanking, die Ratingagenturen etc.). Parallel dazu hat sich in großem Stil das Anlegerverhalten

verändert. Breitere Schichten der Bevölkerung zeigten sich bereit, in riskantere Vermögensanlagen zu investieren unterstützt durch eine mediale Berichterstattung, die der Dynamisierung des Finanzsektors die öffentliche Bühne bereitet hat.

Nach dem Jahr 2000 hat sich diese Dynamik nach dem Ende des New Economy-Hype's erstmals deutlich abgeschwächt. Was wir in den späten neunziger Jahren an den Kapitalmärkten erlebt haben, »war eine klassische Blase. Das heißt, dass sich die Preise von Vermögensgegenständen völlig von ihrem eigentlichen Wert gelöst hatten. Diese Blase basierte auf einer Mischung aus irrationalem Überschwang und mangelhafter Information.« (Stieglitz 2004, S. 25). 2008/2009 haben wir das Ganze in noch viel dramatischeren Ausmaßen erlebt. Der gesamte Finanzsektor stand weltweit im Herbst 2008 vor dem totalen Zusammenbruch. Die eindrucksvolle Verkettung einer ungeheuren Immobilienblase in den USA mit einer kochkomplexen Verbriefungspraxis der Banken haben zu einer immer spekulativeren Risikoübernahme der Kapitalmarktakteure geführt (allen voran die großen amerikanischen Investmentbanken). Die konsequente Deregulierung der Finanzmärkte und ihr hoher globaler Vernetzungsgrad verbunden mit fahrlässig schwach ausgeprägten staatlichen Kontrollmechanismen haben das ihre zu dieser schier unglaublichen Eigendynamik des Finanzsektors beigetragen (exemplarisch dazu Krugman 2008). Die Folge dieser komplett aus den Fugen geratenen Entwicklung ist eine weltweite Krise der Realwirtschaft, deren Ausmaße wir im Moment immer noch nicht absehen können. In vielen Branchen sind dermaßen radikale Einbrüche zu verzeichnen, wie sie diese Unternehmen seit dem 2. Weltkrieg nicht mehr kannten.

Die staatliche Wirtschaftspolitik ist zur Zeit in allen wichtigen Wirtschaftsregionen der Welt um Schadensbegrenzung bemüht. Der Staat ist damit mit einem Schlag wieder zurück auf der wirtschaftspolitischen Bühne. Wie wird er seine neue Stärke nutzen? Die Interventionen, die nach dem Börseneinbruch 2001/2002 gesetzt wurden (durch neue Rechnungslegungsvorschriften, durch verstärkte Informationspflichten, durch einen Corporate Governance Kodex, durch eine Stärkung der Aufsichtsräte und Prüforgane etc.) haben in keiner Weise dazu beigetragen, den irrationalen Überschwang einer Wirtschaftsweise zu bremsen, die sich ausschließlich an total überzogenen, kurzfristig zu realisierenden Gewinnaussichten orientiert. Ganz im Gegenteil: das Regelwerk von Basel II hat die Verbriefungsdynamik letztlich uneinbringlicher Kreditrisiken in Verbindung mit den großen Ratingagenturen geradezu noch angeheizt. Das Vertrauen vieler Teile der Öffentlichkeit in die Kompetenz und Redlichkeit des Topmanagements vieler Großunternehmen, vor allem der Banken ist zur Zeit schwer beschädigt. In den Medien ist unumwunden von einer Krise des Kapitalismus die Rede. Die Ereignisse seit dem Sommer 2008 haben ihm viel von seiner schier unerschütterlichen Glaubwürdigkeit genommen.

In den wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen der jüngsten Zeit rücken Familienunternehmen deshalb wieder deutlich mehr ins öffentliche Interesse. Ihnen wird wieder mehr Bedeutung für eine langfristig stabile, auf Nachhaltigkeit setzende Wirtschaftsentwicklung beigemessen. Freilich gibt es auch hier zur Zeit vieldiskutierte Ausnahmen. Berühmte Unternehmerpersönlichkeiten und die dahinter stehenden Familienclans (Ferdinand Piech, Wolfgang Porsche, Elisabeth Schaeffler, Adolf Merckle, Sal. Oppenheim) haben in der jüngsten Vergangenheit das Spiel des Kapitalmarktes ungebremst mitgespielt und dabei ihre Unternehmen vielfach in ein existenzbedrohendes Risiko gestürzt. Angesichts des Gros der Familienunternehmen bleiben diese Beispiele aber eine Ausnahme. Eine aktuelle empirische Studie zum Verhalten von Familienunternehmen in der momentanen Wirtschaftskrise zeigt eindrucksvoll, wie gut dieser Unternehmenstyp über alle Größen hinweg mit dieser Krise zurecht kommt (Wimmer, u. a. 2009). Familienunternehmen sind in den letzten Jahren des Aufschwungs weniger schnell gewachsen als ihre börsennotierten Schwestern (dazu Berthold 2009). Sie haben diese Phase nicht zuletzt wegen ihres vorsichtigen Umgangs mit großen Investitionsrisiken nicht dazu genutzt, ihre Kapazitäten auf übertriebene Weise weiter auszubauen. Sie sind vielmehr ausgestattet mit einem erstaunlich hohen Eigenkapitalpolster in diese Marktturbulenzen gestartet. Sie müssen jetzt in den Phasen des überraschend tiefen Abschwungs auch nicht zu extrem schmerzhaften Einschnitten greifen. Familienunternehmen erweisen sich auf diese Weise im Schnitt zyklusfähiger, weil sie an einer langfristigen Wertsteigerung interessiert sind und sich in ihren Strategien an keinen überzogenen, kurzfristig zu realisierenden Renditeerwartungen ausrichten. Sie repräsentieren damit eine »andere Art des Kapitalismus« (vgl. Simon, u. a. 2005, S. 228 ff.), der in der Tendenz eine nachhaltigere Form des Wirtschaftens ermöglicht.

Was ist es, was Familienunternehmen von der Art und Weise, wie kapitalmarktorientierte Unternehmen normaler Weise geführt werden, unterscheidet? Warum hat das Shareholder Value-Konzept den Keim der Selbstdestruktion in sich? Wie sich an vielen Beispielen zeigen lässt, handelt es sich hier um eine zerstörerische Kraft, die so gar nichts mit dem Schumpeter'schen Unternehmertum zu tun hat (vgl. dazu McCraw 2008). Diese Destruktionsdynamik hängt genau mit einem Führungsverständnis zusammen, das Wirtschaftsorganisationen konsequent für die ausschließlich persönliche Bereicherung von Einzelakteuren instrumentalisiert.

Warum ist dies so? Was steckt hinter der anhaltenden Vertrauenskrise, mit der sich viele große Publikumsgesellschaften nach wie vor konfrontiert sehen?

2 **Erfahrungen mit dem Shareholder Value-Konzept wohin führt eine enge Bindung der Unternehmensführung an den Kapitalmarkt?**

Seit sich mit dem Entstehen börsennotierter Großunternehmen die Rollen des Managements von denen der Eigentümer deutlich separiert haben, beherrscht das sogenannte Principal-Agent-Problem die Diskussion um die Führung solcher Unternehmen und deren Kontrolle (immer noch grundlegend dafür Jensen 2003). Mit diesem Problem wird der Umstand beschrieben, dass den Aktionären für die Beurteilung der relevanten Unternehmensentscheidungen der erforderliche Einblick ins Unternehmensgeschehen letztendlich fehlt. Dieses Geschehen ist von einem Maß an undurchschaubarer Komplexität gekennzeichnet, das es den Eigentümern und Investoren unmöglich macht, dem angestellten Management gegenüber ernsthaft die Funktion des Unternehmers wahrzunehmen. An dieser faktischen Machtumkehrung im Verhältnis von Eigentum und Management arbeitet sich die einschlägige Diskussion seit Jahrzehnten ab, nicht zuletzt deshalb, weil sie durchgehend von der Annahme ausgeht, angestellte das Management verfolge in seiner Logik der Unternehmensführung regelmäßig ganz eigene Interessen, die mit denen der Kapitalgeber nicht vereinbar sind.

Ausgehend von diesem Grunddilemma beobachten wir in Theorie und Praxis die unterschiedlichsten Initiativen, Konzepte und gesetzlichen Regularien, die den Gestaltungsspielraum der Aktionäre und deren Kontrollmöglichkeiten erweitern sollen. Eine außergewöhnliche Karriere hat in diesem Zusammenhang das Shareholder-Value-Konzept durchlaufen. Es hat in den neunziger Jahren seinen überaus steilen Aufstieg begonnen und auch in Europa bei vielen prominenten Unternehmensführern eine hohe Attraktivität gewonnen. Seit dem vollen Ausbruch der aktuellen Weltwirtschaftskrise mehren sich allerdings die kritischen Stimmen, unter anderem deshalb, weil die Folgekosten dieses Führungsverständnisses in den betroffenen Unternehmen und in der Wirtschaft insgesamt in der Zwischenzeit immer deutlicher zu Tage treten (R. Wimmer 2002). Im Kern dieses Prinzips der Unternehmenssteuerung steht das Bemühen, die Unternehmensentwicklung mit seiner ganzen Ertragskraft konsequent in den Dienst der Anteilseigner zu stellen, d. h. alle Entscheidungen ausschließlich an der Maximierung des Marktwertes ihrer Anteile auszurichten. Der Erfolg des Topmanagements bemisst sich dann letztlich nur an der kontinuierlich erreichten überdurchschnittlichen Steigerung des Unternehmenswertes. Folgt man dieser Philosophie, dann gilt es dafür Sorge zu tragen, dass sich das angestellte Management, allen voran die Unternehmensspitze, in all seinen Maßnahmen diesem Wertsteigerungspostulat (abzulesen an der Kursentwicklung) verpflichtet fühlt. Die Unternehmensentwicklung (d. h. seine strategische Aus-

richtung, seine Wachstumspolitik, seine Ertragsziele, sein Investitionsverhalten etc.) richtet sich in diesem Sinne dann kompromisslos an den ableitbaren Erwartungen der Kapitalmarktakteure aus.

Die Verfechter des Shareholder-Value-Ansatzes begründen diese enge Bindung des Unternehmensgeschehens an die Interessen der Anteilseigner »mit der wohlfahrtstheoretischen Annahme, nur der Kapitalmarkt selbst könne letztlich für eine effiziente Allokation ökonomischer Ressourcen sorgen und die konsequente Durchsetzung der Aktionärsinteressen gegenüber anderen Partialinteressen sei für das Allgemeinwohl notwendig.« (Sablowski, u. a. 2001, S. 57). Mit dieser ökonomischen Grundprämisse kommt die sogenannte »Markteffizienzhypothese« (Eugene Fama) zum Ausdruck, die seit dem Beginn der 1970er Jahre die Entwicklung der Finanzmärkte dominiert hat. In dieser wirtschaftstheoretischen Grundüberzeugung spiegelt sich die weitgehende Verselbstständigung des Finanzsektors wider, die sich seiner konsequenten Deregulierung und weltweiten Vernetzung in den letzten zwei Jahrzehnten verdankt. In dieser Steuerungspräferenz für das von staatlichen Regulierungsansprüchen weitestgehend befreite Finanzkapital kommt der aktuelle Führungswechsel zwischen der realwirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlichen Sphäre konsequent zum Ausdruck. Das war nicht immer so. In den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg war die Wirtschaftsordnung zumindest in Europa lange Zeit so gebaut, dass der Finanzsektor dem realwirtschaftlichen Wachstum diene, d. h. man konnte im Schnitt durch Investitionen in die Realwirtschaft deutlich mehr verdienen als durch spekulative Anlagen in der Finanzwelt. Seit den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich dieses Verhältnis systematisch gedreht. Das Investieren in die Finanz- und Kapitalmärkte ist sichtlich lukrativer geworden, ein Umstand, der die Produktvielfalt und Veranlagungsmöglichkeiten in diesen Märkten ins Unermessliche hat ansteigen lassen (vgl. dazu ausführlicher Schulmeister 1998). Eine immer höher getriebene Ertragserwartung an Finanzgeschäfte verbunden mit immer komplexeren Finanzprodukten, die das damit einhergehende Risikopotenzial systematisch vernebelten, hat die Spekulationsdynamik der letzten Jahren mehr und mehr angeheizt.

Ein Effekt dieser Entwicklung ist unter anderem auch das Entstehen und die Expansion eines eigenen Marktes für Unternehmen, der für einige Akteure des Kapitalmarktes (kapitalstarke Finanzinvestoren, Investmentbanken) zu einem wichtigen Spielfeld ihrer geschäftlichen Aktivitäten geworden ist. Unternehmen als solche sind zum Spekulationsmaterial des Kapitalmarktes geworden. Gerade auf diesem sehr viel bedeutsamer gewordenen Markt für Unternehmen zeigt sich der angesprochene Führungswechsel zwischen Real- und Finanzwirtschaft besonders deutlich. In einer Welt ständig nach oben getriebener Renditeerwartungen tasten riesige Summen anlagebereiten Kapitals permanent die Unternehmenslandschaft nach lukrativen Verwertungsmöglichkeiten ab. Unterbe-

wertete Unternehmen werden gekauft, zerlegt, neu herausgeputzt und wieder weiterverkauft. Die aktuelle politische Debatte um die Rolle von Private Equity Firmen und Hedge Fonds entzündet sich letztlich an der Frage, ob die konsequente Entfaltung der Logik des Kapitalmarktes tatsächlich für die effizienteste Allokation wirtschaftlicher Ressourcen in unserer Gesellschaft sorgt, oder ob nicht andere Formen des Wirtschaftens, wie sie beispielsweise von den vielen durchaus sehr erfolgreichen Familienunternehmen praktiziert werden, längerfristig nicht doch zu tragfähigeren Lösungen beitragen. An dieser Frage scheiden sich wieder einmal die Geister.

3 Die Führungsprinzipien des Shareholder-Value-Konzeptes

3.1 Wertorientierte Führung

Um diese unternehmenspolitische Auseinandersetzung nicht primär auf dem Niveau eines reinen Glaubenskrieges zu führen ist es hilfreich, am Beispiel des Shareholder-Value-Konzeptes noch etwas genauer zu prüfen, in welcher Weise diese Führungsprinzipien in Unternehmen ihren Niederschlag finden und welche Konsequenzen ihre Realisierung auf lange Sicht gesehen zeitigt. Was tut ein Topmanagement, wenn es seine Unternehmensführung konsequent in den Dienst der Anteilseigner stellt, wenn es also das Unternehmen kompromisslos für die kurzfristigen Gewinnerwartungen der Aktionäre instrumentalisiert? Es braucht dafür zunächst einmal eine Reihe von Steuerungsinstrumenten, die alle relevanten unternehmensinternen Leistungsprozesse dahingehend beobachtbar und beeinflussbar machen, in welchem Ausmaß sie einen nennenswerten Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens leisten. Diese Instrumente werden gerne unter dem Begriff des »Value based Managements« zusammengefasst. Die Konzepte wertorientierter Unternehmensführung stützen sich mit Vorliebe auf Steuerungsgrößen (wie etwa den Discounted Cash Flow), die allesamt auf der modernen Kapitalmarkttheorie aufbauen (vgl. dazu vor allem Rappaport 1998). Sie kritisieren die herkömmlichen Kennziffern, weil diese den Zeitwert des Geldes, d. h. die Kosten des eingesetzten Eigenkapitals zu wenig berücksichtigen. Hier wird der Dreh- und Angelpunkt dieses Steuerungskonzeptes sichtbar. Die erwartete Eigenkapitalrendite ebenso wie die Zinsen für das eingesetzte Fremdkapital firmieren in der Ermittlung der Ertragsziele unter der Rubrik »Kapitalkosten«, d. h. ein Teil der zu erwirtschaftenden Beträge gilt bei diesem Sprachgebrauch als Kostenfaktor. Nur dann, wenn ein Unternehmen Erträge erwirtschaftet, die deutlich über diesen in der Berechnung angesetzten Kapitalkosten liegen, wird für die Aktionäre Wert geschaffen. Mit dieser finanzpolitischen Messlatte sind die unterschiedlichen geschäftlichen Aktivitäten eines

Unternehmens präzise einschätzbar. Aus Sicht dieser Führungsprinzipien haben dann nur jene Geschäftsbereiche eine Überlebensberechtigung, die auf nachhaltige Weise tatsächlich wertschaffend in dem definierten Sinne sind. Alles andere ist wertvernichtend und muss abgestoßen werden.

3.2 Kapitalmarktkonforme Strategieentwicklung

Es kann nicht überraschen, dass dieser Ansatz der Unternehmensführung auch einen ganz bestimmten Umgang mit Fragen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bedingt. Er verlegt den Steuerungsschwerpunkt des Topmanagements auf die Formulierung und konsequente Durchsetzung finanzpolitischer Zielsetzungen, jeweils gewonnen aus den Erwartungen des Kapitalmarktes. Dem gegenüber liegt die unternehmerische Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele unter den gegebenen realwirtschaftlichen Verhältnissen in der jeweiligen Branche bei den nächsten Führungsebenen. Das Management der einzelnen Geschäftsbereiche muss seine strategischen Festlegungen so vornehmen, dass die vorgegebenen Ertragsziele des Topmanagements erreicht werden können, auch wenn die wirtschaftlichen Gegebenheiten und das jeweilige Umfeld vor allem mit Blick auf weitere Zeithorizonte andere Zielsetzungen nahe legen würden. Der Kapitalmarkt gibt die Unternehmensziele vor. Die Strategie dient der schlichten Umsetzung dieser Vorgaben. Dahinter steht ein dezidiert instrumentelles Verständnis strategischer Unternehmensführung, wie wir es aus den traditionellen, präskriptiven Denkansätzen des strategischen Managements zur Genüge kennen (zu diesen Denkschulen vgl. ausführlicher Mintzberg, u. a. 1999). Die Akteure des Kapitalmarktes, allen voran die Analysten, schauen mit einem dementsprechenden Denkrepertoire auf die strategische Positionierung eines Unternehmens, im Großen und Ganzen getragen von den Rationalitätspremissen des klassischen Planungs determinismus. Aus diesem Repertoire gewinnen sie ihre Einschätzungen und Prognosen. Letztere spielen gerade für die Ausprägung kaufentscheidender Zukunftserwartungen am Kapitalmarkt eine zentrale Rolle. Daher ist es naheliegend, dass sich Unternehmensführungen an diesen kapitalmarktkonformen Beobachtungskriterien ausrichten, auch wenn inzwischen ausreichend klar ist, dass mit diesen strategischen Denkweisen keine zukunftsfähigen Orientierungen mehr gewonnen werden können (vgl. dazu Nicolai, Thomas 2004; eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Strategieverständnis liefern auch Nagel, Wimmer 2009).

Aus der Sicht des Kapitalmarktes hat die Strategieentwicklung jene Story zu liefern, die die Investoren von den künftigen Wertsteigerungspotenzialen des Unternehmens überzeugen. Wirklich überzeugen können jedoch nur jene Stories, die mit den gerade aktuellen Lieblingsideen der Analysten korrespondieren.

ren. Auch diese Szene hat Strategiepräferenzen entwickelt (vergleichbar den großen Strategieberatungsunternehmen), die als Beurteilungsgrundlage für die Bewertung der Zukunftsaussichten von Unternehmen dienen. In diesem Zusammenhang hat sich bei vielen Akteuren zum Beispiel die Überzeugung festgesetzt, dass eine Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft die erfolgversprechendere Strategie darstellt als eine Risikodiversifikation mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern in unterschiedlichen Branchen. Analysten bevorzugen Unternehmen, die sich auf wenige, klar abgrenzbare, einer Branche zuzuordnende geschäftliche Aktivitäten fokussieren. Unternehmen, die sich dieser Erwartungshaltung widersetzen, riskieren einen Abschlag für diesen »coverage mismatch« (Zuckermann 2000). Dem Grundsatz einer geschäftlichen Fokussierung auf besonders ertragsstarke Felder entspricht die Notwendigkeit, das eigene Portfolio immer wieder zu bereinigen, d.h. ertragsschwächere Bereiche abzustößen, Aktivitäten outzusourcen oder durch Akquisitionen die bisherige strategische Position zu stärken. Durch solche Maßnahmen zeigt das Topmanagement seinen Beobachtern am Kapitalmarkt, dass es keine Gelegenheit verpasst, um die Wertentwicklungsfantasie der Aktionäre bzw. potenzieller Investoren zu stimulieren. Zu diesem Bemühen zählen auch periodische Effizienzsteigerungsprogramme und das Versprechen, bisher ungehobene Synergiepotenziale zu realisieren, alles Maßnahmen, die deutlich machen, wie konsequent und nachhaltig das Management an der Produktivitätssteigerung des Unternehmens arbeitet.

Wir wissen inzwischen, dass dies auf längere Sicht keineswegs ein Erfolgsmuster darstellt (Collins 2001). Viele langlebige Familienunternehmen (wie Oetker, Haniel, Merck, Freudenberg, Voith, Heräus, etc.) zeigen zum Teil seit Jahrhunderten, dass ein Operieren in unterschiedlichen Geschäften und Branchen ausgesprochen erfolgreich sein kann, wenn diese Diversifikation das Ergebnis eines organischen Wachstumsprozesses ist, angetrieben aus den eigenen Kernkompetenzen heraus.

3.3 Kurspflege durch Aktienrückkauf

Das wohl wirksamste Mittel für das Topmanagement, um auf die Kursentwicklung des eigenen Unternehmens Einfluss zu gewinnen, ist der Aktienrückkauf. In den USA ist dies seit langem ein äußerst beliebtes Instrument. Ein erheblicher Teil des hohen Verschuldungsgrades der US-amerikanischen Unternehmen ist darauf zurückzuführen. In Deutschland ist der Aktienrückkauf erst seit 1998 zulässig und zudem nach oben hin begrenzt. Alle großen börsennotierten Unternehmen haben inzwischen auch bei uns gelernt, mit diesem Mittel der Kurspflege zu operieren. Die augenscheinliche Konsequenz dieser Politik ist

allerdings, dass der hohe Finanzbedarf, der dafür aufgewendet werden muss, dem Unternehmen zur Lösung seiner eigenen Entwicklungsprobleme fehlt. Diese Art von Kurspflege schränkt den investiven Spielraum eines Unternehmens systematisch ein.

3.4 Kapitalmarktorientierte Anreizsysteme für das Topmanagement

Ein Kernelement des Shareholder-Value-Konzeptes ist das Bemühen, den unterstellten Interessengegensatz zwischen Anteilseignern und dem Management dauerhaft zu überwinden. In diesem Sinne wurden im zurückliegenden Jahrzehnt die unterschiedlichsten Anreizsysteme (vor allem für die obersten Führungsebenen) ausprobiert, um sicherzustellen, dass die Manager aus eigenem Antrieb heraus die Interessen der Aktionäre prioritär im Auge haben (ein »alignment of interests« vgl. Jensen, Meckling 1976). Der Anteil einer erfolgsabhängigen Vergütung hat dementsprechend überall zugenommen. Aktienoptionsprogramme, Leistungsprämien, die unmittelbar an die Kursentwicklung gebunden sind und ähnliche Instrumente sind beliebte Versuche, um die Kapitalmarktorientierung des Topmanagements sicherzustellen. Untersuchungen konnten bislang allerdings keinen gesicherten Zusammenhang zwischen diesen Entlohnungsformen und der Kursentwicklung der betroffenen Unternehmen herstellen.

Außer Zweifel steht allerdings, dass in diesen Jahren die stärkere Kapitalmarktorientierung der Unternehmensführung sich in einer für europäische Verhältnisse gigantischen Erhöhung der Vorstandsbezüge niedergeschlagen hat. Vermutlich spiegelt diese Entwicklung das Sichherauskristallisieren eines Maßstabes wider, mit dessen Hilfe die Bedeutsamkeit sowohl der Personen als auch der im Spiel befindlichen Positionen von allen beteiligten Akteuren (inklusive der Medien) abgelesen werden kann. Die Vorstände börsennotierter Unternehmen insbesondere jene des Finanzsystems stehen deshalb in der Zwischenzeit unter extremer Beobachtung. Man kann mit Fug und Recht von einer schweren Vertrauenskrise sprechen, die sich zur Zeit prioritär an den verantwortlichen Entscheidungsträgern des Finanzsystems festmacht. Ihre Reputation hat schweren Schaden genommen, nicht zuletzt auch deshalb, weil diese Funktionsträger in der Phase des Überschwangs persönlich unvorstellbare Bonifikationen lukriert haben und die Politik die entstandenen Schäden jetzt auffangen muss. In diesem Sinne sind die Top-Führungskräfte in Großunternehmen heute sehr viel stärker von der Zuschreibung des Scheiterns bedroht als früher. Denn aus der Sicht des Kapitalmarktes ist das alleinige Festmachen von Erfolg oder Misserfolg der Performance eines Unternehmens an der Qualität der Unternehmensspitze absolut naheliegend. Auf diese existiert der größte Zugriff.

Dort wird der größte Stellhebel vermutet. Aus diesem Grunde ist es nicht verwunderlich, dass mit der Zunahme der Kapitalmarktorientierung in Europa die Fluktuation an der Unternehmensspitze ebenso rapide gestiegen ist. Die zur Zeit beobachtbare Intensivierung einer direkten Einflussnahme institutioneller Investoren (Pensionsfonds, Hedge Fonds, Private Equity Häuser etc.) auf die Unternehmenspolitik von Vorständen und Aufsichtsräten wird diese Fluktuation von Topführungskräften in unserem Wirtschaftsraum weiter steigern.

3.5 Verstärkte Publizitätspflichten

Mit Blick auf die prinzipielle Informationsasymmetrie zwischen Anlegern und angestelltem Management kommt den institutionellen Publizitätspflichten der Unternehmensführung eine ganz zentrale Bedeutung zu. Bezeichnend dafür sind die anhaltenden Diskussionen um den deutschen Corporate-Governance-Kodex und seine Implementierung in den Unternehmen (zugespitzt etwa an der Frage der Veröffentlichung der Vorstandsbezüge) oder die Verabschiedung des Transparenz- und Publizitätsgesetzes im Jahre 2002, das die Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung weiter erhöht hat.

Insgesamt dienen alle diese erhöhten Publizitätspflichten dazu, die Beobachtbarkeit der Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf zu verbessern. Der Kapitalmarkt ist primär an Abweichungen interessiert. An ihnen bilden sich die Erwartungen über künftige Kursverläufe. Vor allem diesem Zweck dient die heftig umstrittene Quartalsberichterstattung und die daran anknüpfende Prognosetätigkeit der Analysten, Wertpapierhändler etc. Obwohl diese Quartalszahlen und die damit verbundene Komplexitätsreduktion auf ganz wenige Kennzahlen für die unmittelbare Unternehmenssteuerung wenig Sinn machen, bilden sie eine wichtige Grundlage für das unberechenbare Auf und Ab der Marktkapitalisierung börsennotierter Unternehmen (zur Kritik dieser Praktiken vgl. insbesondere Collingwood 2001). Die regelmäßige Quartalsberichterstattung liefert das Spielmaterial für den Aufbau einer Realitätsfiktion innerhalb des dichtgeknüpften Netzes an unternehmensexternen Beobachtern, die an der Erwartungsbildung künftiger Kursentwicklungen aktiv beteiligt sind. Sie besitzt darüber hinaus jedoch noch eine weitere latente Funktion. Wenn Abweichung oder Nichtabweichung die entscheidende Differenz ist, um die sich die Spekulation der Anleger dreht, mit deren treffsicherer Prognose seitens der professionellen Anleger also viel Geld gemacht werden kann, dann kommt es auf den Zugang zu kursbestimmenden Unternehmensinformationen an, bevor sie jedem Interessierten am Markt zur Verfügung stehen. Für den geschulten Analytiker dieser Zusammenhänge ist es deshalb wenig überraschend, dass sich in der Praxis eigene informelle Kommunikationsforen (etwa zwischen be-

stimmten Analysten und ihren Vertrauenspersonen in den Unternehmen) bilden, die diesen privilegierten Informationsbedarf decken. In den entsprechenden Kreisen heißen die dabei generierten Einschätzungen nicht zufällig »Flüsterzahlen« (Collingwood 2001, S. 85). Je strenger die Publizitätserwartungen werden, umso größer werden die Anreize, sowohl von Seiten der Unternehmen wie von Seiten der Kapitalmarktakteure, die letztlich nicht zu überwindende Unsicherheit und Intransparenz für Spekulationen oder zur verdeckten Beeinflussung der Kursentwicklung im eigenen Interesse auszubeuten.

4 Die Risiken des Shareholder-Value-Ansatzes

4.1 Kurzfristorientierung der Unternehmensentwicklung

Die Zweifel, ob eine Unternehmensführung, die sich konsequent den Prinzipien des Shareholder-Value-Gedankens verpflichtet fühlt, auf lange Sicht gesehen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gut bekommt, haben in jüngster Zeit sichtlich zugenommen. Ein häufig hervorgehobener Kritikpunkt bezieht sich auf den bei wichtigen Entscheidungen ins Auge gefassten Zeithorizont. Die kompromisslose Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Renditeerwartungen der Kapitalmarktakteure führt in der Praxis unweigerlich zu einem Zielkonflikt zwischen kurzfristiger Aktienkurspflege und dem, was das Unternehmen im Sinne eines langfristigen Aufbaus von aus einer tragfähigen Strategie abgeleiteter Wettbewerbspotenziale braucht. Dies betrifft beispielsweise die Entwicklung neuer Kernkompetenzen, die Implementierung wichtiger Produktinnovationen, die Erschließung neuer Märkte etc. Dieser grundsätzliche Widerspruch resultiert aus den unterschiedlichen Eigenlogiken der Sphäre des Kapitalmarktes im Verhältnis zu jener der Realwirtschaft. Um die oftmals selbstaufgebauten, in der Regel überzogenen Erwartungen des Kapitalmarktes gut zu bedienen, sehen sich Unternehmen vielfach zu einer Kurzfristorientierung gezwungen. Sie vermeiden größere Investitionen, deren Erfolge erst später wirksam werden oder die mit größeren Risiken behaftet sind. Sie unternehmen alle Anstrengungen um Quartal für Quartal die erwarteten Zahlen zu bringen, auch wenn dadurch längerfristig schädliche Schnitte in die eigene Ressourcenausstattung notwendig werden. Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Zukunftstechnologien etc. werden aus dieser Einstellung heraus häufig vernachlässigt. Ähnliches gilt für zukunftsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen, für die Know-how-Entwicklung in relevanten Zukunftsfeldern oder für Erneuerungsinvestitionen. Der hier ausgesprochene Zielkonflikt in der Beachtung unterschiedlicher Zeithorizonte existiert in der Praxis ungeachtet der Betonungen und der Selbstbeschreibung der akademischen Verfechter des

Shareholder-Value-Prinzips, dass auch in ihrem Verständnis eine kurzfristige Gewinnoptimierung seitens des Managements kontraproduktiv wäre (z. B. Rappaport 1998, S. 28ff).

Die Paradoxie besteht letztlich gerade darin, dass nur die volle Anerkennung dieses Zielkonflikts und nicht seine Lösung in Richtung kurzfristiger Kurspflege den Anlegern auf längere Sicht gesehen tatsächlich eine Wertsteigerung ihres Investments in Aussicht stellt. Jim Collins hat diesen Punkt in einer Studie über nachhaltig überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen besonders herausgearbeitet. Durchgängig und konsequent haben diese Unternehmen allesamt eine opportunistische Anpassung an kurzfristige Kapitalmarkterwartungen vermieden. Die jeweiligen Entscheidungsträger waren in jedem Moment ihrer Führungsarbeit in der Lage »zwischen langfristigem Aktienwert und kurzfristigem Aktienkurs zu unterscheiden«(Collins 2001, S. 273). Die unerschütterliche Ausrichtung dieser Unternehmen am Aufbau einer langfristig angelegten außergewöhnlichen Leistungsfähigkeit hat sie dauerhaft auch in ihrer Werthaltigkeit aus dem Kreis ihrer Wettbewerber herausragen lassen. Die jüngsten Entwicklungen an den Finanzmärkten haben eindrucksvoll vor Augen geführt, dass dem hier angesprochenen Verständnis von Unternehmensführung eine Kurzfristorientierung im Gewinnstreben immanent ist. Die damit verbundenen höchst ungewöhnlichen Verwerfungen der gesamten Weltwirtschaft stimulieren erstmals ernsthafte Suchbewegungen nach nachhaltigeren Formen der Unternehmensentwicklung.

4.2 Das Unternehmen als bloßes Mittel zum Zweck der Renditemaximierung

Ein anderes Risikomoment dieses Führungsansatzes liegt in der inneren Logik seiner Ziel- und Strategiefindungsprozesse. Diese Logik fußt auf der traditionellen Zweck-/Mittelrationalität. Die Anleger bestimmen den Zweck. Die Unternehmensspitze nutzt das Unternehmen in einer Weise, dass es möglichst effektiv diesen ökonomischen Zweck zu erfüllen in der Lage ist. Dieser Logik korrespondiert eine ganz bestimmte Form der Festlegung der wichtigsten Unternehmensziele wie auch der Strategiefindung eines Unternehmens. Das Shareholder Value-Prinzip animiert dazu, Ertragsziele allein aus der je aktuellen Perspektive des Kapitalmarktes zu generieren. Sie sind nicht das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit den aktuellen bzw. künftig erwartbaren Marktgegebenheiten, mit den eigenen Stärken und Schwächen und der künftig angestrebten Unternehmensidentität. Die Richtung des Denkens ist genau umgekehrt: Zuerst die Ziele, gewonnen aus den Kapitalmarkterwartungen und nicht aus der unternehmerischen Einschätzung der realwirtschaftlichen Chancen und Risiken und dann die Festlegung der Strategien – verstanden als die in

der Realwirtschaft einzuschlagenden Wege, um die vorgegebenen Ertragsserwartungen zu erfüllen (dieses nach wie vor dominierende Strategieverständnis steht inzwischen auch in der Literatur unter heftiger Kritik, dazu Nagel, Wimmer 2009). Ein Blick in die Praxis von Unternehmen, die dieser weitverbreiteten Logik folgen, enthüllt eine Reihe nichtintendierter Begleiterscheinungen dieses Vorgehens.

Sieht ein Vorstand seine vornehmste Funktion darin, das aktuelle Wohlwollen seiner Aktionäre und Gesprächspartner am Kapitalmarkt zu gewinnen, so wird er sich voll mit den überdurchschnittlichen Wertsteigerungserwartungen derselben identifizieren. Diese Erwartungen werden zu den nicht mehr verhandelbaren Zielvorgaben für den Rest des Unternehmens. Die Argumente des für die einzelnen Geschäftsbereiche verantwortlichen Managements, warum diese Ziele angesichts der gegebenen Wettbewerbs- und Branchenverhältnisse unrealistisch sind, prallen in den Routinen der operativen Planungsprozesse ab. So werden diese Ziele zur Grundlage der geschäftspolitischen Aktivitäten eines ganzen Jahres, obwohl die wenigsten davon überzeugt sind, dass sie je erreicht werden können. Je mehr man sich dem Ende des Geschäftsjahres nähert, umso mehr tritt das reale Leben den Beweis an, dass das Unternehmen zwar im Rahmen seiner Möglichkeiten gute Erfolge eingefahren hat, die vorgegebenen Ziele aber bei weitem nicht erreicht worden sind. Darauf folgen häufig drastische Kostensenkungsprogramme, weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen, der eine oder andere Personalwechsel im oberen Führungskreis, zumeist allerdings ohne durchschlagenden Einfluss auf die nachhaltige Ertragskraft des Gesamtunternehmens. Üblicherweise wiederholt sich dieser Rhythmus über mehrere Jahre, bis das Unternehmen bereits in seiner Substanz schweren Schaden genommen hat. Solche Zielfindungsprozesse versorgen ein ganzes Unternehmen trotz heftiger Anstrengungen im Einzelnen regelmäßig mit flächendeckenden Misserfolgserfahrungen. Derartige Erfahrungen ermutigen in der Folge persönliche Absicherungsstrategien, sie animieren eine Kultur wechselseitiger Schuldzuschreibung und den inneren Rückzug der Bereiche auf ihre ureigensten Aufgabengebiete. Sie entmutigen übergreifende Kooperationsbemühungen und eine risikobehaftete Verantwortungsübernahme bei schwierigen Entscheidungen. Sie senken den Grad der Besprechbarkeit heikler Dinge zwischen den Hierarchieebenen drastisch ab, nach oben überwiegen solange es irgend geht beruhigende Meldungen, es werden gemeinsame Realitätseinschätzungen offiziell aufrechterhalten, obwohl die Fakten längst eine andere Sprache sprechen. All diese Veränderungen im sozialen Miteinander stimulieren eine oft nur mehr schwer korrigierbare Misstrauensspirale und senken das Problemlösungspotenzial eines Unternehmens vor allem in der Bewältigung außergewöhnlicher Herausforderungen bedrohlich ab. Die aktuelle Wirtschaftskrise führt uns viele Unternehmen vor Augen, die aufgrund solcher unternehmensinterner Füh-

rungsverhältnisse in dieser Phase nicht angemessen handlungsfähig sind (zu diesem Zusammenhang vgl. ganz eindrucksvoll auch Colvin 2009).

4.3 Die Erosion der Grundlagen für die Führbarkeit eines Unternehmens

Die beschriebene Logik des Zielfindungsprozesses besitzt noch eine weitere vielfach unterschätzte Kehrseite. Die strikte Bindung der Unternehmensspitze an die Erwartungen des Kapitalmarktes entfernt diese emotional vom Rest des Unternehmens. Dieser Rest wird damit zum bloßen Mittel zur Erfüllung der externen Gewinnerwartungen und der Vorstand macht sich zum Erfüllungshelfen dieser Interessen. Diese Konstruktion treibt einen tiefen Keil zwischen die Spitze und die nächsten Führungsebenen. Dieser Keil wirkt umso nachhaltiger, je mehr deutlich wird, dass die Spitze ihre Kapitalmarktorientierung zur persönlichen »Bereicherung« nutzen kann, während oft gleichzeitig dem Unternehmen außergewöhnliche Opfer abverlangt werden. Keine soziale Entität akzeptiert auf Dauer, von ihrer Spitze in einer solchen Weise instrumentalisiert zu werden. Schwer reparierbare Glaubwürdigkeitsprobleme sind die Folge. Die Bereitschaft der Belegschaft, sich für das soziale Ganze überdurchschnittlich einzusetzen, schwindet. Das Verhalten der Spitze, partikulare Interessen in den Vordergrund zu stellen, wird zum Vorbild. Unternehmen zerstören auf diesem Wege Schritt für Schritt ihre eigene Führbarkeit. Die Mobilisierungsfähigkeit kollektiver Leistungspotenziale für Situationen, die außergewöhnliche Anstrengungen verlangen, geht verloren. Genau dies ist in der jetzigen Krise an vielen Stellen beobachtbar.

Die beschriebene Glaubwürdigkeitserosion und der damit einhergehende Verlust der Führbarkeit eines Unternehmens hat auch mit der einseitigen Fokussierung auf finanzielle Gewinnziele zu tun. Aus dem prioritären Ziel, für Anteilseigner eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften, ist für ein Unternehmen keine nachhaltige Sinnstiftung zu gewinnen. Dazu braucht es etwas anderes, was die Identifikation der Mitglieder einer Organisation tragfähig bündeln kann. Jim Collins streicht eine wichtige Beobachtung in diesem Zusammenhang heraus: »Dauerhafte Spitzenunternehmen existieren nicht nur, um die Taschen der Shareholder zu füllen. Für ein echtes Spitzenunternehmen sind Geld und Gewinne nichts anderes wie Blut und Wasser für einen gesunden Körper: Sie sind zwar lebenswichtig, machen aber nicht das Wesentliche im Leben aus.« (ders. 2001, S. 246). Der Sinn und Zweck einer Organisation ist nicht allein das fraglos Gegebene (d. h. die Befriedigung der Kapitalgeber), dem alles andere folgt, sozusagen die Repräsentation des Ganzen, der die Rationalität der Teile insbesondere in ihrem Zusammenwirken dient. Der Zweck selbst ist das Dauerproblem jeder Organisation, somit auch jeden Unternehmens, dessen

Bearbeitung die Reproduktion vorantreibt, immer wieder neuen Sinn stiftet und alten Sinn eben alt aussehen lässt. Es ist der Prozess der Strategieentwicklung, der dazu dient, bei den entscheidenden Leistungsträgern das Feuer für ein gemeinsames Anliegen anzuzünden bzw. immer wieder von neuem am Leben zu halten. Letztlich geht es hier um Sinnstiftung, die über den persönlichen Erfolg und rein ökonomische Ziele hinausgeht; es geht um die Erzeugung und die Vermittlung der Gewissheit, bei etwas in unserer Gesellschaft Wichtigem mit dabei zu sein. Vielfach sind es gerade Familienunternehmen, die diese Art von sinnstiftender Zugehörigkeit dauerhaft vermitteln können. An der Spitze braucht es da Persönlichkeiten, die glaubwürdig für so eine gemeinsame Sache stehen, ohne den Erfolg ausschließlich nur für sich selbst zu buchen.

4.4 Die Selbstimmunisierung einer kapitalmarktorientierten Führungspraxis

Damit sind einige der zentralen Risiken benannt, die eine konsequente Orientierung an den Führungsprinzipien des Shareholder-Value regelmäßig nach sich zieht. Diese Begleiterscheinungen sind nicht schlagartig und sofort sichtbar. Sie entfalten ihre Wirkungen schleichend und hinter dem Rücken der wesentlichen Akteure. Diese handeln ja aus vollster Überzeugung, mit der prioritären Ausrichtung am Wertsteigerungskalkül auch für das Unternehmen das Beste zu tun. Es liegt in der Logik dieses Führungsansatzes, dass die Promotoren desselben keinen Sensor für die geschilderten Folgekosten besitzen. Sie können jede Art von auftauchenden Problemen als Widerstand der Organisation gegen die konsequente Unterwerfung unter das Wertsteigerungskalkül deuten. Nur so ist es zu erklären, dass Vorstände ihren Unternehmen ein Kostensenkungsprogramm nach dem anderen zumuten, Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden, noch bevor die vorangegangenen ernsthaft implementiert sind, radikale Strategieschwenks vollzogen werden, die die unternehmensinterne Desorientierung nur noch verstärken, Unternehmensübernahmen in Gang gesetzt werden, die auf lange Sicht gesehen die Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen eher schwächen als stärken und damit Werte vernichten und nicht steigern. Die Unternehmensspitze setzt Prozesse in Gang, deren destruktive Eigendynamik sie nicht angemessen diagnostizieren und deren Konsequenzen sie deshalb auch nicht gegensteuern kann. Das, was sie selbst auslöst, sitzt im blinden Fleck ihrer Wahrnehmung. Das ist das eigentlich Gefährliche am Shareholder-Value-Ansatz. Er immunisiert die verantwortlichen Entscheidungsträger gegenüber dem Umstand, dass die Art und Weise, wie sie ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, die Voraussetzung für die Führbarkeit eines Unternehmens schwerwiegend unterminiert. Sie zerstört die Glaubwürdigkeitsbasis zwischen den Führungsebenen und lässt das Vertrauen der Be-

schäftigten in ihre Führungskräfte immer weiter erodieren, weil deutlich wird, dass die Führung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens den kurzfristigen Renditeerwartungen des Kapitalmarktes opfert. Die Spitze verliert das Vertrauen, dass das Unternehmen als solches bei der Führung in einer guten Hand liegt (zu diesen »systemischen« Implikationen von Führung vgl. Wimmer 2009).

Die wichtigste Konsequenz daraus ist, dass die entscheidungsrelevanten Themen und Realitätseinschätzungen in der internen Kommunikation nicht mehr auf den Tisch kommen. Dieses Ausdünnen des Kommunikationsgeschehens schwächt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes und macht es gegenüber allem, was die eingespielten Routinen verlässt, extrem störungsanfällig. Mit anderen Worten: Die »Immunkraft« des Systems wird nachhaltig geschwächt und kann letztlich nur durch einen radikalen Musterwechsel an der Unternehmensspitze Schritt für Schritt wieder saniert werden.

5 Die Denkfehler des Shareholder-Value-Konzeptes

Der entscheidende Denkfehler des Shareholder-Value-Konzeptes liegt in der Annahme, man könne die Zukunftsfähigkeit und Werthaltigkeit eines Unternehmens am besten sicherstellen, wenn man die Führung desselben strikt an die Erwartungen des Kapitalmarktes koppelt. Ein Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich zu machen, heißt etwas ganz anderes, als das Vermögen von Investoren auf dem Kapitalmarkt erfolgreich zur Entfaltung zu bringen. Hier sind unterschiedliche Logiken zu bedienen, die zwar in wechselseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen, deren Unterschiedlichkeit aber nur bei Strafe einer Schädigung beider Seiten negiert werden kann. In der Zwischenzeit können wir auf eine Vielzahl von Beispielen zurückblicken, die diese These empirisch belegen. Ob wir uns die deutsche Telekom bis zum Führungswechsel von Ron Sommer ansehen, die Daimler AG, das Schicksal von Acandor, den Verlauf von Infineon bis zum Abgang von Schuhmacher, einige der deutschen Großbanken und Versicherungen, überall sind die hochgeschraubten Erwartungen der Anleger enttäuscht und gleichzeitig die Leistungskraft der Unternehmen erheblich beeinträchtigt worden.

Noch viel eindrucksvollere Beispiele lieferte uns die US-amerikanische Wirtschaft, ob es sich um den dramatischen Niedergang der dortigen Automobilindustrie handelt oder um das Scheitern einiger der großen Investmentbanken bis hin zum globalen Bedrohungspotenzial, das nach wie vor in dem Versicherungsriesen AIG steckt. Diese Phänomene sind natürlich Treiber wie Produkt der spekulativ angeheizten Finanzmärkte in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten. In dieser Stimmungslage war es möglich, innerhalb weniger Jahre mit geliehenem Geld für eine begrenzte Zahl von Funktionsträgern

schwindelerregende persönliche Verdienstchancen zu erschließen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die eigentlichen Verlierer dieses Spieles einerseits ein erheblicher Teil der Anleger sind, die die Hintergrunddynamik nicht rechtzeitig durchschauen und andererseits die betroffenen Unternehmen selbst, die in ihrer Existenz vielfach gefährdet wurden, ganz abgesehen von den makroökonomischen und gesellschaftlichen Folgeschäden, die bereits zu beobachten sind.

6 Was sichert die dauerhafte Vitalität von Unternehmen?

Den selbstdestruktiven Zirkeln einer engen Koppelung von Unternehmen und Kapitalmarkt entkommen nur jene, die den zugrundeliegenden Zielkonflikt anerkennen und seine Bearbeitung als dauerhafte Führungsaufgabe in Angriff nehmen. Unternehmen sind Organisationen, die unter ganz speziellen Knappheitsbedingungen für die Fähigkeit zur Fortsetzung ihres Tuns sorgen müssen. Sie können auf Dauer die Leistungserwartungen ihrer Kunden nur erfüllen, wenn sie durch genau diese erfolgreiche Leistungserbringung gleichzeitig auch soviel erwirtschaften, dass ausreichend Kapital gebildet wird, um weitermachen zu können. Weitermachen heißt, dass sowohl die eigene Zukunftsfähigkeit als Unternehmen zu bedienen ist als auch die Anteilseigner in ihren Renditeerwartungen. Beides gleichzeitig ist in der Regel nicht spannungsfrei zu haben. Unterwirft man ein Unternehmen konsequent dem Diktat des ökonomischen Kalküls, so läuft man stets in eine unvermeidliche Paradoxie. Die Rationalität der Unternehmensführung bedeutet in diesem Sinne die Unterwerfung der Organisation und all ihrer Einheiten und Prozesse in die Funktion eines Mittels zum Zweck der Gewinnmaximierung. Dies ist jedoch nur erfolgreich denkbar unter Einschluss eines »dispositiven Faktors«, der diesen Zweck setzt. Gemeint ist mit diesem Faktor der unternehmerische Gestaltungswille (wer immer diesen in der Realität eines Unternehmens repräsentiert). Es ist letztlich diese unternehmerische Dimension gesehen als eine Fähigkeit des Systems selbst, die diese reine Instrumentalisierung wieder auflöst, indem sie sich selbst in den Dienst des Unternehmens als übergeordnete Überlebenseinheit stellt und damit die Einladung ausspricht, diesem Beispiel zu folgen (frei nach dem Motto: das Unternehmen hat Vorrang vor persönlichen Interessen). Darin äußert sich die zentrale Paradoxie des Unternehmers: Man kann ein Unternehmen nur dann dauerhaft zum bloßen Mittel für seine Zwecke machen, wenn man das gerade nicht tut, sondern sich selbst seiner eigenen Abhängigkeit gewahr wird und sich deshalb konsequent in den Dienst der Überlebensfähigkeit des Unternehmens stellt.

Ein genauerer Vergleich von langlebigen Familienunternehmen und börsennotierten Publikumsgesellschaften kann zeigen, dass Familienunternehmen

unter gewissen Bedingungen deutlich besser mit der geschilderten Paradoxie umgehen können als börsennotierte Publikumsgesellschaften (vgl. Simon u. a. 2005). Die Koevolution von Unternehmen und Familie, die um das Ziel einer langfristigen (weil generationsübergreifenden) wechselseitigen Existenzsicherung gebaut ist, sorgt für immer wieder neue Formen der Paradoxieauflösung angepasst an die unterschiedlichen Stadien im Lebenszyklus der beiden Systeme. Aber immer gilt der Grundsatz: Die Familie nutzt das Unternehmen auf die vielfältigste Weise, weiß aber, dass sie das auf Dauer nur tun kann, wenn sie sich selbst mit ihrem eigenen Energiepotenzial in den Dienst des Unternehmens stellt; und umgekehrt: Das Unternehmen nutzt die Familie in diversen Dimensionen als unverzichtbare Ressource, kann dies auf lebendige Art und Weise allerdings nur tun, wenn es die Erwartungen der Familie (auch in monetärer Hinsicht) auf lange Sicht gesehen zu erfüllen in der Lage ist (vgl. dazu ausführlicher Wimmer 2007 sowie Miller, Le Breton-Miller 2005). Diese auf Langfristigkeit angelegte Schicksalsgemeinschaft einer Familienkonstellation auf der einen Seite und eines Unternehmens auf der anderen Seite scheint unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen deutlich besser geeignet zu sein, sowohl für die Zukunftsfähigkeit und Selbsterneuerungskraft des Unternehmens zu sorgen als auch die Kapitalgeber angemessen zufrieden zu stellen. Dies zeigen letztlich auch alle Langfristbetrachtungen von Familienunternehmen, die an der Börse notieren, aber immer noch familiendominiert geführt werden. Diese Unternehmen übertreffen im Schnitt die Marktkapitalisierung von Nichtfamilienunternehmen ganz erheblich.

Es ist evident, dass auch in diesen Unternehmenstyp spezifische Risiken eingebaut sind, die speziell mit der Dynamik des Familiensystems zu tun haben. Langfristige Familienunternehmen belegen auf ihre je individuelle Weise, wie diesen charakteristischen Risiken begegnet werden kann (dazu weiterführend Wiechers 2006). Sie geben Zeugnis für die vielen Varianten dieser Risikobewältigung. Es gibt dabei keinen »one best way«. All diese Varianten haben jedoch eines gemeinsam: Wenn entsprechende Führungskonstellationen im Unternehmen, in der Familie bzw. im Gesellschafterkreis und im Zusammenspiel der beiden Systeme sich ausprägen konnten, die Bearbeitungsroutinen für die unvermeidlich eingebauten Problemlagen und Konfliktfelder zur Verfügung stellen, dann ist über die Zeit eine tragfähigere Lebenskraft gegeben, als wir sie bei vielen börsennotierten Publikumsgesellschaften beobachten können. Dies ist der Kern dessen, was wir heute im Zusammenhang von Familienunternehmen und »good governance« diskutieren.

Literaturhinweise

- Berle, A., Means, G.: *The Modern Corporation and Private Property*, Chicago 1932.
- Berthold, F.: *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*, Dissertation Witten 2009.
- Collingwood, H.: ›Vom Widersinn der Quartalsberichte‹, in: *Harvard Businessmanager*, 2001/Heft 6, S. 77–86.
- Collins, J.: *Der Weg zu den Besten*, München Stuttgart 2001.
- Colvin, G.: *The Upside of the Downturn*, London, Boston 2009.
- Haunschild, L., Wallau, F., Hanser, H.-E., Wolter, H.-H.: ›Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen‹, in: *Ifm-Materialien Nr. 172*, Bonn 2007.
- Jensen, M., Meckling, W.: ›Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure‹, in: *Journal of Financial Economics* 1976/3, S. 305–360.
- Jensen, M.: *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge Ma 2003.
- Knights, D., Morgan, G.: ›Corporate Strategy, Organisations and Subjectivity: A Critique‹, in: *Organisation Studies* 1991/12, . 251–273.
- McCraw, Th., K.: *Prophet of Innovation – Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge 2007 (dt. 2008).
- Miller, D., Le Breton-Miller, I.: *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business*. Cambridge Ma 2005.
- Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./ Lampel, J.: *Strategy Safari*, Wien 1998.
- Nagel, R./ Wimmer, R.: *Systemische Strategieentwicklung*, 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart 2009.
- Nicolai, A./ Thomas, W. Th.: ›Kapitalmarktkonforme Unternehmensführung: Eine Analyse im Lichte der jüngeren Strategieprozesslehre‹, in: *zfbf*, 2004/Jg. 56, S. 452–469.
- Rappaport, A.: *Creating Shareholder Value*, 2. Aufl., New York 1998.
- Sablowski, Th./ Rupp, J.: ›Die neue Ökonomie des Shareholder Value. Corporate Governance im Wandel‹, in: *PROKLA*, 2001/1, S. 47–78.
- Schulmeister, St.: ›Der polit-ökonomische Entwicklungszyklus der Nachkriegszeit‹, in: *Internationale Politik und Gesellschaft*, 1998/1, S. 5–21.
- Simon, Fr., Wimmer, R., Groth, T.: *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.*, Heidelberg 2005.
- Stadler, W. (Hg.): *Die neue Unternehmensfinanzierung*, Frankfurt 2004.
- Stieglitz, J.E.: ›Die goldenen Neunziger‹, in: *GDJ-Impuls*, 2004/1, S. 24–31.
- Wiechers, R.: *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie*, Heidelberg 2006.
- Wimmer, R.: ›Aufstieg und Fall des Shareholder-Value-Konzeptes‹, in: *Organisationsentwicklung* 2002/4, S. 70–83.
- Wimmer, R.: ›Familienunternehmen‹, in: Schreyögg, G., v. Werder, A. (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart 2004, S. 268–276.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp*, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden 2005.

- Wimmer, R.: ›Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen«, in: Frasl, E. Rieger, H. (Hg): *Family Business Handbuch*, Wien 2007, S. 30–46.
- Wimmer, R., Kolbeck, Ch., Rüsen, T., Bauer, T.: Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme; Eine Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, Witten 2009.
- Wimmer, R.: ›Führung und Organisation – Zwei Seiten ein und derselben Medaille«, in: *Revue für postheroisches Management*, 2009/4, S. 20–33.
- ZEW: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Forschungsbericht für das BMWi, Mannheim 2008.
- Zuckermann, E., W.: ›Focussing the Corporate Product: Securities Analysts and De-diversification«, in: *Administrative Quarterly*, 2000/45, S. 591–619.

Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familien-Unternehmen*

1. Theoretischer Rahmen: Familien und Unternehmen als soziale Systeme

Wohl kaum eine Konzeptualisierung scheint zum Verständnis von Familienunternehmen so gut geeignet wie die neuere Systemtheorie wie sie etwa im Rahmen der Gesellschaftstheorie des Soziologen Niklas Luhmann (1984, 1988a, 1997) entwickelt wurde. Sie untersucht soziale Systeme aller Art und kann deshalb eine Theorie sowohl der Familie wie des Unternehmens, als auch der Kopplung und Ko-Evolution beider Systeme im Laufe ihrer gemeinsamen Geschichte in einem sich ändernden gesellschaftlichen Kontext zur Verfügung stellen.

Das Spezifische, dem umgangssprachlichen Gebrauch des Begriffs »soziales System« Zuwiderlaufende dieses theoretischen Ansatzes ist, dass Kommunikationen als die basalen Elemente eines jeden sozialen Systems betrachtet werden. Wenn man die in den verschiedenen Systemtheorien zentrale Unterscheidung zwischen Teil und Ganzem betrachtet, so sind in dieser Konzeptualisierung nicht menschliche Individuen die Teile (Elemente) des Ganzen (soziales Systems), sondern einzelne Kommunikationen. Ein soziales System ist ein Kommunikationsmuster, das solange seine Identität erhält, wie die es charakterisierende Kommunikation fortgesetzt wird...

Will man dies veranschaulichen, so lassen sich soziale Systeme wohl am ehesten mit »Spielen« vergleichen, die durch ihre Regeln definiert sind und solange existieren, wie nach diesen Regeln gespielt wird. Verschiedene Typen sozialer Systeme – also beispielsweise Familien und Unternehmen – unter-

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Simon, F. B.: Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehr-Generationen-Familienunternehmen. In: Kollmer-von Oheimb-Loup, G., C. Wischermann (Hg.): *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*. Ostfildern: Jan Thorbecke Verlag 2008, S. 13–38 veröffentlicht.

scheiden sich dabei durch ihre »Spielregeln« oder, genauer gesagt: durch unterschiedliche Selektionskriterien der Kommunikation.

Soziale Systeme als Kommunikationssysteme sind dynamische Gebilde, die sich aufgrund der unterschiedlichen Logiken ihres Funktionierens differenzieren und gegeneinander abgrenzen. Im Laufe der Geschichte haben sich unterschiedliche gesellschaftliche Funktionssysteme (wie etwa Wissenschaft, Wirtschaft, Kunst, Politik oder Recht) ausdifferenziert, in denen unterschiedliche Spielregeln realisiert werden.

Diese zwangsläufig sehr verkürzte theoretische Darstellung ist hier vorausgeschickt, um einige Vorannahmen explizit zu machen, die den folgenden Beobachtungen und Ausführungen zugrunde liegen. Sie beruhen vor allem auf einer Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, die an der Universität Witten/Herdecke stattgefunden hat (Simon et al. 2005). Die Auswahl der als relevant erachteten Daten und der Hypothesen, die zur Erklärung der beobachteten und/oder beschriebenen Phänomene verwendet wurden, ist von den Prämissen der neueren Systemtheorie geleitet.

2. Familien und Unternehmen als unterschiedliche Typen sozialer Systeme

Sozialgeschichtlich kann man feststellen, dass es in der vorindustriellen Gesellschaft die Trennung von Familie und Unternehmen noch nicht im heutigen Sinne gab. Die Familie als »ganzes Haus« war eine ökonomische und emotionale Überlebenseinheit, zu der nicht nur Verwandte zählten, sondern – wie etwa in der Landwirtschaft oder im Handwerk auch die Mitarbeiter – Knechte und Mägde, Lehrlinge und Gesellen. Es gab keine Trennung von Arbeits- und Privatleben. Die Familie war das umfassende soziale System, in dem gelebt, geliebt und gearbeitet wurde.

Im Zusammenhang mit der funktionalen Differenzierung der westlichen Gesellschaft haben sich auch die Funktionen von Familie und Unternehmen auseinander entwickelt. Was sie unterscheidet, ist die Art der kommunikativen Spielregeln, die sie jeweils als Familien oder Unternehmen spezifizieren und gegeneinander abgrenzen.

Unternehmen als Teilnehmer am Wirtschaftsleben sind sachorientierte Organisationen. Sie überleben nur, wenn sie irgendwelche Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, herstellen und vertreiben, die dafür sorgen, dass sie langfristig mehr Zahlungen erhalten als sie zu leisten haben. Um dies zu gewährleisten, müssen charakteristische *Funktionen* erfüllt werden, d.h. bestimmte Abläufe und Prozesse müssen etabliert und abgesichert werden. Die

Personen, die diese Funktionen übernehmen sind *im Prinzip* austauschbar und müssen es sein. Das längerfristige Überleben jedes. Die Personalpolitik muß daher die Grenzen des Unternehmens in beide Richtungen offen halten: Man muß als Außenstehender Zugang finden können, und das Unternehmen muß sich von Mitarbeitern trennen können. Es darf weder exklusiv den Zutritt verweigern, noch darf es absoluten Kündigungsschutz gewähren.

Das Gegenbild zum Unternehmen mit seiner aufgabenbezogenen Zweckrationalität bietet die durchschnittliche westliche Familie heute. Sie wird – so ist zumindest das Ideal – nicht wegen nüchtern kalkulierter Zwecke und Vorteile gegründet, sondern aufgrund »großer Gefühle«. Und es sind Gefühle, die man sich nicht »verdienen« kann oder muß, sondern man bekommt sie »geschenkt«. In der Familie steht die Person des einzelnen Familienmitglieds im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, nicht ihre Funktion (vgl. Luhmann 1988b, Simon 1999). Im Prinzip gibt es nichts, was ein Familienmitglied angeht, das nicht auch die anderen Familienmitglieder angehen und betreffen würde. Insofern stellt die Familie heute ein soziales System dar, das so etwas wie eine Gegenwelt zu funktionsbezogenen Organisationen und Institutionen bildet. Dort wird der Einzelne nur in seiner, stets nur einige wenige Aspekte seiner Gesamtperson nutzenden und wahrnehmenden Teilidentität als (austauschbarer) Rollenträger wahrgenommen, gefordert und anerkannt, in der Familie, den privaten Beziehungen, erfolgt im Idealfall die Konstituierung und Integration der Gesamtperson in ihrer unverwechselbaren Einzigartigkeit und Nicht-Austauschbarkeit.

Dies alles führt dazu, dass die familiären Spielregeln denen von Unternehmen, die in ihrer Zielorientierung wirtschaftlichen Kriterien gerecht werden müssen, zuwider laufen. Für die meisten Menschen heute ergibt sich aus diesen widerprüchlichen, sich gegenseitig teilweise logisch ausschließenden Spielregeln kein Problem, weil beide Bereiche räumlich und zeitlich getrennt sind: Man verlässt morgens die Familie und damit den Geltungsbereich ihrer Spielregeln, um sich in den des Unternehmens bzw. seiner Spielregeln zu begeben. Zwei Kontexte mit unterschiedlichen Kommunikationsmustern, die der Einzelne für sich klar trennen kann...

3. Paradoxien in Familienunternehmen

Im Familienunternehmen ist dies anders. Hier droht die Gefahr, sich in Paradoxien (d. h. sich logisch ausschließenden Widersprüchen) zu verstricken, weil beide »Spielfelder« nicht klar getrennt sind. Solange der eine oder der andere Wertmaßstab an die erste Stelle gesetzt werden kann, ist im Konfliktfall eine Entscheidung möglich. Die Trennung von Familie und Unternehmen, wie sie

heute in der westlichen Welt die durchschnittlichen Erwartungen bestimmt, schützt den einzelnen vor widersprüchlichen Handlungsaufforderungen; sie ermöglicht es ihm, den Konflikt zwischen einer sachlich-ökonomischen und einer emotional-persönlichen Handlungsorientierung auf zwei Bereiche aufzuspalten, in denen er jeweils konfliktfrei oder zumindest mit klarer Prioritätensetzung entscheiden und handeln kann.

Auf dieses Mittel der Paradoxieauflösung oder besser gesagt: der Auflösung des Konfliktes, der aus logisch widersprüchlichen Handlungsaufforderungen resultiert, kann im *Familienunternehmen* nicht ohne weiteres zurückgegriffen werden, denn die jeweiligen Akteure können nicht nur in beiden Bereichen angetroffen werden, sie können die Bereiche inhaltlich auch nicht gegeneinander abschotten. In der Interaktion und Kommunikation ist deshalb nicht immer klar, welchem der beiden Spielfelder das Geschehen jeweils zuzuordnen ist, wie das Verhalten zu deuten ist und nach welchen Maßstäben entschieden wird.

Familie und Unternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, die paradoxen Handlungsaufforderungen zu bewältigen, die sich aus den widersprüchlichen Überlebensbedingungen von Familie und Unternehmen ergeben. In der folgenden Tabelle sind einige der logisch widersprüchlichen Spielregeln in Familie und Unternehmen aufgelistet, die den Dauerkonflikt, mit dem das Familienunternehmen konfrontiert ist, hervorrufen (aus Simon et al. 2005, S. 35 ff.):

Familie	Unternehmen
1. Eine Familie überlebt, solange sie Mitglieder hat, die sich als Familienmitglieder definieren; d.h. sie muss für personellen Nachwuchs durch Geburt, Heirat, Adoption etc. sorgen, wenn sie langfristig überleben will.	1. Ein Unternehmen überlebt, solange es zahlungsfähig bleibt; d.h. es muss Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen, die für hinreichende Einnahmen sorgen.
2. Um zu überleben, muss die Familie das physische und, eng damit verbunden, das psychische Überleben und Wohlergehen ihrer Mitglieder sicherstellen; hieraus leiten sich familienspezifische Aufgaben und Spielregeln der Kommunikation ab.	2. Um zu überleben, muss das Unternehmen die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen sicherstellen; hieraus leiten sich unternehmensspezifische Funktionen und interne Spielregeln der Kommunikation ab.
3. In der Familie findet Kommunikation überwiegend als Interaktion unter Anwesenden statt, d.h. der Umgang miteinander ist wenig formalisiert oder bürokratisiert.	3. Im Unternehmen gibt es neben Bereichen, in denen Kommunikation als Interaktion unter Anwesenden praktiziert wird, fast immer stark formalisierte oder bürokratisierte Kanäle der Fernkommunikation über diverse Hierarchieebenen hinweg.

(Fortsetzung)

Familie	Unternehmen
4. Die Spielregeln der Interaktion entwickeln sich einerseits aufgrund der persönlichen Eigenarten und Bedürfnisse der konkreten Familienmitglieder; andererseits folgen sie ideellen familiären Traditionen; sie entstehen selbstorganisiert und nicht entsprechend bewusster Zielsetzung geplant.	4. Die Spielregeln der Kommunikation entwickeln sich überwiegend aufgrund sachlicher Notwendigkeiten; sie entstehen zwar häufig selbstorganisiert, können aber bei Bedarf auch bewusst geplant werden. Meist werden sie bewusst oder unbewusst nach der Versuch-Irrtum-Methode den sachlichen (d. h. geschäftlichen) Zielen kompatibel erlernt (was nicht heißt, dass sie – gemessen an der Zielerreichung – optimal oder auch nur funktionell sein müssen).
5. Die innerfamiliäre Kommunikation ermöglicht die Identifikation jedes Einzelnen als Familienmitglied, da die Familienmitglieder als Personen im Fokus der Aufmerksamkeit stehen.	5. Die unternehmensinterne und -externe Kommunikation sorgt für die Sicherstellung sachorientierter Funktionen (z. B. die Produktion und den Vertrieb von Waren in zuverlässiger Qualität).
6. Die Mitglieder können sich als Personen als nicht-austauschbar und in ihrer Individualität unverwechselbar erleben.	6. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen als Rollenträger prinzipiell austauschbar bleiben, da es um die Sicherstellung der Erledigung von Aufgaben und Funktionen geht.
7. Der Wert eines Mitglieds liegt nicht primär in dem, was es tut (seiner Funktion), sondern in der Tatsache, dass es Mitglied ist, und zwar in seiner Ganzheit (d. h. mit allen positiven und negativen, körperlichen und psychischen Merkmalen).	7. Der Wert des Mitarbeiters liegt primär in dem, was er tut; nur deswegen ist er Mitglied des Unternehmens; sein Wert ergibt sich nicht aus der Ganzheit seiner Person, sondern selektiv aus der zu erfüllenden Funktion.
8. Der Zugang erfolgt schicksalhaft (durch Geburt) oder aufgrund emotionaler Gründe (»Liebe« etc.) als Ko-Option; d. h. die Familie bzw. jedes ihrer Mitglieder hat die Macht, neue Familienmitglieder hinzufügen (was von den anderen wieder als »schicksalhaft« erlebt werden kann).	8. Der Zugang zum Unternehmen (die Einstellung) erfolgt von Seiten des Unternehmens wie des Mitarbeiters aufgrund bewusster Entscheidungen; d. h. Mitgliedschaft ist eine bewusste beidseitige Entscheidung – kein Schicksal.
9. Beziehungen zwischen der Familie und ihren Mitgliedern bzw. zwischen den Mitgliedern sind schwer oder gar nicht kündbar, d. h. lang andauernd, es kann/muss mit ihnen auch in Zukunft gerechnet werden.	9. Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sind kündbar, d. h. entweder sie sind von vornherein zeitlich begrenzt, oder aber es kann nicht sicher für die Zukunft mit der Mitgliedschaft gerechnet werden (von beiden Seiten).

(Fortsetzung)

Familie	Unternehmen
<p>10. Da die Familie als soziale Überlebenseinheit für ihre Mitglieder fungiert, wird von den einzelnen Mitgliedern erwartet, dass sie im Zweifel ihre individuellen bzw. egoistischen Interessen gemeinschaftlichen bzw. (in Bezug auf andere Familienmitglieder) altruistischen Motiven unterordnen.</p>	<p>10. Das Unternehmen ist selektiv nur für das ökonomische Überleben des Mitarbeiters wichtig, und auch in dieser Funktion hat es kein Alleinstellungsmerkmal, da auch andere Unternehmen Arbeitsmöglichkeiten bieten. Da die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen kündbar ist, liegt es im langfristigen Interesse des Mitarbeiters, im Zweifelsfall seine egoistischen Ziele vor die des Unternehmens zu setzen.</p>
<p>11. Die Rollen und Funktionen der Familienmitglieder sind nicht nur <i>nicht</i> formal festgeschrieben, sondern es wird erwartet, dass sie und – damit verbunden – die innerfamiliären Beziehungen sich im Laufe der familiären Geschichte ändern (vom Säuglings- zum Greisenstatus).</p>	<p>11. Die Rollen, Funktionen und (z. B. hierarchischen) Beziehungen der Mitarbeiter sind meist formal definiert; Berichtswege (= Kommunikationsflüsse) sind festgelegt, wodurch die Möglichkeit der selbstorganisierten Entwicklung solcher Muster zwar nicht verhindert, aber doch zielgerichtet konterkariert wird. Die Beziehungsmuster zwischen den Positionen bleiben konstant (wenn nicht gerade bewusst ein Strukturveränderungsprozess angestrengt wird), aber die Inhaber der Positionen können im Rahmen persönlicher Karrieren wechseln.</p>
<p>12. Im Lebenszyklus der Familie ist Geben und Nehmen über lange Phasen asymmetrisch verteilt, d. h. es werden Leistungen erbracht (z. B. von den Eltern für die Kinder), ohne dass eine unmittelbare Honorierung erwartet wird. Leistungen werden Personen zugeschrieben und von ihnen erwartet, nicht von der Familie als sozialem System (obwohl die Familie als Einheit durchaus aktiv wird, wenn einzelne Personen, etwa durch Tod, in ihrer Funktion als Eltern o. ä. ausfallen).</p>	<p>12. Leistungsbewertung und Honorierung beziehen sich auf die Beziehung des Unternehmens (als handelnder Einheit) zu seinem Mitarbeiter. Hier herrscht Symmetrie, insofern zwei Vertragspartner die jeweils voneinander zu erwartenden Leistungen, vereinbaren (z. B. Arbeitsplatzbeschreibung/ Gehaltsvereinbarung). Daneben gibt es auf der interpersonellen Ebene der Mitarbeiter auch subjektive Bilanzierung von Geben und Nehmen innerhalb ihrer quasi privaten, d. h. offiziell nicht zu Kenntnis genommenen, Beziehungen.</p>

(Fortsetzung)

Familie	Unternehmen
13. Geben und Nehmen werden langfristig und subjektiv bilanziert; d. h. es werden Leistungen für andere Familienmitglieder erbracht, deren Honorierung oft erst in einer fernen Zukunft erwartet werden; wie sie zu bewerten sind, ist nicht objektivierbar.	13. Geben und Nehmen werden kurzfristig und idealerweise interpersonell überprüfbar (z. B. durch Kennzahlen) bilanziert. Die Honorierung des Mitarbeiters erfolgt in enger zeitlicher Kopplung an die ihm zugeschriebene Leistung (Gehalt, Lohn, Tantieme), so dass kein organisatorisches Gedächtnis erforderlich ist, um später eventuell offene Rechnungen einklagen zu können.
14. Die Honorierungserwartungen bzw. Ansprüche werden in vielen Fällen nicht bei den Kindern eingeklagt, sondern an die Enkel vererbt.	14. Honorierungserwartungen bzw. Ansprüche die nicht zeitnah erfüllt werden, werden vergessen und damit entwertet; sie können nicht vererbt werden.
15. Familien sind »ökonomiefreie Zonen«, insofern Geld nicht das maßgebende Medium (»Währung«) zur Bewertung, Kommunikation und Honorierung individueller Leistungen ist (sondern in der alltäglichen Interaktion beispielsweise mit positiven oder negativen Affekten bzw. deren Kommunikation »bezahlt« wird) und	15. Unternehmen sind Subsysteme des Wirtschaftssystems und daher ist Geld das maßgebende Medium (»Währung«) zur Bewertung, Kommunikation und Honorierung individueller Leistungen und ihrer Steuerung.
16. Die Familie als System »gehört« ihren Mitgliedern (d. h. den Personen, die miteinander kommunizieren und damit die Familie als soziales System erhalten), aber keinem allein; die Mitgliedschaft bzw. der »Besitz« der Familie ist eine Form sozialen Kapitals, das nicht ohne weiteres in monetäre Werte umzurechnen ist, mit dem aber trotzdem gerechnet werden kann und muss; da sie allen gehört, hat keiner individuell die Verfügungsgewalt über diese Form des Kapitals.	16. Das Unternehmen gehört firmenexternen Shareholdern (zumindest im hier betrachteten Extremfall der börsennotierten Kapitalgesellschaft); d. h. die Personen, die das Unternehmen als soziales System erhalten, sind nicht seine Besitzer; die Interessen der Shareholder als Investoren liegt in einer hohen, kurz- wie langfristigen Rendite. Das Unternehmen muss sich auf dem Kapitalmarkt in dieser Hinsicht als attraktiv präsentieren, um sich mit Kapital zu versorgen. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Eignern ist lose gekoppelt und im Prinzip schnell kündbar, was die Geduld im Blick auf die Renditeerwartungen verkürzt. Die Shareholder sind nur in Ausnahmefällen als Personen wahrnehmbar, die Kommunikationspartner auf Eigentümerseite sind daher nicht unverwechselbare Individuen, sondern ein anonymer Markt.

(Fortsetzung)

Familie	Unternehmen
17. Der Gewinn, den die Eigner des sozialen Kapitals als Familienmitglieder haben, ist überwiegend ideeller Natur; seine Rationalität ist eher in persönlicher Sinnstiftung und Identität als in materieller Rendite zu finden; hinzu kommen Sicherheit und ein verlässliches Beziehungsnetz.	17. Der Gewinn, den die Kapitalgeber als Investoren haben, ist überwiegend materieller Natur; seine Rationalität liegt nicht in persönlicher Identität und Sinnstiftung, sondern in der Rendite.
18. Gerechtigkeit wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden.	18. Gerechtigkeit wird im Sinne der Leistungsbewertung verstanden, d. h. Unterschiede werden betont, aus unterschiedlichen Verdiensten um das Unternehmen (wie immer die festgestellt und bewertet werden mögen), resultieren unterschiedliche finanzielle Honorierungen, Aufstiegsmöglichkeiten und Verantwortungszuweisungen (»Karrieren«).
19. Die familiäre Kommunikation ist überwiegend mündlich, d. h. das familiäre Gedächtnis ist an das Gedächtnis der Familienmitglieder gebunden. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind nirgendwo formal festgeschrieben; das kann positiv mit hoher Flexibilität der Spielregeln der Interaktion und Kommunikation verbunden sein – und damit einer hohen Anpassungsfähigkeit des Systems Familie an sich ändernde Umweltbedingungen; negativ kann es zu Konflikten hinsichtlich der Beschreibung, Erklärung und Bewertung der gemeinsamen Vergangenheit, der getroffenen Vereinbarungen, vor allem aber in der Bilanzierung von Geben und Nehmen sowie in Gerechtigkeitsfragen führen.	19. Die offizielle Kommunikation im Unternehmen ist, soweit sie verbindliche Entscheidungen betrifft, schriftlich. Das Gedächtnis des Unternehmens ist daher unabhängig von konkreten Personen, sondern in Form von Akten, Anweisungen und Vermerken objektivierbar. Folge ist, dass Entscheidungen festgeschrieben werden und ihre Folgen auch. Dies kann die Flexibilität der interaktionellen und kommunikativen Spielregeln, d. h. die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich ändernde Umweltbedingungen, beeinträchtigen. Das Risiko der textförmigen Dokumentation von Vereinbarungen und Entscheidungen führt dazu, dass im Konfliktfall die juristische Ebene zur Klärung der in der Vergangenheit bzw. ihrer Interpretation einbezogen wird. Damit wird ein neues Spielfeld der Konfliktaustragung eröffnet, das nicht den ansonsten gültigen unternehmensinternen Regeln folgt und im Rahmen von Machtkämpfen nutzbar ist.

(Fortsetzung)

Familie	Unternehmen
20. Die Leistungen der heutigen Familie sind von den unterschiedlichen Talenten und Interessen ihrer Mitglieder bestimmt. Ihre Kompetenzen und »Produkte« (professionelle Leistungen) sind daher personenorientiert und höchst unterschiedlich (»diversifiziert«).	20. Die Überlebensbedingungen des Unternehmens auf einem Markt konkurrierender Anbieter erfordern hohe Qualität der Leistungen. Es kommt zur Konzentration auf wenige Produkt- und Kompetenzbereiche.

Es dürfte deutlich sein, dass jeder, der diesen beiden, sich in vielerlei Punkten widersprechenden oder sich gar ausschließenden Spielregeln gerecht werden will, in Konflikte gestürzt wird, sei er oder sie nun Familienmitglied oder Fremdmanager. Wer das Programm *Familienunternehmen* akzeptiert, sieht sich mit dem paradoxen Konflikt konfrontiert, dass er sich nicht dauerhaft für die eine oder andere Seite des Konfliktes entscheiden kann. Eine der Schlussfolgerung unserer Untersuchungen ist, dass die Unentscheidbarkeit, um wessen Interessen es jeweils geht, das Interesse der Familie oder das Interesse des Unternehmens, von den Verantwortlichen nicht nur ertragen, sondern bewusst akzeptiert und aufrecht erhalten werden muss.

4. Die Familie

4.1 Die Kernfamilie: das Drei-Generationen-Schema

Wenn heute von Familie die Rede ist, denken die meisten Menschen an die Kleinfamilie, wie sie heute in der westlichen Welt überwiegend anzutreffen ist. Sie besteht maximal aus drei Generationen: Großeltern, Eltern und Kindern (Geschwistern). Es sind die Verwandten ersten und zweiten Grades. Im Laufe seines Lebens nimmt der Einzelne verschiedene Rollen im Rahmen solch einer durchschnittlichen Kernfamilie ein: Er oder sie wird als Kind in eine Familie hinein geboren, und die Menschen, die den Alltag bestimmen, sind die Eltern und, falls vorhanden, die Geschwister. Zählt man dann noch die Großeltern mütterlicher- und/oder väterlicherseits hinzu, so ist die drei Generationen umfassende idealtypische Kleinfamilie vollständig.

Diese drei Generationen, d.h. die engsten biologischen Verwandten umfassende, Familien-Struktur ist erst einmal wahrscheinlich. Großeltern, Eltern und Kinder verstehen sich als Familie, leben mehr oder weniger eng zusammen, durchlaufen eine gemeinsame Geschichte, nehmen an ihrem Schicksal gegenseitig Anteil, sorgen füreinander usw.

Ein zentraler Aspekt des skizzierten Drei-Generationen-Schemas besteht darin, dass es sich im Laufe der Zeit nicht verändert, d. h. die Familien scheinen nicht zu wachsen, die Zahl der Familienmitglieder bleibt mit kleinen Schwankungen aufgrund der mal größeren, mal kleineren Kinderzahl über die Zeit hin relativ gleich. Dadurch wird die Komplexität der familiären Beziehungen auf ein überschaubares Maß hin reduziert.

Dieses Beobachtungs- und Ordnungsschema ermöglicht jeder neuen Generation immer wieder aufs Neue in ihrem Bewusstsein wie in ihrem Alltagshandeln die eigene Familie auf drei Generationen zu begrenzen. Durch die überschaubare Zahl ihrer Mitglieder und das Zusammenleben von Eltern und Kindern unter einem Dach bedarf man weder technischer noch formalisierter Kommunikationsformen, um den Kontakt aufrecht zu erhalten.

Die ersten drei Generationen des Familienunternehmens sind deswegen so riskant, weil das Unternehmen von den Familienmitgliedern ganz im Sinne des Drei-Generationen-Schemas als Familienangelegenheit betrachtet wird. Das heißt, in dieser Phase der Familienentwicklung spielen personenorientierte Entscheidungskriterien auch innerhalb des Unternehmens eine zentralere Rolle als in Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

4.2 Die Mehrgenerationen-Familie

Die Familien vieler (d. h. nicht aller) Mehrgenerationen-Familienunternehmen entsprechen nur bedingt den skizzierten Vorstellungen des Drei-Generationen-Modells. Das beginnt bei der Zahl der Familienmitglieder, die, je nach Alter des Unternehmens, Hunderte, ja, 1000 und mehr Personen umfassen kann. Die so entstehende Großfamilie ist ein Phänomen, das sonst in der westlichen Welt nicht mehr zu beobachten ist. Und es stellt sich die Frage, ob hier wirklich noch von Familien gesprochen werden kann. Die Begriffe, mit denen solche, auf Verwandtschaft beruhende soziale, mehrere Generationen einschließende Einheiten üblicherweise bezeichnet sind, werden sonst nur zur Charakterisierung vorindustrieller Sozialformen benutzt: Clan, Stamm usw. Und für die Beziehungen der Mitglieder solch einer Einheit gibt es in unserer Umgangssprache nicht einmal Namen. Gäbe es nicht das gemeinsame Eigentum, das Unternehmen, so würde man sich gegenseitig in der Regel nicht kennen, sich nicht begegnen, sich nicht füreinander interessieren, ja, meist nicht einmal ahnen, dass es verwandtschaftliche Beziehungen gibt. Nun aber »ist« man Familie.

Für das Unternehmen ist diese Komplexität auf der Seite der Familie und die damit verbundene Gefahr, dass es zu Konflikten kommt, ein Risiko, das sein Überleben bedroht. Denn wenn Konflikte ausbrechen, nehmen sie meist extreme Formen an. Familie ist nun einmal der Ort, wo Emotionen die Handlungen

leiten, und das gilt nicht nur im positiven, sondern auch im negativen Sinne: Das Unternehmen wird zum Kriegsschauplatz. Im besten Fall – wenn keiner gewinnen und keiner verlieren kann –, wird das Unternehmen verkauft oder aufgeteilt, um so die Beziehungen zu entflechten, die Territorien gegeneinander abzugrenzen und sich aus dem Wege zu gehen. Der Verkauf scheint dabei das Mittel der Wahl, da sich Geld leichter bewerten und aufteilen lässt als Firmenteile. Aber bis es dahin kommt, haben meist längerfristige Auseinandersetzungen an der finanziellen Substanz des Unternehmens gezehrt. Im schlechtesten Fall führt der alltägliche Kleinkrieg zum langsamen, aber unaufhaltsamen Sterben des Unternehmens, weil die Beteiligten sich nicht über Ziele, Strategien, Investitionen, Personalentscheidungen usw. einigen können oder vor Gericht versuchen, publikumswirksam und kostenträchtig immer wieder neue Schlachten zu gewinnen.

Das langfristige Überleben eines jeden Familienunternehmens hängt davon ab, dass es gelingt, die Familie zu einer handlungs- und entscheidungsfähigen Einheit zu machen, mit der partnerschaftlich eine gemeinsame Entwicklung durchlaufen werden kann. Dazu bedarf es der Reduktion der Komplexität. Das ist in Großfamilien deswegen besonders schwierig, weil es keine gesellschaftlich vorgegebenen Organisationsformen (mehr) dafür gibt. Das Drei-Generationen-Modell ist zwar sehr funktionell, wenn es darum geht, die unmittelbaren persönlichen Beziehung des Privatlebens zu ordnen, es reicht aber nicht aus, wenn es darum geht, Hunderte von Verwandten, die sich nicht nur als Verwandte, sondern als Gesellschafter begegnen, entscheidungsfähig zu machen.

Diejenigen Unternehmen, die es geschafft haben, mehr als vier oder gar fünf, sechs und mehr Generationen zu überleben, haben es offenbar fertig gebracht, die Komplexität so zu organisieren, dass die Familie eher zur Ressource als zur Last wurde.

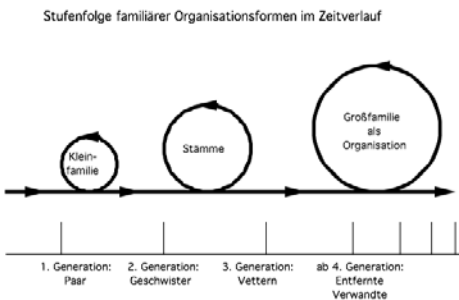
Untersucht man Familienunternehmen unter diesem Blickwinkel, zeigt sich, dass es in der Entwicklung von der Gründergeneration bis zum Mehrgenerationen-Familienunternehmen eine natürliche Stufenfolge von Entwicklungsschritten der Familie gibt, die von ihrem Wachstum bestimmt wird.

In der ersten Generation gibt es meist eine starke Gründerpersönlichkeit, die »das Sagen« hat – in der Familie wie dem Unternehmen. Die Komplexität der Familie hält sich, zumindest, was das Unternehmen betrifft, in Grenzen. Die Familie wird dem Unternehmen gegenüber durch den Unternehmer repräsentiert, und ihm bleibt es auch überlassen, dafür Sorge zu tragen, dass die Interessen der Familie gewahrt werden.

Der Übergang zur zweiten Generation steigert die Zahl der Konfliktmöglichkeiten: Je mehr Kinder und Erben es gibt, desto stärker. Wie die Beziehungen zwischen ihnen geregelt werden, wird im Allgemeinen noch von den Gründern, d. h. der ersten Generation, entsprechend ihrer Werte und Kriterien bestimmt.

So kommt es, dass die zweite Generation das Familienleben nach Spielregeln der ersten Generation zu gestalten hat. Meist spielt hier die Tatsache, dass die Eltern nicht zwischen ihren Rollen als Unternehmern und als Eltern trennen können, eine große Rolle. Dies führt auch häufig dazu, dass familiäre Kriterien unternehmensrelevante Entscheidungen bestimmen.

Betrachtet man unterschiedliche Mehrgenerationen-Familienunternehmen, zeigt sich, dass jede der generationspezifischen Lösungsmöglichkeiten für das Problem, die Familie zu einer entscheidungsfähigen Einheit zu machen, »eingefroren« werden kann. Sie wird dann zur Regel erhoben, die immer wieder, von Generation zu Generation, aufs Neue praktiziert wird. Das Spektrum der Familienformen lässt sich so im Sinne eines Entwicklungsmodells verstehen, bei dem die Entwicklung auf unterschiedlichen Stufen festgeschrieben wurde.



4.2.1 Die Re-Inszenierung der Kleinfamilie

Auf den ersten Blick erscheint es plausibel, die Konstellation der Gründungsfamilie festzuschreiben und zu einem, von Generation zu Generation jeweils neu inszenierten Modell zu machen.

In der ersten Generation ist die mit dem Unternehmen gekoppelte Familie die Unternehmer-Kleinfamilie. Um sie zu »managen«, bedarf es keiner speziellen Institutionen, Verträge oder Gremien, denn alle wichtigen familieninternen Fragen können am Frühstückstisch oder im Ehebett erörtert und entschieden werden. Schon aus rein quantitativen Gründen hält sich die Komplexität der familiären Beziehungen in Grenzen. Jeder ist mit jedem vertraut, die Kommunikationswege sind kurz und bedürfen keiner Formalisierung. Und auch für die Firma sind die Entscheidungsstrukturen auf der Eigentümerseite klar und durchschaubar: Einer hat das Sagen, da ihm das Unternehmen gehört, und er wird schon deswegen seine Entscheidungen sorgfältig abwägen, weil es immer auch um sein Eigentum geht. Er steht mit seiner ganzen Person für seine Entscheidungen und er haftet in der Regel auch mit seinem ganzen Vermögen für sie.

In der Gründergeneration sind in diesem Modell die Eigentumsverhältnisse klar, und sie werfen auch keine innerfamiliären Probleme auf, da niemand dem Gründer das Recht an dem von ihm gegründeten Unternehmen absprechen wird. Die Vorzüge liegen – vor allem, wenn man den hohen Wert betrachtet, den Gründer ihrer Autonomie und der ihres Unternehmens zuschreiben, – auf der Hand: Kurze Entscheidungswege, kein langes Palaver, keine Konflikte, und im Zweifelsfall klare Machtverhältnisse.

So liegt es nahe, auch für die Nachfolge bzw. die nächste Generation der Unternehmensführung solch eine Struktur zu installieren. Das heißt konkret: Eines der Kinder erbt die Firma bzw. eine ihm die volle Entscheidungsmacht verleihende, ausreichende Mehrheit der Anteile. Die anderen Kinder haben zum Wohle des Unternehmens ihr Zurücktreten zu akzeptieren (Pflichtteilsverzicht), und werden dafür, falls möglich, aus dem Privatvermögen abgefunden. Diese Regelung der Primogenitur hat eine lange Tradition: in der Landwirtschaft (in manchen Gegenden), beim Adel usw.

Doch im Blick auf ein Unternehmen ist es nicht so einfach, die Verantwortung aufgrund der Geburtsreihenfolge zu übergeben, da die Qualitäten, die eine Person zur Führung eines Unternehmens befähigen, etwas anspruchsvoller sind als die zur Führung eines Titels. Gibt es mehrere Kinder, entsteht darüber hinaus ein Konflikt zwischen dem Ziel, einen starken und mächtigen Unternehmenslenker zu etablieren (was formell durch die Mehrheit der Gesellschafteranteile sicher gestellt werden kann), und den innerfamiliären Erwartungen und Forderung nach Gerechtigkeit gegenüber den Kindern – und das heißt in den meisten Fällen nach ihrer Gleichbehandlung. Dieser Anspruch ist heute in unserem Kulturkreis nicht nur unausgesprochen vorgegeben, sondern auch durch Regelungen des Erbrechts untermauert.

4.2.2 Die Stammesorganisation

Wenn ein Unternehmer(-paar) mehrere Kinder hat, wird die Situation erheblich komplexer – emotional wie erbrechtlich.

Wenn der familiäre Anspruch auf Gleichbehandlung der Kinder bei der Nachfolgeregelung Vorrang vor eventuellen geschäftlichen Erwägungen genießt, führt dies fast immer erst einmal zur Bildung von Stämmen. Die zeitliche Einschränkung ist hier vorgenommen, weil Stammesbildung in Mehrgenerationen-Familienunternehmen so etwas wie ein Übergangsphänomen darzustellen scheint, das mit großer Wahrscheinlichkeit durchlaufen wird, aber irgendwann überwunden wird, weil es mit erheblichen Risiken verbunden ist.

Die Bildung von Stämmen ist als ein Versuch zu werten, alle Kinder gerecht – und das heißt zunächst einmal: gleich – zu behandeln. Doch das ist bei näherer Betrachtung gar nicht so einfach. Kinder sind unverwechselbare Individuen und

haben dementsprechend unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten, Möglichkeiten und Beschränktheiten. Ihnen gerecht zu werden, ist eine elterliche Aufgabe, die immer nur annäherungsweise zu lösen ist. Der einzige Bereich, in dem dies einigermaßen realisierbar erscheint, ist das Erbe, soweit es sich durch Geld bewerten lässt. Die Anteile an einem Unternehmen können wie ein Kuchen scheinbar objektiv in gleiche Portionen zerteilt werden. Wenn jeder ein gleich großes Stück erhält, kann sich keiner beklagen.

Dieses Prinzip ist jedoch nur in der zweiten Generation umsetzbar. Denn der Altersunterschied der so beteiligten Geschwister führt zu einem Auseinanderfallen der jeweiligen Lebensläufe. Die älteren Geschwister gründen manchmal ihre eigenen Familien bevor die jüngeren Geschwister oder Halbgeschwister überhaupt geboren sind. So finden sich Vertreter der dritten Generation in derselben Altersstufe wie Vertreter der zweiten Generation, manche Enkel des Gründers sind älter als seine nachgeborenen Kinder. Die Generationen entwickeln sich nicht mehr synchron, die Entkopplung der Lebenszyklen nimmt von Generation zu Generation zu.

Um diesem Phänomen Herr zu werden, werden Stämme gebildet. Die Stammesmütter und -väter sind in der Regel Geschwister, meist die Kinder des Gründers. Die Kreation von Stämmen kann dabei als Festschreibung der Geschwisterbeziehung der zweiten Generation verstanden werden.

Es zeigt sich also eine Stufenfolge der möglichen familiären Organisationsmodelle: Werden die Verhältnisse der ersten Generation als Muster verwendet, kommt es zur Re-Inszenierung der Gründerfamilie, werden die der zweiten Generation »eingefroren«, so kommt es zur Stammesbildung.

4.2.3 Das Mehr-Familien-Unternehmen

Nicht selten werden Unternehmen von mehreren nicht miteinander verwandten Personen gegründet. Viele solcher, um die Wende des 19. zum 20. Jahrhundert gegründete Unternehmen sind sehr erfolgreich und erfreuen sich auch heute noch bester Gesundheit. Es lohnt sich also, auch einen Blick auf das Modell des Mehr-Familien-Unternehmens zu werfen.

Zunächst scheint es, als ob wir es hier mit einer Spezialform der Stammesorganisation zu tun hätten. Sowohl im Mehr-Familien-Modell als auch dem Stammesmodell muss die Entwicklung des Unternehmens mit der mehrerer sozial gegeneinander abgegrenzter Einheiten koordiniert werden. Doch darin erschöpfen sich schon die Gemeinsamkeiten. Das beginnt bei der Entstehung dieser Einheiten bzw. der Beziehung ihrer Begründer zueinander. Stämme entstehen als familieninterne Strukturen, und sie gehen auf Zwangsbeziehungen (zwischen Geschwistern) zurück, die biologisch bedingt sind und nicht auf freiwilliger Partnerwahl beruhen. Wen man als Bruder oder Schwester hat, kann

man sich nicht aussuchen, und es ist oft genug ein (glückliches oder unglückliches) Schicksal. Die Bildung der Stämme hat in der Regel familiäre, d. h. keine aus der Unternehmensrationalität abgeleitete, Gründe und sie ist meist von einem Erblasser verordnet, um den eigenen Anspruch, seine Kinder gerecht zu behandeln, zu befriedigen.

Wo beim Stammesmodell die Gefahr besteht, dass Geschwisterrivalitäten festgeschrieben werden und weiter vererbt werden, da besteht beim Mehr-Familien-Modell im Gegensatz dazu die Chance, dass die Kooperationswilligkeit und -fähigkeit der Gründer, die ohne äußeren Zwang zusammen gefunden haben, als spezifisches Kulturmerkmal beider Familien an nachfolgende Generationen weiter gegeben wird.

Wenn es gut geht (die betreffenden Akteure kompetent sind und sich verstehen), dann ersetzt die persönliche Beziehung alle denkbaren Gremien. Unkomplizierte und informelle Kommunikationsmuster ermöglichen schnelle und konsensuelle Entscheidungen. Wenn es nicht gut geht, dann eröffnet eine 50/50-Anteilssituation natürlich jeder nur denkbaren Pathologie Tür und Tor. Doch es mag gerade dieses Bewusstsein des Risikos sein, dass die Familien so sorgsam miteinander umgehen lässt. Beide akzeptieren den Wert, dass das Unternehmen Vorrang hat, und beide sind in ihren finanziellen Ansprüchen an das Unternehmen bescheiden. Dies bietet die Grundlage für eine unkomplizierte Konsensbildung. Wenn beide Familien trotz langer gemeinsamer Geschichte eher distanziert miteinander umgehen, dürfte dies helfen, das Konfliktpotential niedriger zu halten als zwischen Stämmen.

Aber auch innerfamiliär dürfte die Tatsache, in einer gemeinsamen Verantwortung mit einer anderen Familie für das Unternehmen zu stehen, eine disziplinierende Wirkung haben. Man weiß sich immer durch die andere Familie – zumindest im Blick auf das, was man im Unternehmen und mit ihm anstellt – beobachtet. So wird eine gegenseitige formale Kontrolle überflüssig, weil vorseilend Selbstkontrolle praktiziert wird.

4.2.4 Die Großfamilie als Organisation

Familien wachsen exponentiell. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Familie von Generation zu Generation immer mehr Mitglieder umfasst, ist groß. Bei Familien, die in ihrer Entwicklung nicht mit einem Unternehmen gekoppelt sind, wird dieses Problem durch das oben skizzierte Drei-Generationen-Schema gelöst, das es jedem erlaubt, die Geschichte neu zu beginnen und seine eigene Familie zu gründen. Wenn aber ein Unternehmen im Familienbesitz ist, beginnt die Geschichte nicht immer wieder neu, sondern sie hat gewissermaßen mit der Gründung des Unternehmens und der Unternehmerfamilie begonnen. Deshalb

muss die Familie eine Strategie zur Bewältigung ihres eigenen Wachstums finden.

Das langfristig wohl sinnvollste und aussichtsreichste Modell dafür ist das der »Großfamilie als Organisation«. Es werden spezielle Strukturen geschaffen, um die die Ressourcen der Familienmitglieder ohne Rücksicht auf Stämme oder besondere verwandtschaftliche Bindungen für das Unternehmen zu nutzen. Allerdings, das soll in dieser Bezeichnung impliziert sein und muss betont werden: Es gibt eine große Zahl unterschiedlicher Organisationsformen der Großfamilie, die allesamt mit dem Wohlergehen des Unternehmens vereinbar sind. Alle haben gemeinsam, dass die Großfamilie sich organisatorische Strukturen, Gremien und Rollen schafft, die es ihr ermöglicht, professionell mit der Eigentümerfunktion umzugehen und sachgerechte, dem Familieninteresse dienende Entscheidungen zu treffen. Solche Gremien sind es dann auch, die das Schnittstellen- oder Grenzmanagement von Familie und Unternehmen sicherstellen, d. h. dafür sorgen, dass die Kommunikation mit der Unternehmensleitung, sei sie nun mit familienfremden und -eigenen Führungskräften besetzt, dauerhaft hergestellt und aufrecht erhalten wird.

5. Paradoxienmanagement in Familienunternehmen

Jedes der von uns untersuchten Unternehmen ist ein Unikat (ausführliche Falldarstellungen s. Simon et al. 2005) und hat unterschiedliche Strukturen im Familiensystem, im Gesellschafterkreis und innerhalb des Unternehmens ausgebildet, um das Überleben von Familie und Unternehmen zu sichern. Dennoch finden sich bei allen Familienunternehmen vergleichbare Muster, mit deren Hilfe sie in der Lage sind, die Paradoxien, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten zu bewältigen, die aus der aneinander gekoppelten Dynamik von Familie und Unternehmen resultieren.

Wer als Verantwortlicher in seinen Entscheidungen der oben tabellarisch skizzierten, widersprüchlichen Logik der Spielregeln von Familien und Unternehmen gerecht werden will, läuft Gefahr, sich in paradoxen Handlungsanweisungen zu verstricken. Um hier nicht in eine Selbstlähmung zu geraten, die das Überleben beider Systeme gefährdet, bedarf es kreativer Lösungsstrategien. Ihr besonderes Merkmal ist u. E., dass sie die zugrunde liegenden Paradoxien nicht ein für alle mal aus der Welt zu schaffen versuchen, sondern mit ihnen arbeiten, sie als Kreativitätstreiber nutzen, und »dritte« Wege aus der Entweder-oder-Situation eröffnen.

Es ist ein halbes Dutzend solcher Widersprüche, die wir als typisch für Familienunternehmen identifizieren können. Für sie haben die meisten der untersuchten Unternehmen gangbare Lösungsmuster entwickelt. Diese Verfah-

renswesen und Strukturen werden nicht nur von den Mitgliedern der jeweiligen Familien getragen, sondern auch vom Top-Management (unabhängig davon, ob es sich dabei um Familienmitglieder oder um Fremdmanager handelt).

Folgende Grundparadoxien¹ haben sich heraus kristallisiert:

Paradoxie I:

Familie, Familienmitglieder und familiäre Spielregeln sind *Ressourcen* für das Unternehmen

und

Familie, Familienmitglieder und familiäre Spielregeln sind *Gefahren* für das Unternehmen.

Paradoxie II:

In (Klein-)Familien ist die Kommunikation *personenbezogen*, d. h. Emotionen und Affekte liefern weitgehend die Gründe für Entscheidungen und werden ausgedrückt (Primat der Sozialdimension der Kommunikation)

und

Unternehmen funktionieren langfristig nur, wenn die Kommunikation *sachbezogen* ist und die Gründe für Entscheidungen aus sachlichen Erwägungen abgeleitet werden, d. h. die Kommunikation bedarf der Affektkontrolle (Primat der Sachdimension der Kommunikation).

Paradoxie III:

Die Idee der Gerechtigkeit in der Familie beruht auf *Gleichheitserwartungen* und *Gleichbehandlung*

und

die Idee der Gerechtigkeit im Unternehmen beruht *Ungleichheitserwartungen* und *Ungleichbehandlung*.

Paradoxie IV:

Familienmitglieder sind Eigentümer/Shareholder des Unternehmens.

und

Familienmitglieder können/dürfen nicht nach den Entscheidungskriterien von Shareholdern/Investoren auf dem Kapitalmarkt handeln.

Paradoxie V:

Will das Unternehmen seine ökonomischen Chancen nutzen, muss es *offen* gegenüber seinen Umwelten sein, denn es ist abhängig von ihnen und braucht Kooperation

und

Unabhängigkeit gehört zu den höchsten familiären Werten, die Grenzen gegenüber den Umwelten werden daher eher *geschlossen* gehalten, und man verlässt sich lieber auf die eigenen Kompetenzen.

¹ Paradoxien in dem Sinne, dass man vor jeden der folgenden beiden durch »und« verbundenen Sätze man den Vor-Satz »Es ist wahr, dass...« schreiben könnte. Obwohl sich beide Wahrheiten im Sinne der zweiwertigen Logik auszuschließen scheinen, sind sie als gültige Handlungsgrundlagen zu betrachten.

Paradoxie VI:

Die Identität, d. h. das ideelle Überleben, der Familie wird durch *Traditionen* gewährleistet (Vergangenheitsorientierung)
und

Unternehmen bedürfen eines hohen *Innovationsgrades*, wenn sie materiell überleben wollen (Zukunftsorientierung).

5.1 Paradoxie I: Familie als Ressource und Gefahr für das Unternehmen

Der erste und vielleicht wichtigste Widerspruch, durch den langlebige Familienunternehmen und ihre dazu gehörigen Familien miteinander verbunden sind, besteht darin, dass die Interessen und damit das Überleben des Unternehmens dann am besten durchgesetzt werden können, wenn die Interessen und damit das Überleben der Familie gesichert werden; und umgekehrt, dass die Interessen der Eigentümer-Familie nur realisiert werden können, wenn das Überleben des Unternehmens gesichert ist, ja, es gäbe die Familie in dieser Form gar nicht, wenn es das Unternehmen nicht gäbe. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für das Management des Unternehmens wie die Gestaltung der Familienbeziehungen.

Es gilt, auf der einen Seite die Familie bewusst so zu organisieren, dass sie als berechenbarer und zuverlässiger Stabilitätsfaktor für das Unternehmen erhalten bleibt, und auf der anderen Seite das Unternehmen so zu führen, dass die Familie ihr Interesse an ihm behält und sich die Familienmitglieder mit ihm identifizieren können (oder sich zumindest nicht von ihm distanzieren müssen).

Eine der zentralen Aufgaben der Personen, die in Familie und Unternehmen Verantwortung übernehmen, besteht daher darin, bei Entscheidungen im Unternehmen die Auswirkungen auf die Familie und bei Entscheidungen in der Familie die Auswirkungen auf das Unternehmen mit zu reflektieren und einzukalkulieren. Für Familienmitglieder in Führungspositionen ist das selbstverständlich; Fremdmanager lernen es entweder sehr rasch, falls sie es nicht von vornherein wussten, oder ihre Zukunft im Familienunternehmen gehört schnell ihrer Vergangenheit an.

Die Kunst des Managements der Grenze von Unternehmen und Familie besteht darin, beide Sphären soweit getrennt zu halten, dass sie sich nicht gegenseitig in ihrer spezifischen Funktionsfähigkeit behindern, aber ihren Kontakt so eng zu halten, dass sie sich gegenseitig befruchten. Es ist für das Überleben von Unternehmen offenbar nützlich, wenn es gewisse familienartige Eigenarten aufweist. Aber es ist für das Unternehmen gefährlich, wenn die Grenze zwischen Familie und Unternehmen aufgelöst wird – für die Familie, meist auch.

Ganz allgemein kann man Paradoxien dadurch auflösen und die durch sie

gefährdete Handlungsfähigkeit wieder herstellen, indem man eindeutige Prioritäten setzt. In allen von uns untersuchten Mehr-Generationen-Familienunternehmen war dies – meist nicht nur informell als akzeptierte Tradition, sondern auch in Gesellschafterverträgen festgeschrieben – die Regel: Das Unternehmen hat Vorrang vor familiären oder individuellen Interessen!

Damit ist im Konfliktfall klar, wie zu entscheiden ist. Es ist eine Entscheidungsgrundlage, die situativ erlaubt, mit den Widersprüchen zwischen familiären Ansprüchen und denen des Unternehmens umzugehen und sich »gegen« die Familie zu entscheiden. Doch die Paradoxie ist nur kurzfristig und für den Moment aufgelöst, weil die dauerhafte Entscheidung gegen die Familie von der Familie nicht akzeptiert würde und so den paradoxen Effekt hätte, dass das Unternehmen sich der Familie als Ressource berauben würde. Die Familie würde die Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufkündigen und es verkaufen, und das Unternehmen würde all die mit dem Status des Familienunternehmens verbundenen Vorteile verlieren. Insofern wird durch die Regel, dass das Unternehmen Vorrang hat, nur eine Notfallvorsorge getroffen für den Fall, dass die Interessen von Familie und Unternehmen nicht balanciert werden können. Jeder weiß: Wenn es »Spitz auf Knopf« geht, dann...

5.2 Paradoxie II: Emotionen bestimmen die Qualität der Entscheidungen vs. ökonomische Rationalität bestimmt die Qualität der Entscheidungen

Die Spielregeln von Familie und Unternehmen haben ihre Rationalität bei der Ausrichtung auf unterschiedliche Zwecke gewonnen. Das führt bei Unklarheit darüber, in welchem der Spielfelder man sich bewegt, zwangsläufig zu Unklarheiten darüber, welche Spielregeln gelten. Wenn Familienmitglieder gemeinsam in einem Unternehmen arbeiten, so wird ihre Kommunikation miteinander dadurch verkompliziert, dass sie eigentlich immer noch kommunizieren müssen, ob sie gerade als Mitglieder einer Organisation oder der Familie miteinander umgehen. Die Probleme, die dadurch entstehen können, betreffen aber in erster Linie Familienunternehmen der ersten und zweiten Generation, da hier die Wahrscheinlichkeit am größten ist, dass beide Bereiche sich personell überschneiden. Dennoch, als Risikofaktor ist die Vermischung und Verwechslung familiärer und unternehmerischer Spielregeln nicht zu unterschätzen.

Der wesentliche Unterschied der Alltagskommunikation in beiden Bereichen liegt darin, dass in Familien nahezu die gesamte Kommunikation als mündliche Kommunikation erfolgt. In der Interaktion miteinander werden Gefühle impulsiv, vom Augenblick und der jeweiligen Gemütslage der Betroffenen erlebt und ausgedrückt. Sie sind situationsabhängig, und alle Beteiligten sind auch an der unmittelbaren Vorgeschichte ihres Entstehens beteiligt. Man sieht sich von

Angesicht zu Angesicht und wird sich am nächsten Tag von Angesicht zu Angesicht sehen, da man sich aufgrund der Lebens- und Wohngemeinschaft kaum aus dem Wege gehen kann. Diese Vertrautheit sorgt dafür, dass man die geäußerten Gefühle relativiert. Wenn sie die Beziehung zu beeinträchtigen drohen, kann man unerfreuliche Szenen auch gemeinsam vergessen und der unklaren Erinnerung überlassen, wie alles sich wirklich abgespielt hat. Und wenn es dem einen oder anderen in den Kram passt, kann er Kleinigkeiten wichtig nehmen und aus »Mücken« werden »Elefanten«, die Beziehung wird bedroht.

Wenn Familienunternehmen scheitern und es nicht allgemein wirtschaftliche Bedingungen sind, die das Überleben des Unternehmens unmöglich machen, dann geschieht das erfahrungsgemäß zu fast 100 %, weil familiärer Streit das Unternehmen zum Spielball der persönlichen Gefühle und Beziehungen von Familienmitgliedern macht.

Die Balancierung von Affektbetonung und Affektvermeidung erscheint deshalb von herausgehobener Bedeutung für das Überleben von Familienunternehmen. Um diese Balancierung zu erreichen, scheinen in der Großfamilie die Bedingungen am günstigsten. Denn je kleiner die Familie ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Umgang mit Gefühlen so ist wie in anderen Kleinfamilien auch. Besonders gefährdet erscheinen hier die zweite und die dritte Generation, in denen Geschwisterkonflikte eher die Regel als die Ausnahme sind. Wenn die Konflikte entgleisen, ist das Unternehmen meist nur noch durch Verkauf oder Teilung zu retten. Bei der Großfamilie hingegen sind die Beziehungen der Beteiligten distanzierter. Man mag zwar auch Vater, Bruder, Mutter oder Schwester treffen, aber man wird in Anwesenheit von 50 anderen Verwandten nicht die Form der Auseinandersetzung wählen wie zu Hause. Wenn die Mitglieder einer Großfamilie oder einzelne Delegierte sich in Gremien treffen, so ist dies ein organisationaler Rahmen, der von vornherein die Möglichkeiten der Entgleisung der Kommunikation begrenzt. Neben der Qualität der Beziehung ist immer auch die Quantität der Gesellschafter zu beachten. Je geringer die Anzahl der Gesellschafter oder der Stämme, desto höher ist das Risiko, sich für das Unternehmen existenziell bedrohliche Patt-Situationen oder finanziell kaum zu tragende Austritte einzelner Gesellschafter.

Trotzdem ist in den von uns untersuchten Großfamilien-Unternehmen eine höllische Angst von Streit zu beobachten, der zu einer Art Harmoniezwang zu führen scheint: Im Zweifel werden Themen, die zu Konflikten führen könnten, nicht angesprochen: Von jedem Familienmitglied, das in einer mit dem Unternehmen verbundenen Funktion auftritt, wird eine extreme Kontrolle seiner Gefühle bzw. deren Äußerung erwartet, falls diese Gefühle nicht positiver Natur sind. Im Zweifel hat man den Mund zu halten, Konsens scheint die einzig erlaubte Form der Kommunikation.

Auf Seiten des Unternehmens besteht die Gefahr, dass sachbezogene Aus-

einandersetzungen und Konflikte vermieden werden, obwohl sie nötig wären, um intelligenter Entscheidungen zu treffen, als sie ein Individuum allein treffen kann. Diese Gefahr einer unangemessenen Konfliktvermeidung entsteht vor allem dort, wo mehrere Familienmitglieder in operativer Verantwortung tätig sind.

Insgesamt kann wohl gesagt werden, dass die Großfamilie die günstigste Form zur Auflösung der Emotionalitäts-Rationalitäts-Paradoxie zu sein scheint, weil hier eine Organisationsform geschaffen wurde, in der Personen, die sich gegenseitig als Familienmitglieder sehen, aufeinander treffen, in der es eher unwahrscheinlich ist, dass die Kommunikationsformen der (Klein-)Familie in ihrer spontanen Affektivität realisiert werden.

Am schwierigsten dürfte die Paradoxie im Modell der Re-Inszenierung der Kleinfamilie zu lösen sein, da sie hier allein den Unternehmer in seiner Doppelrolle als Familienvater/-mutter und Unternehmensleiter betrifft. Die damit verbunden psychischen Anforderungen sind beträchtlich.

5.3 Paradoxie III: Gleichheit vs. Ungleichheit als Grundlage von Gerechtigkeit

In Familien herrschen andere Ansprüche an die Gerechtigkeit von Entscheidungen als in Unternehmen. Zweck und Aufgabe eines Unternehmens ist die Vermarktung irgendwelcher Produkte oder Dienstleistungen und die Organisation der dazu nötigen Prozessen. Die Leistungen der Einzelnen und ihr Beitrag zur Gesamtleistung des Unternehmens sind verschieden, dementsprechend werden sie auch unterschiedlich honoriert. Je nach Rolle oder Funktion haben die Mitarbeiter eines Unternehmens unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, der Einzelne hat größere und geringere Verantwortung zu tragen, hat die eine Kompetenz und nicht die andere, führt viele oder wenige Leute, verdient Geld für die Firma oder macht für sie Verluste usw. Kurz gesagt: Das Unternehmen und seine Struktur beruhen darauf, dass Unterschiede zwischen Personen genutzt werden, und sie schaffen Unterschiede zwischen Personen. Und an ihnen wird gemessen, ob innerhalb des Unternehmens gerechte Entscheidungen getroffen werden. Gleiche Leistung ist gleich zu behandeln, ungleiche Leistung ist ungleich zu behandeln.

Die Familie mit ihrer Personenorientierung funktioniert in der Hinsicht anders, ja, gegenläufig: Hier sind nicht die Personen »Mittel« zu irgendeinem sachlichen Zweck, sondern umgekehrt, die Familie – das soziale System – ist Mittel zu höchst persönlichen Zwecken. Über das Wohlergehen ihrer Mitglieder hinaus (sei es körperlich, seelisch oder sozial) hat die moderne (Klein-)Familie keinen sachlichen, »entfremdeten« Zweck.

Das einzelne Familienmitglied muss sich seinen Wert als Person nicht durch Leistung verdienen, die Zugehörigkeit zur Familie ist Leistung genug. Sie reicht, um bestimmte Rechte und Ansprüche an die Familie und die anderen Familienmitglieder stellen zu können, so wie die Familienmitglieder diese Rechte und Pflichten ebenfalls einfordern können. Das entspricht nicht nur einem weit verbreiteten Muster des Erlebens, sondern ist auch in unserer Rechtsordnung kodifiziert, in der, zum Beispiel, Versorgungsansprüche und -verpflichtungen festgeschrieben sind, die man seinen Angehörigen gegenüber zu erfüllen hat.

Wie bei den anderen skizzierten Paradoxien sind auch hier die mit diesen Widersprüchen verbundenen Risiken in der ersten und zweiten Folgegeneration bzw. im Umgang dieser beiden Generationen am größten. Darf man den einen Sohn zum Nachfolger machen und kann man den anderen leer ausgehen lassen? Sollte man nicht die talentierte, jüngere Tochter ins Unternehmen nehmen, obwohl der ältere Sohn Ansprüche auf eine Führungsposition stellt? Darf man einen Familienangehörigen einem verdienten Mitarbeiter vor die Nase setzen, obwohl die Kompetenz des Familienmitglieds fraglich ist? usw.

Klar definierte Verfahrensweisen, die in Bezug auf das Unternehmen dafür sorgen, dass sachbezogene Kriterien bei Nachfolgeentscheidungen angewandt werden, finden wir in allen Modellen der Mehrgenerationen-Familienorganisation, also auch bei der re-inszenierten Kleinfamilie, der Stammesorganisation oder der Großfamilie.

Mitglieder erfolgreicher Familienunternehmen müssen es aushalten, dass es normal ist, in jedem Feld anderes bewertet zu werden. »Familienmitgliedschaft ist kein Wert an sich.« Familienzugehörigkeit schafft keine Privilegien im jeweils anderen Spielfeld. 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. Erfolgreiche Familienunternehmen scheinen hier schärfer als andere Unternehmen die Grenze zu 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 Sprössling der Eigentümerfamilie ist. Ein Eintritt in das Unternehmen kann nur über erworbene Kompetenz, erwiesene Führungsqualitäten und Autoritätsbezüge realisiert werden.

5.4 Paradoxie IV: Shareholder sein, ohne wie ein Investor zu handeln

Was bislang auf einer allgemeinen Ebene als Gegensatz zwischen den Spielregeln der Familie und denen des Unternehmens charakterisiert wurde, findet seine

Ausdruck auch als paradoxe Anforderung an die Familienmitglieder in ihrer Rolle als Gesellschafter und Shareholder des Unternehmens. Der Leitsatz »Das Unternehmen geht vor!« scheint auf den ersten Blick ihren Interessen als Investoren zu widersprechen. Statt Gewinnmaximierung steht bei den Familienunternehmen der langfristige Erhalt des Unternehmens im Vordergrund. Im Zweifel wird diesem Ziel die Priorität vor kurzfristigen Renditeerwartungen gegeben. Das gilt für Investoren auf dem Kapitalmarkt nicht. Sie sind keineswegs bereit, solch eine Prioritätensetzung zu akzeptieren.

In Familien kalkuliert man die Investition in Beziehungen nicht kurzfristig. Die Unkündbarkeit der Familienbeziehungen schafft langfristige Planungshorizonte. Die partikularen Familien- oder Eigentümerinteressen werden dem Überleben des Unternehmens untergeordnet. Dies ist im Grunde genommen die Umkehrung des Shareholder-Value-Gedankens, der den Aktionärsinteressen Vorrang vor dem Unternehmen gewährt. Der Vorrang der Interessen der größeren Überlebenseinheit vor den Partikularinteressen sorgt hier für längerfristig überlebensfähige Unternehmen.

Sich nicht wie ein Finanz-Investor zu verhalten, führt allerdings dazu, dass man, im Rückblick gesehen, ein guter Investor war. Denn langfristig fahren ja die meisten Gesellschafter langlebiger Familienunternehmen auch unter Renditegesichtspunkten gut, wenn sie sich wie geschildert verhalten.

5.5 Paradoxie V: Faktische Abhängigkeit des Unternehmens von der Umwelt (Offenheit des Systems) vs. Autonomieideal der Familie (Geschlossenheit des Systems)

In der Beziehung zwischen Unternehmen und Familie müssen ständig und unvermeidlich die Gefahren und Chancen, die von der Familie für das Unternehmen und vom Unternehmen für die Familie ausgehen, balanciert werden. Einer der im Blick auf das Unternehmen höchst ambivalent zu beurteilenden familiären Werte, mit dem sich das Management wohl oder übel zu arrangieren hat, ist das Ideal der Autonomie des Unternehmens. Es wurde den meisten Familienunternehmen von ihrem Gründer, dessen Unabhängigkeitsstreben meist die Triebkraft für seinen Erfolg lieferte, in die Wiege gelegt.

Damit wird dieses Ziel zu einer zentralen, unbewusst oder bewusst immer mitlaufenden Prämisse, an der sich alle relevanten Entscheidungen im Unternehmen messen lassen müssen. Sie steht im Widerspruch zur Tatsache, dass kein Unternehmen der Notwendigkeit zur Kooperation mit anderen entgeht. 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, Entwicklungs-

partnern etc.), für die Personalpolitik, für die Beratung und letztlich auch für die Gestaltung der Netzwerke im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens.

Langlebige Familienunternehmen zeigen, wie man als Unternehmen mit diesem Grundwiderspruch zwischen Offenheit und Geschlossenheit einen kreativen Umgang gewinnen kann. Beispielhaft lässt sich dies an Hand der Wachstumspolitik dieser Unternehmen belegen. Hier gilt es folgende Zielkonflikte zu bearbeiten: Auf der einen Seite ergeben sich auf den jeweiligen Märkten unternehmerische Chancen, die mit einem hohen Kapitalbedarf verbunden sind. Dem steht die geringe Bereitschaft der Familiengeschafter entgegen, das Unternehmen hoch zu verschulden und in die Abhängigkeit von externen Geldgebern zu bringen. Verschuldung ist nur innerhalb enger Grenzen akzeptiert, die als nicht bedrohlich für die Eigenständigkeit des Unternehmens angesehen werden. In manchen Unternehmen ist deshalb die Eigenkapitalquote festgeschrieben. Das hat für das Unternehmen und seine Wachstumsstrategien zur Folge, dass die Optionen begrenzt sind, d. h. manche sehr kapitalintensiven Expansionsstrategien können nicht realisiert werden. Stattdessen liegt die Priorität bei einem organischen Wachstum, das aus eigenen Mitteln finanziert wird.

Um die Unabhängigkeit zu bewahren, ist man auch bereit, die Konsequenzen zu tragen: nicht in bestimmte Märkte zu gehen, bestimmte Wachstumsmöglichkeiten nicht wahrzunehmen, das erwirtschaftete Kapital im Unternehmen zu halten... Das Eigenkapital wird erhöht und nicht ausgeschüttet, um ein bestimmtes Level von Unabhängigkeit erhalten zu können. Daher müssen Geschäftsgebiete mit hohem Kapitalbedarf gemieden werden. Dieser Nachteil wird bewusst in Kauf genommen. Die notwendigen Wachstumsschritte sind auf das »organisch« Mögliche begrenzt.

5.6 Paradoxie VI: Identitätserhalt der Familie vs. Wandlungsfähigkeit des Unternehmens

Eine der zentralen Herausforderungen in der heutigen Wirtschaft besteht darin, sich als Unternehmen auf Unvorhersehbares, auf überraschende Brüche in den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns und die sich beschleunigende Veränderungsgeschwindigkeit in den relevanten Umwelten adäquat einzustellen. Das betrifft auch Familienunternehmen. Eine ihrer hervorragenden Eigenarten scheint dabei die Fähigkeit zu sein, in manchen Aspekten sehr beständig zu sein und an einmal bewährten Erfolgsmustern aus der Vergangenheit festzuhalten, in anderer Hinsicht aber auch sehr innovativ zu agieren.

Erklären lässt sich diese widersprüchliche Eigenart wiederum aus der Fä-

higkeit, das Beste aus »beiden Welten« zu kombinieren, d. h. familiäre Spielregeln auf das Unternehmen anzuwenden und umgekehrt. Denn Familien sind wahrscheinlich die anpassungsfähigsten sozialen Systeme. Durch ihre Personenorientierung sind sie bzw. ihre Mitglieder in der Lage und bereit, sich in nahezu jede denkbare Umwelt einzufügen, solange dies dem Erhalt der Familie und dem Überleben ihrer Mitglieder dient.

Wenn der Sinn des Unternehmens – aus Sicht der Familie – der Erhalt der Familie und die langfristige Sicherung ihres Wohlstandes ist, dann liegt es nur nahe, die Qualitäten der familiären Anpassungsfähigkeit auf das Unternehmen zu übertragen. Das ist eine der Aufgaben, der sich professionelle Eigentümer widmen. Hier erweist sich eine weitere Paradoxie: Die Wandlungsfähigkeit der Familie gehört zu ihren unwandelbaren Merkmalen.

Die überlebenswichtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung ist für Familienunternehmen aber nicht leicht zu finden. Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich 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 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 Eigenkapitalorientierung, am Stellenwert der Familie etc.) festgehalten. Auf der anderen Seite haben langlebige Familienunternehmen 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.

6. Die Großfamilie als Ort und Mittel der Paradoxie-Auflösung

In der Darstellung der verschiedenen Paradoxien, mit denen in Familienunternehmen generell umgegangen werden muss, mag schon deutlich geworden sein, dass nach unserer Einschätzung die Großfamilienorganisation am besten geeignet ist, das langfristige Überleben eines Familienunternehmens wahrscheinlich zu machen.

Die Vorteile einer Großfamilienorganisation ergeben sich aus ihrem beson-

deren, »artifiziellen« Charakter, der sich daraus ergibt, dass sie sowohl als Familie wie auch als Organisation verstanden werden kann. Sie ist ein soziales Gebilde, das in seinen Merkmalen irgendwo auf der Grenze zwischen der personenbezogenen Kleinfamilie und der funktionsbezogenen Organisation zu verorten ist. Damit wird sie zur Inszenierung der Widersprüche zwischen beiden Typen sozialer Systeme.

Dass solch ein soziales Gebilde als »Familie« bezeichnet wird, setzt für alle Beteiligten einen Interpretationsrahmen der Geschehnisse und der Beziehungen, der sich an den Maßstäben der Kleinfamilie orientiert. Man richtet sich eher nach seinen Emotionen im Verhalten und man ist an den unterschiedlichen Personen interessiert. Wenn man die anderen als Familienmitglieder akzeptiert hat und die Gemeinschaft als »Familie«, so ist damit ein Wir-Gefühl verbunden, man definiert sich implizit als gemeinsame Überlebenseinheit, es entstehen Loyalitätsforderungen und -erwartungen aneinander. All dies sind Merkmale, die von der Kleinfamilie her vertraut sind und die dort spontan durch die Lebens- und Wohngemeinschaft entstehen oder am Leben erhalten werden. Dort, wo dieser alltägliche Lebenszusammenhang nicht gegeben ist, ist die Entstehung solch eines Familiensinns unwahrscheinlich. Dass Großfamilien es dennoch schaffen, ist nur dadurch zu erklären, dass sie über die genannten familiären Muster hinaus auch die Merkmale von Organisationen realisieren.

Organisationen – und das gilt nicht nur für Unternehmen – grenzen sich dadurch von ihren Umwelten ab, dass sie Entscheidungen produzieren, Entscheidungen an Entscheidungen fügen, und so eine Kontinuität der Kommunikation aufrechterhalten (vgl. Luhmann 2000). Diese Entscheidungen beziehen sich auf die Aufgaben und Funktionen, die für die Identität der jeweiligen Organisation bestimmend sind. In Eigentümer-Großfamilien als Organisationen sind dies die Belange des Unternehmens, seine Zukunft, die Beziehung zur Familie usw. Um dieser Funktion gerecht zu werden, entwickelt die Großfamilie Strukturen: Gremien, Regelkommunikationen, Auswahlverfahren für die Besetzung repräsentativer Organe usw. Der Unterschied zu anderen Organisationen ist, dass Regeln der Zugehörigkeit (die Eintritts- und Austrittsbedingungen: Geburt, Heirat, Scheidung etc.) wie bei Kleinfamilien personenbezogen sind, während sie in anderen Organisationen funktionsbezogen (fachliche Kompetenzen, berufliche Erfahrung etc.) sind. Das macht sie zu einer Organisation und einer Familie zugleich. Doch es ist, das muss noch einmal unterstrichen werden, eine Form der Familie, die sich nicht entwickeln würde, wenn es nicht die sachbezogene Aufgabe der »professional ownership« gäbe, die der Organisation bedarf.

Der Vorteil der Großfamilie gegenüber allen anderen Modellen ist, dass sie in ihrer eigenen Struktur die Widersprüche zwischen familiären und Unternehmenswerten und -zielen sichtbar und für jedermann beobachtbar macht. Alle

damit verbundenen Fragen können im Prinzip thematisiert werden (was, wie die Erfahrung zeigt, aus Angst, die familiäre Harmonie zu gefährden, meist noch zu wenig getan wird), sie können in die Kommunikation gebracht werden, so dass die Chance besteht, gemeinsam nachhaltigere Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen, als dies ein Einzelner könnte. Außerdem sorgt die große Zahl der Familienmitglieder dafür, dass die Abhängigkeit von Einzelnen und ihren Kompetenzen geringer wird – ein Vorteil, den alle Organisationen haben und der zu einem guten Teil die spezifische Rationalität von Organisationen ausmacht. Nur dort, wo sich ein »Familienmanagement« herausgebildet, dem die überwiegende Zahl der Mitglieder vertrauen, dass es sich primär dem Funktionieren des größeren Familienganzen verpflichtet fühlt, gelingt es, dem Unternehmen die Großfamilie als lebendige Quelle und identitätsstiftende Ressource dauerhaft zu erhalten.

Literatur

- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp 1984.
- Luhmann, N.: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp 1988a.
- Luhmann, N.: Sozialesystem Familie, in: System Familie 1988b/1, S. 75–91.
- Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp 1997.
- Luhmann, N. : Organisation und Entscheidung. Frankfurt: Suhrkamp 2000.
- Simon, F. B.: Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs, in: *Soziale Systeme* 10999/5, S. 181–200.
- Simon, F. B. (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 2002.
- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2005.

Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie?*

Übersicht: Die Dynamik einer Familie, die ein Unternehmen besitzt und führt, ist von eben diesem Unternehmen beeinflusst. Umgekehrt wird auch das Unternehmen von der Familie beeinflusst. Zunächst steigert ein Unternehmen »in der Familie« deren Komplexität. Auf der anderen Seite verändert die Familie das im Unternehmen verfügbare Kapital, und zwar in Bezug auf alle Kapitalarten. Stärker noch ist die Bedeutung des Unternehmens für die Familie, da in beiden andere und zum Teil sich widersprechende Kommunikations-, Ausgleichs- und Gerechtigkeitslogiken vorherrschen. Hierbei kommt es zu einem exponentiellen Anstieg potenzieller Konflikte der aneinander gekoppelten Systeme. Die Exponentiertheit des gekoppelten Systems verlangt nach Komplexitätsmanagement und Führung sowie einer abgestimmten Familien- und Unternehmensstrategie. Der Königsweg hierbei liegt in Bewusstheit und Selbstreflexion aller Beteiligten.

Schlüsselwörter: Familienunternehmenssystem, Komplexität, Kapital, Logiken, Selbstreflexion

Vorbemerkung

Die im Titel dieses Beitrages ausgedrückte Vermutung, dass die Dynamik von Familien, in deren Hintergrund sich ein Unternehmen findet, von der systemischen Therapie bzw. Familientherapie bislang relativ wenig explizite Beachtung gefunden hat, ist keine »harte« empirische Aussage. Sie stützt sich auf »Indizien« – auf Gespräche mit FamilientherapeutInnen, Resonanzen auf Seminausschreibungen, Sichtung des bislang recht überschaubaren familientherapeutischen Literaturbestandes zum Thema, der wenn überhaupt, dann

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Schlippe, A. v., Klein, S.: Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie? in: *Familiendynamik* 2010/35(1), S. 10–21 veröffentlicht. Wir danken dem Klett-Cotta Verlag in Stuttgart ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

meist eher neueren Datums ist (z. B. Simon et al., 2005; Deissler, 2006; v. Schlippe et al., 2008). Dabei verdienen sowohl diese Unternehmensform als auch diese Familienform intensive Aufmerksamkeit.

- Familienunternehmen (FU), das sprichwörtliche »Rückgrat der deutschen Wirtschaft«, sind die am weitesten verbreitete Unternehmensform, und zwar nicht nur in Form kleinerer Handwerksbetriebe oder Bauernhöfe, sondern in allen möglichen Größenordnungen bis hin zum Konzern in Familienhand. Je nach Weite bzw. Enge der Definition, also ab welchem Grad der Beteiligung der Familie man von »Familienunternehmen« spricht,¹ können zwischen 70 % bis 95 % der Unternehmen in Deutschland als FU betrachtet werden, bei sehr enger Definition auch darunter (Klein, 2009). Das Institut für Mittelstandsfragen in Bonn rechnet 95,1 % aller Unternehmen dazu, die 41,5 % des Gesamtumsatzes der Wirtschaft erbringen und 57,3 % aller Beschäftigten auf sich vereinen (Haunschild et al., 2007). Man kann also davon ausgehen, dass über die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland in einem FU beschäftigt sind. In vielen familientherapeutischen Sprechzimmern werden mithin Menschen sitzen, die unmittelbar oder mittelbar in ihrer Existenz von FU abhängen oder gar als Familienmitglieder von den Vorgängen in diesen Unternehmen direkt betroffen sind.
- Familienunternehmen weisen eine Reihe von Besonderheiten auf. Sie verfügen u. a. über eine lebendige Lernkultur, gelten als besonders mitarbeiterorientiert, als standortgebunden und an langfristiger Strategie mehr interessiert als am schnellen Gewinn: Sie denken in Generationen, nicht in Quartalen (Wimmer et al., 2005; v. Schlippe et al., 2008).
- Unternehmerfamilien sind eine besondere »Spezies« von Familie. Praktisch alle Vorgänge, die die Familie betreffen, sind durch das Unternehmen »gefärbt«, im »Guten wie im Bösen«. Die Familie kann sich am Unternehmen als Familie stärken und eine besondere Form von Zusammenhalt entwickeln (Pieper, 2007; Klett, 2007), sie kann aber auch unter der Last der Allgegenwart des Unternehmens im Familienleben leiden und in heftige Konflikte verwickelt sein (v. Schlippe & Kellermanns, 2008; v. Schlippe, 2009).
- Die Verbindung zwischen Unternehmen und Familie kann in einem Maße zu einer Belastung werden, dass sie zu einem »Risikofaktor« für die seelische Entwicklung der Familienmitglieder wird (Kaye, 1996; Simon, 2007).

¹ Es ist hier nicht der Ort, die definitorischen Fragen in aller Breite zu erörtern. Im Allgemeinen wird »Family Involvement« vorausgesetzt, d. h., dass die Familie einen entscheidenden Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens hat, entweder über Beteiligung an der Führung oder über Präsenz in Aufsichtsgremien (z. B. Wimmer, 2004). Für akademische Fragestellungen muss der Grad der Involvierung natürlich exakter bestimmt werden (s. hierzu Klein, 2009; Chua et al., 1999; in beiden Texten werden die definitorischen Probleme ausgiebig behandelt).

Es ist daher für die Betroffenen, die Familienmitglieder in Unternehmerfamilien, ebenso wie für diejenigen, die ihnen helfend zur Seite stehen, unabdingbar, die Bedeutung, die ein Unternehmen für die Familie hat, zu verstehen. Der vorliegende Beitrag geht daher genau dieser Frage nach und soll so mithelfen, mögliche »blinde Flecken« zu tilgen.

Stichwort Komplexität

Das Unternehmen bedeutet für die Familie eine enorme Komplexitätssteigerung, und umgekehrt gilt das Gleiche. Miteinander verbundene Systeme geben Irritationen schnell aneinander weiter, das heißt Veränderungen in einem System affizieren zwangsläufig auch das andere, was man besonders im Fall von Krisen sehen kann: Unternehmenskrisen sind immer auch Familienkrisen – und umgekehrt (Rüsen & v. Schlippe, 2007).

Es gibt eine Reihe von Versuchen, die Verbindungen der Systeme im Kontext »Familienunternehmen« begrifflich und konzeptionell zu fassen (Übersicht s. z. B. Pieper & Klein, 2007). Auf den ersten Blick liegt hier besonders die Verbindung der beiden Systeme Familie und Unternehmen nahe. Sie sind sicher die zentralen Systeme, aus deren Verbindung sich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten ergeben. Daher wurden in der frühen Literatur vor allem diese beiden ins Zentrum gestellt (z. B. Kepner, 1983). Tagiuri & Davis (1996) richten mit »Ownership« den Blick auf ein drittes bedeutsames Sozialsystem mit eigener Logik, wobei ihre Arbeit die unterschiedlichen Rollen in den verschiedenen Systemen beschreibt. Gersick et al. (1997) greifen dieses Modell auf und fügen mit der Zeitdimension eine dynamische Perspektive hinzu: Im Entwicklungsverlauf ergeben sich in den Systemen jeweils ganz unterschiedliche mögliche Konflikte. Habbershon et al. (2003) listen ebenfalls drei Systeme auf, allerdings sind es andere: »Family Unit«, »Business Entity« und »Individual Members«.

Wimmer et al. (2005), Simon et al. (2005) und v. Schlippe et al. (2008) gehen zwar auch von dem Modell der drei Systeme aus, Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis, betrachten diese jedoch im Sinne der Theorie sozialer Systeme (Luhmann, 1984) als *Kommunikationssysteme*, die einerseits in der Art, wie sie Sinn verarbeiten, voneinander abgegrenzt sind, sich andererseits aber aufs Engste durchdringen, schon von außen etwa erkennbar an der häufigen »Überlagerung von Familien- und Betriebsterritorium«, vor allem in kleineren Familienbetrieben (Breuer, 2008). Die drei Systeme kann man in der Sprache dieser Theorie als »strukturell gekoppelt« ansehen. Sie interagieren in ihrem Lebenszyklus kontinuierlich, nutzen einander zum Strukturaufbau und stellen wechselseitig füreinander Komplexität bereit. Dies führt im Zeitverlauf zu einer nachhaltigen gegenseitigen »Prägung« (Wimmer et. al., 2005, S. 7): Die Unter-

nehmenskommunikation wird »familienähnlicher« und die familiäre Kommunikation »unternehmensähnlicher«. Damit kommt eine charakteristische Koevolution zustande, die auf der einen Seite die Besonderheit des Familienunternehmens als »Unternehmen« (d. h. als Organisation) und auf der anderen Seite die Besonderheiten einer Unternehmerfamilie als »Familie« hervorbringt. Da es sich um Sozialsysteme völlig unterschiedlichen Typs handelt (Simon, 1999), ergeben sich hier eine Reihe von Dilemmata (vgl. Abs. 4.).

Von vier Systemen gehen Pieper & Klein (2007) aus. Sie rekurrieren dabei auf einen Systembegriff, der in der Systemtheorie Millers (1978) wurzelt, nach der verschiedene Ebenen von Systemen als ineinander verschachtelt zu betrachten sind – Umgebung, Organisation und Individuum. So teilen sie die Organisationsebene in vier Subsysteme auf: Neben das »Familiensystem« und das System »Unternehmen« stellen sie das »Eigentumssystem« und das »Führungssystem«. Diese Systeme bestehen aus den Individuen, die Teil verschiedener Subsysteme sind. Zugleich ist die Organisation eingebettet in die Umgebung, das »Environmental System«.

Die verschiedenen systemischen Konzeptualisierungen sind schwer zu vergleichen, da sie von sehr unterschiedlichen Systembegriffen² und unterschiedlichen Systemtheorien ausgehen und sich auch die Perspektiven der Disziplinen unterscheiden. Bislang sind Familienunternehmen als Forschungsgegenstand eher unterrepräsentiert. Im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung und Theoriebildung galten sie lange als »überholt« und wurden nur selten als Unternehmensform in ihrer Besonderheit untersucht (z. B. Klein, 2009, Pieper & Klein, 2007), von der

Familienpsychologie bzw. -soziologie sind sie bislang kaum wahrgenommen worden (Simon et al., 2005). Im Folgenden werden aus den Perspektiven der beiden Disziplinen einige Facetten dargestellt, die einen Eindruck von der Komplexität der Auseinandersetzung geben können.

2 Je nachdem beispielsweise, ob *Personen* oder *Kommunikationen* als Elemente des Systems gesehen werden, unterscheiden sich die Konzepte. Aus Sicht der Theorie sozialer Systeme ist es nicht möglich, Familie, Unternehmen und Individuum in einem Modell auf gleicher Ebene zu sehen, wie dies Habbershon et al. (2003) tun, wenn sie soziale und psychische Systeme als ineinander verschränkt und Personen als die Elemente des Systems betrachten. Im Sinne Luhmanns (1984) stehen sich dagegen psychologische und soziale Systeme als Umwelten gegenüber, zwar gekoppelt, doch sind sie nicht in einem Modell nebeneinander zu fassen.

Unternehmensbezogene Perspektive

Hier wird die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen unter der Fragestellung betrachtet, inwieweit die Familie für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil darstellt. Die Rolle, die die Familie in der Führung des Unternehmens spielt, in der Erarbeitung der Unternehmensstrategie, im Umgang mit Finanzfragen usw., wird kritisch untersucht und dabei der Frage nachgegangen, ob sie einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung leistet oder nicht.

Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen

Der Einfluss der Familie auf die Strategie, auf das operative Geschehen insgesamt und damit auf Erfolg / Misserfolg des Unternehmens ist schwer zu bestimmen. Eine Möglichkeit, ihn zu messen, besteht darin, den Einfluss kontinuierlich auf einer Skala zwischen 0 % und 100 % messbar zu machen (Klein, 2009; Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005). Mit ihrer sogenannten F-PEC-Skala stellen Astrachan, Klein & Smyrnios (2002) ein Konzept vor, Familieneinfluss mittels Macht (power), Erfahrung (experience) und Unternehmenskultur (culture) zu erfassen.

Die »Power-Dimension« dieses Einflusses bezieht sich auf die Frage, durch welche Machtpositionen die Familie ihren Einfluss geltend machen kann. Sie kann z. B. direkt in der Führung tätig sein, indem etwa die Geschäftsführung mit Managern aus der Familie ganz oder zum Teil besetzt ist. Oder sie kann (auch wieder mehr oder weniger stark) in Aufsichtsgremien vertreten sein und so außerhalb des operativen Alltagsgeschäftes, das dann von Familienfremden übernommen wird, die Geschicke des Unternehmens bestimmen. Und schließlich spielt der Grad, in dem die Familie mit Anteilen am Unternehmen beteiligt ist, eine Rolle, also ob das Unternehmen ganz in Familienhand ist, teilweise oder ob die Familie nur Minderheitseigner ist.

– Die »Experience-Dimension« betrachtet die Frage, über wie viele Generationen die Familie schon mit dem Unternehmen verbunden ist. Hieraus resultiert zum einen das Wissen, das Familienmitglieder in Führungspositionen einbringen, zum anderen ein Generationen übergreifendes Wissen der Familie: In der ersten Generation werden oft entscheidende Weichen gestellt, die manchmal erst Generationen später ihre Funktionalität / Dysfunktionalität zeigen (Siefer, 1996). Angesichts der großen Bedeutung, die etwa die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen hat (z. B. Lansberg, 1988), sind Fragen wie die, in welcher Generation das Unternehmen steht, wie viel Erfahrung die Familie mit den Aufgaben und Themen hat, die mit dem Generationenübergang verbunden sind, in der wievielten Generation das Unternehmen von

der Familie geführt wird usw., zentral. Als Erfahrungswissen muss auch das Problemlösungswissen gelten, das dadurch, dass es bei den Familienmitgliedern beheimatet ist, schnell aktualisierbar ist und daher der Organisation rasch zur Verfügung steht.

- Die »Culture-Dimension« beschreibt das Maß, in dem sich die Werte der Familie mit denen des Unternehmens decken. Ein Familienunternehmen ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass die Familie ihre spezifischen Werte ins Unternehmen einbringt (Klein, 1991). Damit kann die Familie die Kultur der ganzen Organisation entscheidend prägen (Beispiel: Die Familie eines großen Chemiekonzerns entscheidet, dass die fremdgeführte Firma sich niemals direkt oder indirekt an der Entwicklung von Kampfstoffen beteiligt. Diese Entscheidung bindet das Management, selbst wenn sich eine gute »Business-opportunity« bieten würde). Das erfordert natürlich ein hohes Engagement der Familie in dem und eine klare Identifikation mit dem Unternehmen.

Die F-PEC Skala wird vielfach genutzt, um den Familieneinfluss auf ein Unternehmen einzuschätzen. Der F-PEC Wert eines Unternehmens wird darüber hinaus auch häufig dazu herangezogen, Familien- von Nicht-Familienunternehmen abzugrenzen.

Familiness

Als Familiness wird das spezifische Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben, das die Unternehmensfamilie für das Familienunternehmen bereitstellt bzw. das – in negativer Form – die Entwicklung des Unternehmens behindert (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Mühlebach, 2004; Pearson et al., 2008). Gemeint sind dabei spezifische Formen von »Kapital«, die hier in einem umfassenderen Sinne zu verstehen sind als nur finanziell, nämlich:

- *Physisches Kapital*, also Immobilien und Standortvorteile sowie verfügbare Technologien und technische Anlagen in Familienbesitz. Traditionelle Standorte ermöglichen dem Familienunternehmen zudem evtl. eine besondere regionale Vormachtstellung in ihrer Stammregion.
- *Humankapital*, bei dem es zum einen um erworbene und oft über Generationen weitergegebene Kenntnisse, Qualifikationen und Fähigkeiten geht, zum anderen – und in positiver Form – um ein oft hohes persönliches Engagement der Familienmitglieder (gemeinsame Vision), insbesondere in Krisenzeiten, ohne dass sofort ein Gegenwert dafür erwartet wird. Nicht zufällig sind Familienunternehmen oft in hochspezialisierten Nischen tätig, wo sie nicht selten Marktführerschaft beanspruchen können.

- *Soziales Kapital*, wie z. B. Netzwerkressourcen und insbesondere die Reputation und sozialen Beziehungen der Unternehmerfamilie sowie alle Formen der Beziehungsgestaltung zu Geschäftspartnern, die auch über Generationen weitergegeben werden. Dadurch, dass Familie und Unternehmen kaum zu trennen sind, bildet sich ein komplexes interaktives Beziehungsnetzwerk (Pearson et al., 2008). Auch die Familiengeschichte selbst ist eine schlicht nicht imitierbare Ressource. Hierzu zählen aber auch besonders vertrauensvolle Beziehungsformen, gemeinsam geteilte Codes, Sprache und Geschichten, die in der positiven Form eine schnelle und reibungslose Koordination ermöglichen.
- *Finanzielles Kapital*, also langfristig investiertes Kapital mit begrenzter Gewinnerwartung (sog. »patient capital«) oder gar die Bereitschaft, aus dem Privatvermögen Mittel in das Unternehmen zuzuschießen. Hinzu kommt – als ambivalente Ressource – das Interesse der Familie an finanzieller Unabhängigkeit.
- *Organisationales Kapital*, d. h. Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse sowie eine besondere Form der Unternehmenskultur. Diese ist gerade in Familienunternehmen stark von der Familie, oft auch von der Persönlichkeit des Gründers geprägt, was sich z. B. darin zeigt, dass nicht die Gewinnmaximierung an erster Stelle steht.

Entscheidend und empirisch nach wie vor ungeklärt (Sharma, 2008) ist die Frage, wie es gelingt, dass das Unternehmen kontinuierlich auf die Ressourcen der Familie zugreifen kann, um sie zu nutzen. Die Kombination der verschiedenen Ressourcen kann (und sollte) zu familienunternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen führen (Klein, 2007). Eine wichtige Aufgabe für das Management von Familienunternehmen besteht darin, die Potenziale der Familienness zu identifizieren, systematisch zu nutzen und nach Wegen zu suchen, wie diese in der Zukunft aufrechterhalten, intensiviert oder – im negativen Fall – kompensiert werden können.

Familienbezogene Perspektive: Bedeutung des Unternehmens für die Familie

Die eher familienpsychologische Perspektive ist, wie gesagt, wissenschaftlich bislang wesentlich weniger erforscht. Dabei ist gerade sie für die Frage, inwieweit FU-Familien in Krisen durch familientherapeutische Expertise geholfen werden könnte, von besonderer Bedeutung.

Familienunternehmen als soziale Systeme sind durch eine ganz besondere Art

von Komplexität gekennzeichnet. Wenn man Komplexität versteht als die Zahl und Qualität interner Verknüpfungen, dann ist die Antwort eines Systems auf einen Impuls umso weniger vorhersagbar, je vielfältiger diese internen Verknüpfungen sind. Wenn man gegen einen Stein tritt, ist leicht berechenbar, was passiert (sofern man Gewicht, Kraft des Trites usw. kennt). Derselbe Tritt gegen einen Hund jedoch führt nicht zu einer gleichartigen Vorhersehbarkeit, denn seine Reaktion ist weniger durch die Parameter des Trites bestimmt, als vielmehr durch die interne Verarbeitung des Ereignisses (Bateson, 1981). Bedingungen »starker Kausalität« gelten in solchen Zusammenhängen nicht, die Antwort des Systems ist für den jeweiligen Moment nicht voll vorhersagbar. Dies gilt für jedes System, das sich auf eine eigene Geschichte bezieht, das aus ihr lernen kann – also für jedes lebende und jedes soziale System.

Dort, wo Familie, Unternehmen, Gesellschafterkreis in ihrem wechselseitigen Funktionieren eng aneinander gekoppelt sind, sie als Sozialsysteme jedoch unterschiedlichen Logiken folgen (Simon, 1999), steigt die Komplexität und damit die Unvorhersehbarkeit exponentiell an. Die am Familienunternehmen beteiligten Personen sind herausgefordert, kontinuierlich die Balance zwischen drei parallelen und sich zeitweise überschneidenden Kommunikationsmustern herzustellen, d. h., mehr oder weniger eindeutig in den jeweiligen Kontexten »Familie«, »Unternehmen« und »Eigentümerschaft« zu kommunizieren. Aufgelöst werden kann dieses Dilemma durch eine Integration der einzelnen Logiken in eine »Familien-Unternehmens-Logik«, die die Widersprüche auf einem höheren Abstraktionsniveau auflöst. Nur wenigen Unternehmer-Familien gelingt dies, in den meisten Fällen ist von nebeneinander existierenden, sich widersprechenden Logiken auszugehen.³

Die vielfach beschriebenen Rollenkonflikte in Familienunternehmen lassen sich durch die Konzeptualisierung des Begriffs »Person« in der Systemtheorie veranschaulichen: Als Teil eines Systems tritt ein Mensch als »Person« auf. Dieser Begriff bezeichnet das Bündel von Verhaltenserwartungen, das eine »Rolle« ausmacht, Luhmann spricht hier auch von »Erwartungskollagen« (1984, S. 178). Eine »Person« wird auf diese Weise zu einer »Kommunikationsadresse« im System (Luhmann, 1995). Ein Mitglied im Familienunternehmen muss nun oft zwei, manchmal drei unterschiedliche »Personen« gleichzeitig verkörpern (etwa »Sohn«, »Gesellschafter« und »Geschäftsführer«). Aus der subjektiven Sicht heraus erlebt es sich selbst natürlich konsistent als einzelnen Menschen –

3 Gallo et al., (2009) beschreiben und analysieren langlebige Familienunternehmen, die einer einzigen, integrierten Logik folgen. Es würde im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu weit führen, hierauf näher einzugehen. Für Interessierte seien neben Gallo et al vor allem die Arbeiten der Institutional Theory genannt (siehe u. a. Greenwood et al., 2008).

doch wird hier oft eine Zerrissenheit erlebt, die in dem Gefühl beschrieben wird: »Wie ich es auch mache, ich mache es verkehrt!«

Von pragmatischen Paradoxien wird gesprochen, wenn eine Person sich im Kontext ihres Bezugssystems zwei unvereinbaren Verhaltensaufforderungen gegenüber sieht. Dadurch, dass man als Person Mitglied in mindestens zwei Sozialsystemen ist, die in ihren unterschiedlichen Logiken Unterschiedliches erwarten, dass man aber zugleich als Mensch nur einer ist, ergeben sich Situationen, die durch paradoxe Handlungsaufforderungen beschreibbar sind, wie: »Sei gleichzeitig Unternehmensmitglied und Familienmitglied!« oder »Sei gleichzeitig gerecht in der Logik des Unternehmens und in der Logik der Familie!« (v. Schlippe, 2007; Simon et al., 2005, beschreiben weitere Paradoxien). Wie sehr sich die Logiken unterscheiden und wie facettenreich sich die Paradoxien gestalten können, zeigt Tab. 1 anhand ausgewählter Themen.

Thema	Typus System »Familie« In Anlehnung an die Definition der modernen Kernfamilie ⁴	System »Unternehmen« (Thommen/Achleitner, 2009)	System »Gesellschafter«
Zugang:	Geburt, Heirat, Adoption	Eintritt, Einstellung	Gründung, Kauf, Erbe/Schenkung
Ausgang:	Prinzipiell nicht möglich	Prinzipiell jederzeit, je nach Vertrag	Prinzipiell möglich, durch Verkauf, Schenkung, Vererben, Bankrott
Kommunikation:	Bindungskommunikation	Entscheidungskommunikation	Geld als generalisiertes Kommunikationsmedium, (Machtkommunikation)
Kommunikationswege:	Wenig formalisiert, mündlich, wenig hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich, hierarchisiert	Formalisiert, schriftlich
Entscheidung:	Viel Verhandlungsspielraum, eher über Einigung	Wenig Verhandlungsspielraum, eher expertendominierte Entscheidung (oder hierarchisch)	Mehrheitsbeschlüsse

⁴ Die zunehmende Auflösung der Kernfamilie und die Veränderungen der damit verbundenen Erwartungen (Beck & Beck-Gernsheim, 1990, S. 186 ff.) werden hier bewusst ausgeklammert.

(Fortsetzung)

Thema	Typus System »Familie« In Anlehnung an die Definition der modernen Kernfa- milie ⁴	System »Unternehmen« (Thommen/Ach- leitner, 2009)	System »Gesellschafter«
Wichtig ist:	Die einzelne Person (nicht austausch- bar)	Funktion, Kompe- tenz (Person ist prinzipiell aus- tauschbar)	Höhe der Anteile, Macht, Funktion
»Währung«:	Liebe, Bindung, Treue, Loyalität, Überleben	Arbeitskraft, Enga- gement, Kompetenz	Anteile, Langfristig- keit der Anteile, Di- vidende, Reputation
Ausgleich:	Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit (Heimat) Langfristig (ggf. Jahrzente)	Geld, Gehalt Kurzfristig (»zum 31.«), ggf. mittel- fristig: Karriere- optionen	Regelmäßige Aus- schüttung; Wert- steigerung
Gerechtigkeitskri- terien:	Gleichheit: Alle be- kommen das Gle- iche, oder alternativ: Jeder bekommt, was er braucht »Ergebnisgerechtig- keit«	Ungleichheit: Posi- tion und Gehalt nach Leistung, Fä- higkeit, Einsatz und Position im Netz- werk unterschied- lich »Startgerechtigkeit«	A) Gleichheit auf Ebene der Informa- tion B) Gewicht der Stimme: je nach Anteilen »Anteilsgerechtig- keit«

Tabelle 1: Unterschiedliche Systemlogiken in den Sozialsystemen »Familie«, »Unternehmen«, »Gesellschafter«⁵

Einige für familientherapeutische Problemstellungen besonders wichtige Aspekte dieser Logiken sollen im Folgenden hervorgehoben werden.

Kommunikationslogiken

Die Vermischung von »Familienkommunikation« und »Unternehmenskommunikation« wird immer wieder beschrieben (v. Schlippe & Groth, 2006; v. Schlippe, 2009).

Anschaulich illustriert dies das Beispiel einer Unternehmensnachfolgerin, die berichtet, wie ihr Vater ihr in der Aufsichtsratssitzung die Brille reicht mit den Worten: »Mach mal eben sauber!«. Unvermittelt »bricht« Familienkommunikation in die Unternehmenskommunikation ein. Auch der offizielle Rahmen bietet keine Garantie für eine saubere

5 Quelle: In Anlehnung an v. Schlippe, 2009, S. 18.

Trennung der Kommunikationen. Der Rahmen »Aufsichtsratssitzung« markiert den Kontext der Kommunikation genauso wenig eindeutig, wie etwa der Rahmen »Sonntagsfrühstück« in der Unternehmensfamilie nicht ausschließen kann, dass heftig über die Firma diskutiert wird.

Es ist sinnvoll, sich hier vor Augen zu führen, dass die Funktionen von Kommunikation in der Familie und im Unternehmen völlig unterschiedlich sind:

- Die Familie als an Bindung orientiertes System nutzt Kommunikation vorwiegend dazu, dass die Mitglieder sich wechselseitig ihre Verbundenheit bestätigen. Vom ersten Lebensmoment an, so die Säuglingsforschung, sind Kinder aktiv dabei, Bindungsangebote zu machen – und auf solche Angebote ihrerseits aktiv einzugehen (Grossmann & Grossmann, 2008). Das »affektive Tuning« innerhalb der Familie, also das Muster, wie sich Eltern und Kinder wechselseitig aufeinander einstimmen, ist nicht nur in der Säuglingszeit bedeutsam, sondern bildet den kontinuierlichen Boden, auf dem sich die Familienbeziehungen reproduzieren und den Beteiligten ein Gefühl von Sicherheit, Stabilität und Ordnung vermitteln (Stern, 2006). Der Inhaltsaspekt steht dabei nicht im Vordergrund, vielmehr *ver-sichern* die Familienmitglieder einander, dass ihre Beziehung, dass »die Welt« in Ordnung ist (Kriz, 1997).⁶
- Im Gegensatz dazu ist Kommunikation im Unternehmen vor allem in ihrer Funktion als Entscheidungskommunikation zu sehen, ja, man kann sagen, Organisationen bestehen aus Entscheidungen (Luhmann, 2000). Natürlich gibt es auch im Unternehmen beziehungsorientierte Kommunikation (»Chef, Sie haben mich schon dreimal in der Besprechung ignoriert, haben Sie was gegen mich?«), doch ist den Beteiligten immer klar, dass dies dann »persönlich« gemeint ist, nichts direkt mit dem Unternehmen zu tun hat und daher auch leicht abgelehnt werden kann (»Das hat hier nichts zu suchen, ich erwarte von Ihnen, dass Sie Ihre Arbeit ordentlich machen!«).

Dadurch, dass sich nun Bindungs- und Entscheidungskommunikation im Unternehmen kontinuierlich überschneiden, die Kontexte selten klar getrennt sind, kommt es zu Irritationen, die den Charakter von Paradoxien annehmen können. Das, was im Lichte der Familien-Logik richtig erscheint, kann aus der Perspektive der Unternehmens-Logik falsch sein. Ein Vater beispielsweise kann als Unternehmer das »Richtige« tun (etwa den Sohn, den er für nicht qualifiziert hält, aus dem Unternehmen fernhalten) und zugleich in der Familie eine tief

⁶ Dass in unglücklichen Familien gerade ständig darum gerungen wird, wie man nun zueinander steht, zeigt die Schattenseite der Bindungskommunikation. Denn wenn die Beziehungsmuster durch kontinuierliche Entwertung und Ablehnung der Beziehungsdefinitionen gekennzeichnet sind, führt dies zu existenzieller Verunsicherung.

greifende, manchmal nicht wieder gutzumachende Verletzung erzeugen, da er gemäß der Familienlogik doch verpflichtet wäre, die ihm Nahestehenden immer an die erste Stelle zu setzen. Eine Entscheidungskommunikation wird so als Bindungskommunikation verstanden (»Ich werde abgelehnt!«) und entsprechend heftig beantwortet.

Die Versuche, der Paradoxie vorschnell durch rasche Entscheidungen zu entkommen, erweisen sich oft als Bumerang, der die Probleme eher noch verschärft.

Beispiel: Ein Unternehmer schickt seinem Sohn, etwa 19 Jahre alt, einen eingeschriebenen Brief, in dem er ihn ultimativ und unter Angabe eines Termins auffordert, sich von seiner Freundin zu trennen, anderenfalls habe er damit zu rechnen, enterbt zu werden. Man kann sich vorstellen, was der Vater zu lösen versucht. Er macht sich als Vater und Unternehmer zugleich Sorgen um seinen Sohn und das Unternehmen. Das Spannungsfeld, in dem sich Vater und Sohn hier bewegen, hat jedoch den Charakter einer »Beziehungsfalle«. Die Art und Weise, wie der Vater versucht, diese aufzulösen, vertieft sie nur noch. Denn wäre ein Sohn, der ein »guter Sohn« wäre, indem er der Forderung seines Vaters nachkäme, ein guter zukünftiger Unternehmensführer? Und wenn er sich weigerte – wie es übrigens in der Realität auch geschah – würde er zwar Kraftpotenzial und Stärke beweisen, wie sie ein guter Unternehmer braucht, es käme aber zu einer Eskalation zwischen Vater und Sohn (vgl. v. Schlippe, 2007).

Die zentrale Aufgabe sieht die Familie in der Sorge um das Unternehmen, d. h. es tritt etwas »Drittes«, etwas Familienfremdes, in die Familie ein, das mit der Zeit zum konstitutiven Merkmal des familialen Zusammenhalts werden kann (Wimmer et al., 2005). Damit bekommt das Familienleben (und die Partnerschaft) zum einen auf besondere Weise eine positive, gemeinsame Richtung und einen Lebenssinn vermittelt, doch kann dieses Dritte auch enorm viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die familiäre Kommunikation ist oft vollständig davon besetzt, die Kommunikation über familiäre Themen steht dazu in Dauerkonkurrenz. Eine derartige »Verknappung der Kommunikation« über spezifische Familienthemen bedeutet in der Regel eine erhebliche Disziplinierung der Familie und verlangt emotionale Verzichtleistungen aller Familienmitglieder. Folgeschäden davon können die Familienbeziehungen über Generationen hinweg bestimmen. Eine der fatalen Folgen ist es, dass vielfach die üblichen und ganz normalen Familienkonflikte (zwischen den Partnern, zwischen den Geschwistern, zwischen den Eltern und Kindern, etc.) nicht ihren gebührenden Raum im Alltagsleben finden, also Lernfelder für das Austragen von Konflikten nicht ausgeschöpft werden können – eine möglicherweise verhängnisvolle Dynamik.

»Währung« und Ausgleichslogiken der drei Systeme

In den drei Systemen werden sehr unterschiedliche Themen »gehandelt« (Simon, 1998). In der Familie ist, wie bereits ausgeführt, vor allem »Bindung« das Thema. Loyalität, Treue, Zueinanderstehen und der Beitrag zum Überleben der Gemeinschaft sind die »Währung«, über die man in der Familie »im Plus« oder »im Minus« steht, durch die also die »Kontenführung« abgeglichen wird (»Dass er das macht, nach allem, was wir für ihn getan haben!«). Manchmal werden die Konten von »Vermächtnis und Verdienst« über lange Zeit, ja gar über Generationen hinweg geführt (Siefer, 1996; Stierlin, 2005). Die Verrechnungskurse in der Familie sind dabei nicht in erster Linie »monetär«. Ein Ausgleich erfolgt über Wertschätzung und Anerkennung.

Wenn bei der Dissertationsfeier die Tochter eine kleine Rede hält und sich bei der Mutter bedankt, dass sie so viele Jahre als Alleinerziehende geschuftet habe, um ihr diesen Schritt zu ermöglichen, fließen die Tränen – es wird nicht der Moment sein, an dem die Mutter einen Zettel hervorzieht und sagt: »Gut, dass du das erwähnst, ich habe mal zusammengerechnet, was du mir schuldest!« – Nein, mit der Anerkennung wird dies als ausgeglichen empfunden.

Im Unternehmen stellt dagegen die Arbeitskraft, zusammengesetzt aus Kompetenz und Einsatz, die »Währung« dar. Sie wird eingebracht mit mehr oder weniger großem Engagement und wird abgegolten durch das Gehalt: zum 31. Die Organisation ist damit »quitt«, das Verhältnis ist ausgeglichen, darüber hinausgehende Ansprüche gibt es nicht – von Karriereoptionen bei entsprechendem Einsatz abgesehen. Das Eigentümersystem funktioniert wiederum völlig anders. Hier sind der Besitz und die Größenordnung der Unternehmensanteile die »Währung«, die eingebracht und durch Dividendenzahlungen und Reputation ausgeglichen wird.

Auch hier birgt die Vermischung der Systemlogiken Konfliktpotenzial, wenn eine eingebrachte »Währung« auf der einen Ebene mit einer Ausgleichslogik der anderen beantwortet wird.

Zwei Brüder liegen in heftigem Streit um das Unternehmen. Beide halten 50 % der Anteile, der eine ist operativ tätig, der andere nur Teilhaber, doch er fordert nun, nach vielen Jahren, stärkere Mitspracherechte. Als ihm der Bruder sagt: »Sei doch froh, ich habe in den letzten 25 Jahren den Wert der Firma verzehnfacht, du hast davon doch immer über die Dividenden profitiert!«, antwortet der andere: »Na, dafür hast du ja schließlich dein Gehalt gekriegt!« Diese Aussage verletzt den operativ Tätigen sehr, hat er doch das Gefühl, es auch für den Bruder, v. a. aber in der Loyalität zum Gründervater getan zu haben.

Gerechtigkeitslogiken

Eng mit dem vorhergehenden Punkt verbunden ist die Frage danach, was als gerecht in den jeweiligen Systemen erlebt wird. Gerechtigkeit ist eine existenzielle Grundkategorie (Stierlin, 2005), die entscheidend dafür ist, wie die Menschen in ihrem jeweiligen Bezugssystem sich fühlen. Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse (Festinger et al., 1954) verdeutlicht, dass Menschen sich stets in ihrem jeweiligen sozialen Bezugsfeld mit anderen vergleichen: Nicht die abstrakte Höhe etwa eines Erbteils ist da bedeutsam, sondern ob man selbst *mehr* oder *weniger* als der andere bekommen hat. Dies ist es, was das Selbstwertgefühl bestimmt, und dafür steht, ob man eine Lösung als gerecht oder als ungerecht erlebt.

Hier können sich nun die unterschiedlichen Logiken der Systeme wirklich fatal auswirken: Die Familienlogik erfordert »Ergebnisgleichheit«, d. h. jedes Familienmitglied sollte in der Regel das Gleiche bekommen, die gleichen Möglichkeiten haben oder auch das bekommen, was er oder sie benötigen. Weihnachtsgeschenke werden meist so ausgesucht, dass die Geschwister bei der Betrachtung des benachbarten Gabentisches das Gefühl von Fairness haben. Unterschiede werden nur mit plausiblen Begründungen akzeptiert (»Weil er mit seiner Lernbehinderung mehr Schwierigkeiten im Leben haben wird, bekommt er jetzt etwas mehr!«).

Die Unternehmenslogik von Gerechtigkeit dagegen legt den Schwerpunkt auf Chancengleichheit am Start. Jeder bekommt die Möglichkeit, die Position des Verkaufsleiters zu erreichen. Am Start wird Wert auf eine faire Ausgangsposition gelegt. Aber sobald das Rennen läuft, geht es darum, wer am schnellsten ist, am effizientesten, am nachhaltigsten. Ein Unternehmen kann es sich nicht leisten, deutlich Schwächere in Positionen zu befördern, für die Qualifiziertere zur Verfügung stehen. Die Entlohnung in dieser Logik folgt der Ungleichheit im Ergebnis: der, der am meisten für das Unternehmen erwirtschaftet, ist am wertvollsten und erhält folgerichtig mehr als die anderen (ausführlich zum Thema »Organizational justice« siehe Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Colquitt, Noe & Jackson, 2002).

Die Eigentümerlogik von Gerechtigkeit folgt wiederum ganz anderen Grundlinien. Hier geht es nicht um die Person als Individuum, sondern um die Person als dem juristischen Ort, an dem Eigentumsrechte (*property rights*) gebündelt werden. Der Anspruch des einzelnen Eigentümers bemisst sich nach der Höhe der von ihm vertretenen *property rights*. Gerecht ist, was das Verhältnis der *property rights* zwischen verschiedenen Eigentümern adäquat widerspiegelt.

Da man als Person immer *gleichzeitig* z. B. Eigner/Geschäftsführer/Vorstand und Vater bzw. Mutter ist, wird die Spannung zwischen den Polen »familiär gerecht vs. unternehmerisch richtig vs. Eigner-orientiert fair« oft sehr hautnah

erlebt. Da es keine einfache Lösung gibt, besteht ein möglicher »kollektiver Schutzmechanismus«, darin diese Themen zu meiden (Wimmer, 2008). Doch zieht sich das Thema »Gerechtigkeit« durch viele Bereiche im Familienunternehmen, auch externe Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie sie in Bezug auf die Familie »dastehen« (Barnett & Kellermann, 2006). Innerhalb der Familie wird spätestens bei der Nachfolgefrage die Paradoxie offenbar und kommen die widersprüchlichen Logiken auf den Punkt: Wird im Sinne des Unternehmens derjenige, der am qualifiziertesten ist, an die Spitze gestellt – oder folgt man der Logik der Familie und beteiligt alle Geschwister gleichermaßen? Wird also nach der Strategie »Family first« oder »Business first« gehandelt – oder werden kreative und oft komplizierte Wege zwischen »Entweder–Oder« gefunden? Für externe Führungskräfte ist oft die Frage, ob und wann man als Nicht-Familienmitglied an die »Glasdecke« stößt, an der es nur noch für die Familie »weiter nach oben« geht.

Konflikte

Die beschriebenen Themen zeigen, in welche Paradoxien die Personen in Unternehmensfamilien geraten können. Die Konfliktodynamiken in Familienunternehmensfamilien stehen mithin im Zeichen einer ausgesprochen komplizierten Balance. Es spricht für diese Familien, dass es ihnen offenbar vielfach gelingt, diese Konstellationen intuitiv gut zu handhaben (sonst wäre diese Unternehmensform nicht so erfolgreich). Die von Liebe und Vertrauen getragenen Familienbeziehungen machen es oft möglich, dass die Betroffenen die problematischen Situationen und Spannungen im gegenseitigen Einvernehmen regeln und klären. Doch erhöhen die Komplexität und die potenziellen »Nitroglyzerinfläschchen« (v. Schlippe, 2009), die die Paradoxien für die Personen bereithalten, die Wahrscheinlichkeit für Konflikte. Wenn Konflikte aufbrechen, dann sind sie auch in der Regel sehr tiefgreifend (Gordon & Nicholson, 2008), da die beschriebenen Themen sehr identitätsnah sind und die Gefühle verletzter Loyalität, verletzter Liebe zu den heftigsten gehören, die Menschen empfinden können. Zudem erschwert die beschriebene Komplexität die Lösungssuche. Es fällt den Beteiligten im Regelfall schwer wahrzunehmen, wie sehr sie selbst – und das Gegenüber ebenso – in die Komplexität der sich überschneidenden Systeme eingebunden und damit überfordert sind. Die Fähigkeit, sich selbst in dieser Komplexität von außen zu beobachten, erfordert viel Abstraktionsvermögen, denn die eigenen Wahrnehmungsorgane legen in Konflikten eine verkürzende Sichtweise nahe: *Der andere* wird als Auslöser der Probleme gesehen, was sich ausdrücken mag in Aussagen wie: »Der Alte kann einfach nicht loslassen!«, oder: »Der Junior ist unfähig!«

Im Zusammenspiel mit sozialpsychologisch gesetzmäßigen Konfliktabläufen sind so Eskalationen vorprogrammiert. Beispielsweise treten in Konflikten regelmäßig Attributionsfehler auf, bei denen das eigene Verhalten als gerechtfertigt beschrieben wird («Ich musste mich einfach wehren!«), wohingegen das des anderen als Ausdruck seiner negativen Qualitäten geframed wird («Er hat sein wahres Gesicht gezeigt!«). Kein Wunder, dass Konflikte dann in »Familienkriege« (Gordon & Nicholson, 2008) ausarten können, die in hohen Eskalationsstufen vernichtend sein können. Schon beinahe sprichwörtlich schreibt Hennerkes (2004, S. 58): »Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit.«⁷ Eine Lehre aus der Geschichte: Ein Reich kann einen inkompetenten Nachfolger überleben (vor allem mit gutem »Personal«), aber keinen Erbfolgekrieg.

Exponiertheit der Familie

Unternehmensfamilien stehen zugleich unter einer besonderen Form von Beobachtung, nicht nur seitens der Belegschaft. Das macht es nicht leicht, mit Abweichungen, »Peinlichkeiten«, internen Konflikten und Beziehungskrisen gut umzugehen. Das familiäre Selbstkonzept, »Vorbild« zu sein, kann es nahelegen, Konflikte, wenn sie entstanden sind, eher zu leugnen, als aktiv anzugehen. Damit geht ein erheblicher Druck auf die einzelnen Familienmitglieder einher, sich ihrerseits erwartungskonform zu verhalten und Differenzen zu leugnen. So kann es zu einer Art von »Konsensfiktion« (Hahn, 1983) kommen, die es Familien erschwert, ihre im Lebenszyklus unvermeidlich auftretenden Rollenveränderungen und Reifungskrisen angemessen zu bewältigen: »Die Folgen dieses natürlich unbewusst organisierten ›Deckel-Draufhaltens‹ können für einzelne Mitglieder der Familie ziemlich weitreichend sein: von verzögerter Persönlichkeitsentwicklung, verminderter Lebenstüchtigkeit bis hin zu schweren chronischen psychischen und/oder körperlichen Erkrankungen« (Wimmer, 2008, S. 113; vgl. auch Kaye, 1996; Simon, 2007).

7 Es kann hier nicht der Ort sein, die vielfältigen Konflikte herauszuarbeiten. Wir verweisen hierfür auf Harvey & Evans (1994); Gordon & Nicholson (2008), v. Schlippe & Kellermanns (2007), v. Schlippe (2009).

Familienstrategische Überlegungen

*»Like alcoholic beverages, family business isn't poisonous if taken in moderation«
(Kaye, 1996, S. 364).*

Die gesteigerte Komplexität, mit der beide, Familie und Unternehmen, zu tun haben, erfordert einen entsprechend bewussten Umgang. In vielen Fällen funktioniert das nötige »Komplexitätsmanagement« über Generationen hinweg (intuitiv) sehr gut bzw. gleichen die Loyalität, der Überlebenswille und auch die Leidensbereitschaft der Unternehmerfamilien die Spannungen aus. Zunehmend wächst das Bewusstsein für die Bedeutung einer aktiven und präventiven Strategie, die die möglichen Konflikte und Probleme möglichst früh vorwegnimmt und z. B. durch juristische Instrumentarien und Überlegungen entschärft (Fabis, 2007). Dies kann ein kompetent besetzter Beirat sein (Kormann, 2008), dem genug Vertrauen entgegengebracht wird, sodass er helfen kann, blinde Flecken wahrzunehmen und kritische Fragen zu entscheiden (z. B. Nachfolge, vgl. Kets de Vries et al., 2007). Auf Seiten der Familie kann dies z. B. die Einrichtung regelmäßiger Familienkonferenzen bedeuten, in denen es möglich ist, familieninterne Differenzen auf konstruktive Weise zu bereinigen (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Wenn man den Risiken erfolgreich vorbeugen will, »so führt an einer besonderen Wachsamkeit gegenüber den in diesen Typus üblicherweise eingebauten Selbstimmunisierungsmechanismen kein Weg vorbei« (Wimmer, 2008, S. 114).

Die Verbindung von Familie und Unternehmen erfordert von der Führung, Familien- und Unternehmensstrategie parallel im Blick zu haben (Carlock & Ward, 2001; vgl. auch Rösen & v. Schlippe, 2007). Eine mögliche Familienstrategie (z. B. Baus, 2003) sollte das Ziel haben, die Familienmitglieder zusammenzuhalten, v. a. wenn die Familie größer zu werden beginnt. Es geht darum, dass sich die Mitglieder über Eckpunkte verständigen, die ihnen helfen, ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu bewahren. Hierzu können etwa gemeinsame Regeln entwickelt werden, wie potenzielle Konfliktpunkte zu handhaben sind, welche Voraussetzungen ein familieninterner Unternehmensnachfolger erfüllen sollte, unter welchen Bedingungen eine familienfremde Geschäftsführung einbestellt werden kann, ob ein Beirat eingerichtet werden soll und mit welchen Kompetenzen er zu versehen sei usw. Daneben sollten in der Familienstrategie zentrale Fragen festgelegt werden, die die Familie als Ganzes betreffen, wie etwa gemeinsam verbindliche Werte (z. B. in einer Familiencharta).

Der Königsweg zur Lösung der durch vielfältige Paradoxien geprägten Situation, in der sich die Mitglieder in Familienunternehmensfamilien befinden, besteht darin, Bewusstheit herzustellen und damit schrittweise Möglichkeiten

der Selbstreflexion der Unternehmensfamilie aufzubauen. Harvey und Evans (1994) sprechen in dem Zusammenhang von »Consciousness raising«. Es kann hier nie um Standardlösungen oder Tipps gehen, sondern darum, dass sich alle Beteiligten in der Unternehmensfamilie darüber klar werden, dass sie einen besonderen Familientypus verkörpern. Die enge Verbindung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum führt zu einer Form von Komplexität, die nur durch Bewusstheit angemessen gehandhabt werden kann. Bewusstheit impliziert Kommunikation und damit die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber und seine Perspektive einzulassen und sie zu verstehen. Insbesondere gilt dies für den Dialog zwischen den Generationen: »Creating a genuine cross-generational dialogue is crucial as it provides the basis for negotiating the succession planning processes« (Lansberg, 1988, S. 6). Erst wenn es gelingt, in Konflikten im anderen nicht mehr den Gegner zu sehen, sondern ihn als Kooperationspartner in der Handhabung einer eigentlich »unmöglichen Situation« anzuerkennen, kann es gelingen, gemeinsam und solidarisch die anstehenden Fragen auf eine Weise zu lösen, wie sie für die besondere Konstellation »Familienunternehmen« angemessen ist. Doch die besten »Strategien« und die ausgeklügeltesten Vertragsklauseln können nicht darüber hinwegtäuschen, dass unser soziales Leben nicht »planbar« ist und nicht alle Unwägbarkeiten, die sich in familiären Konflikten ergeben, schnell und elegant »balanciert« werden können. Familie ist und bleibt ein kompliziertes und oft genug fragiles Gebilde. Dies gilt jenseits aller Steuerungsversuche auch – und vielleicht noch mehr – für das Familienunternehmen.

Werkzeugkasten

- Bei Familienunternehmen sind zwei soziale Systeme mit sehr unterschiedlichen Logiken eng aneinander gekoppelt.
- Unternehmerfamilien sind daher eine besondere »Spezies« von Familie – und Familienunternehmen sind besondere Formen von Unternehmen.
- Zentrales Kennzeichen ist, dass die Mitglieder mit einer hohen Komplexität konfrontiert sind.
- In der Praxis sollte jeweils sehr gut herausgearbeitet werden, in welchen möglicherweise paradoxen Zwickmühlen sich die Einzelnen befinden und wie sich Familienkonflikte vor dem Hintergrund dieser Dilemmata erklären lassen.
- Es gibt keine Patentlösungen, jede Familie ist vielmehr herausgefordert, sich die Komplexität der Konstellation bewusst zu machen und nach jeweils für sie spezifisch passenden Wegen zu suchen.

Summary

Family Businesses: A Blind Spot in Family Therapy?

The dynamic processes operating within a family that owns and runs a business are influenced by that business. Vice versa, the business will also be influenced by the family. First of all, a family business will increase complexity in the family context. On the other hand, the family changes the capital (of all kinds) that the business can draw upon. But the significance of the business for the family is even greater because of the differences in the logics operative in these two systems in terms of communication, equalisation and justice. Where these logics are contradictory, the outcome is an exponential increase of potential conflicts in the two systems thus coupled. This vulnerability of the coupled system calls for complexity management, leadership and the harmonisation of family- and business-related strategies. The ideal solution is awareness and self-reflection on the part of all those involved.

Keywords: Family business system, complexity, capital, logics, self-reflection

Bibliografie⁸

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X.: ›The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem‹, in: *Family Business Review* 2002/ 15, 45–58.
- Barnett, T., Kellermanns, F. W. (2006). ›Are we family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 2006/30, S. 837–854.
- Bateson, G.: *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1981.
- Baus, K.: *Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Wiesbaden: Gabler 2003.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E.: *Das ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1990.
- Breuer, F. (2008). ›Familiäre Tradition, persönliche Ambition, wirtschaftliche Situation. Ambivalenzen der Nachfolge in Familienunternehmen‹, in: Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008, S. 127–138.
- *Carlock, R. S., Ward, J. L.: *Strategic planning for the family business*. Houndmills / New York: Palgrave 2001.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P.: ›Defining the family business by behavior‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 1999/23, S. 19–39.

8 Die mit * gekennzeichneten Beiträge sind besonders geeignet, sich schnell mit dem Thema Familienunternehmen vertraut zu machen.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y.: ›Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research‹, in: *Journal of Applied Psychology* 2001/86, S. 425–445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L.: ›Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate‹, *Personnel Psychology* 2002/55, S. 83–109.
- Deissler, K. (Hg.): Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript 2006.
- Fabis, F.: ›Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen‹. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 2007/14, S. 354–365.
- Festinger, L., Torrey, J., Willerman, B.: ›Self-evaluation as a function of attraction to the group‹, *Human Relations* 1954/7, S. 161–174.
- *Gallo, M. A., Kenyon-Rouvinez, D.: ›The importance of family and business governance‹, in: Kenyon-Rouvinez, D., Ward, J. L. (Hg.). *Family business key issues* Houndmills / New York: Palgrave 2005, S. 45–57.
- Gallo, M. A., Klein, S. B., Montemerlo, D., Tomaselli, S., Cappuyns, K.: La empresa familiar multigeneracional. Pamplona: EUNSA 2009.
- *Gersick, K., Davis, J., McCollom, H., & Lansberg, I.: Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press 1997.
- *Gordon, G., Nicholson, N.: Family Wars. Classic conflicts in family business and how to deal with them. London / Philadelphia: Kogan Page 2008.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Hg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. Los Angeles: Sage 2009.
- Grossmann, K., & Grossmann, K.: ›Die psychische Sicherheit in Bindungsbeziehungen‹, in: *Familiendynamik*, 2008/33, S. 231–259.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L.: ›A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms‹, *Family Business Review* 1999/12, S. 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., MacMillan, I. C.: ›A unified systems perspective of family firm performance‹, *Journal of Business Venturing* 2003/18, S. 451–465.
- Hahn, A.: ›Konsensfaktionen in Kleingruppen‹. In F. Neidhardt (Hg.): *Gruppensoziologie. Sonderband 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 1983, S. 210–232.
- Harvey, M., & Evans, R.: ›Family business and multiple levels of conflict‹, *Family Business Review* 1994/7, 331–348.
- Haunschild, L., Wallau, F., Hauser, H.-E., Wolter, H.-J.: ›Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen‹, in: *Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen*. In: Ifm-Materialien Nr. 172. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung 2007. Zugriff am 30.3.2009 unter <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Ifm-Materialien-172.pdf>.
- Hennerkes, B.-H.: Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt a. M.: Campus 2004.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9, 347–368.
- Kepner, E.: ›The family and the firm: A coevolutionary perspective‹, in: *Organizational Dynamics*, 1983/12, 57–71.

- *Kets de Vries, M., Carlock, R. S., Florent-Treacy, E.: Family business on the couch – A psychological perspective. Chichester: Wiley 2007.
- Klein, S. B.: Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot 1991 (zugleich Dissertation Universität Bayreuth 1990).
- Klein, S. B.: ›Family influence on value creation: a resource-based analysis of the value creation process in family firms‹, in: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2007/4, 110–121.
- *Klein, S. B.: Familienunternehmen. Lohmar-Köln: Eul-Verlag 2009.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X.: ›The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005/29, 321–339.
- Klett, D.: ›Familien qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können‹, in: *Kontext*, 2007/38, 6–25.
- Kormann, H.: Beiräte in der Verantwortung. Berlin / Heidelberg: Springer 2008.
- Kriz, J.: Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1997.
- Lansberg, I.: ›The succession conspiracy‹, in: *Family Business Review*, 1988/1, 119–143.
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1984.
- Luhmann, N.: ›Die Form Person‹, in: N. Luhmann: *Soziologische Aufklärung. Bd. 6. Die Soziologie und der Mensch*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1995, S. 142–154.
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag 2000.
- Miller, J. G.: Living Systems. New York: McGraw-Hill 1987.
- Mühlebach, C.: Familyness als Wettbewerbsvorteil – Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern: Haupt 2004.
- Pearson, A., Carr, J., Shaw, J.: ›Toward a theory of familiness: A social capital perspective‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008/32, S. 949–969.
- Pieper, T. M.: Mechanisms to assure long-term family business survival. Frankfurt a. M.: Peter Lang 2007 (zugleich Dissertation European Business School 2007).
- Pieper, T. M., Klein, S. B.: ›The bulleye: A systems approach to modeling family firms‹, in: *Family Business Review*, 2007/20, 301–319.
- Rüsen, T., & Schlippe, A. v.: ›Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen‹, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 2007/14, S. 309–330.
- Schlippe, A. v.: ›Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen‹, in: Rausch, K. (Hg.), *Organisationen gestalten*. Lengerich: Pabst 2007, S. 111–129.
- Schlippe, A. v.: ›Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen‹, in: *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 2009/1, S. 17–21.
- Schlippe, A. v., Groth, T.: ›Familienunternehmen und Beratung – Paradoxien und Dilemmata‹, in: K. Deissler, K. (Hg.), *Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele*. Bielefeld: transcript 2006, S. 109–125.
- Schlippe, A. v., Kellermanns, F.: ›Emotionale Konflikte in Familienunternehmen‹, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 2008/56, S. 40–58.
- *Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008.

- Sharma, P.: ›Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business‹, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008/32, S. 971–977.
- Siefer, T.: »Du kommst später mal in die Firma!« – Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer 1996.
- Simon, F.: Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. Heidelberg: Carl Auer 1998.
- Simon, F.: ›Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs‹, in: *Soziale Systeme*, 1999/5, 181–200.
- *Simon, F. (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl Auer 2005.
- Simon, F.: ›Familienunternehmen als Risikofaktor‹, in: *Kontext*, 2007/38, 86–96.
- Simon, F., Wimmer, R., Groth, T.: Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer 2005.
- Stern, D.: Die Mutterschaftskonstellation. Stuttgart: Klett-Cotta 2006.
- Stierlin, H.: Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer 2005.
- Tagiuri, R., & Davis, J.: ›Bivalent attributes of the family firm‹, in: *Family Business Review* 1996/9, S. 199–208.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler 2008.
- Wimmer, R.: ›Familienunternehmen‹, in: Schreyögg, G., Werder, A. (Hg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2004.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler 2005.
- Wimmer, R.: ›Das Selbst- und Fremdbild von Familienunternehmen – die besondere Produktivkraft dieser Differenz‹, in: Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008, S. 108–114.

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien*

Einleitung

Unsere aktuelle Forschung zeigt, dass gezielte Maßnahmen zur Ausbildung von Kompetenzen und Fähigkeiten als Gesellschafter bisher noch sehr selten in deutschen Unternehmerfamilien ergriffen werden.¹ Zwar wird in der Praxis die Bedeutung der Kompetenz eines Gesellschafters immer wieder hervorgehoben, offenbar führt diese Erkenntnis in Unternehmerfamilien noch nicht dazu, dass gezielte Programme zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz umfassend zum Einsatz kommen. In den folgenden Ausführungen wird eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Thema Gesellschafterkompetenz in deutschen Unternehmerfamilien vorgenommen. Einleitend wird neben der Definition des Begriffes der Gesellschafterkompetenz der Frage nachgegangen, warum das Kompetenzniveau der Mitglieder einer Gesellschafterfamilie als Ressource für das angeschlossene Familienunternehmen angesehen werden kann. Daran anschließend werden Erklärungsansätze geliefert, welche Faktoren einer gezielte Aus- und Weiterbildung von Mitgliedern einer Unternehmerfamilie im Rahmen der Vorbereitung auf die Nachfolge als Gesellschafter entgegenstehen. Abschließend werden Vorschläge für die Inhalte eines entsprechenden Programmes geliefert, die in einzelnen Bestandteilen den Autoren als gelebte Praxis bereits begegnet sind.

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Rösen, T., von Schlippe, A., Groth, T.: Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2014/3, S. 101–108 veröffentlicht. Wir danken der GoingPublic Media AG in München ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

1 Siehe hierzu ausführlich: Rösen et al. (2013). Die folgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen einer Befragung von 263 Familienunternehmen im Spätsommer 2012.

sene Unternehmen fungiert. Der einzelne Gesellschafter eines Familienunternehmens steht im Gegensatz zu einer Anteilseignerschaft an einer Publikums-gesellschaften vor der Herausforderung, die Zukunft des Familienunternehmens aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig sind Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen so zu treffen, dass diese die Existenz bzw. den Zusammenhalt der Gesellschafterfamilie nicht nachhaltig stören. So ergibt sich in Bezug auf das Unternehmen die Aufgabe, der Geschäftsleitung langfristige Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten, sie in angemessener Weise zu kontrollieren und im Notfall auszutauschen. Hierzu benötigen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Vielmehr müssen sie mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien und Familienunternehmen vertraut sein. Gerade die potentiellen Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungen als Gesellschafterkreis und daraus möglicherweise für einzelne Familienmitglieder resultierende Konsequenzen sind hochsensibel und können zu nachhaltig destruktiven Störungen des Systemverbundes Familie, Eigentum und Unternehmen führen. Für die Mitglieder einer Gesellschafterfamilie bedarf es daher nicht ausschließlich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sondern ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie.⁵ Diese definieren wir wie folgt:⁶

Gesellschafterkompetenz (GK) umfasst sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschaftern eines Familienunternehmens zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Gesellschafterfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekanntem Situationen in Firma und Gesellschafterfamilie erfolgreich umgehen zu können.⁷ Die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren, sowie die Erlangung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu unterstützen, die ihnen bei der Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens dienlich sind. In unserem Verständnis eingeschlossen sind auch Familienmitglieder der Gesellschafterfamilie, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten bzw. zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.

5 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011) sowie Aronoff, Ward (2011).

6 Vgl. Rösen et al. (2013).

7 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff »Professional Ownership« verwendet.

Niveau der Gesellschafterkompetenz als Wettbewerbsvor- oder -nachteil

Der Strategieforschung ist zu entnehmen, dass Unternehmen u. a. dann einen Wettbewerbsvorteil erlangen, wenn sie Ressourcen entwickeln, die wertvoll, selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.⁸ Schaut man auf die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen, so fällt auf, dass sich diese erheblich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Dies liegt in erster Linie an der sogenannten »Familierness« bzw. dem Familien-Faktor von Familienunternehmen, dem spezifischen Bündel von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie, ihren individuellen Mitgliedern und dem Unternehmen selbst ergibt.⁹ Dieser Familien-Faktor eines Familienunternehmens ist somit nicht nur das zentrale Unterscheidungsmerkmal eines jeden einzelnen Familienunternehmens, sondern gleichzeitig auch wesentlicher Einflussfaktor der Performance und der Wettbewerbsvorteile eines Familienunternehmens. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Familien-Faktors ist unserer Ansicht nach in der vorhandenen Gesellschafterkompetenz der Unternehmerfamilie begründet.

So beobachten wir in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die aus der Gesellschafterversammlung eines Familienunternehmens heraus für die Geschäftsleitung entstehen können. Je nach gewählter Governance-Struktur und der hierin integrierten Mitglieder der Gesellschafterfamilie (dies kann auch eingeharbeitete Personen umfassen), ist die Familie des Familienunternehmens an allen zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Im Hinblick auf die hier tätigen Einzelpersonen sind die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Darunter können u. a. Fähigkeiten und Fertigkeiten fallen, die von einer Person im Kontext von Unternehmensprozessen angewandt werden, um Produkte und Dienstleistungen zu generieren und dadurch zu einem entscheidenden Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit führen. Neben den auf die Entwicklung des Unternehmens gerichteten Aktivitäten ist es aber auch Kernaufgabe der involvierten Personen die Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten innerhalb der Gesellschafterfamilie zu forcieren. Gelingt es einer Gesellschafterfamilie, so die Reduktion des strukturellen Risikos durch destruktive Einflüsse aus der Familie zu minimieren, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und somit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.¹⁰

8 Vgl. Barney (1991).

9 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

10 Vgl. Zur besonderen Verantwortung von Familiengeschaftern vgl. Wimmer (2011a), zu dem Konzept des strukturellen Risikos von Familienunternehmen in Abhängigkeit der Mentalen Modelle einer Unternehmerfamilie siehe ausführlich Rüsen (2012) et al.

Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation als Kernaufgabe

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Brisanz des Themenkomplexes. Nach Auffassung der Autoren stellt die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz die zentrale Erfolgsvariable von Mehrgenerationen-Familienunternehmen dar. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens wie auch der Familie ist es dabei notwendig, über eine kritische Anzahl von kompetenten Mitgliedern der Gesellschafterfamilie zu verfügen. Hierbei ist zu unterscheiden, in welcher Form die Gesellschafterfamilie die Geschicke des Unternehmens maßgeblich prägt. So stellen sich in einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung beispielsweise aus mehreren aktiven Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht andere Fragestellungen als in Familienunternehmen, in denen z. B. die Geschäftsführung ausschließlich aus familienexternen Managern besteht. Während im ersten Fall ein zu hohes Kompetenzdefizit zwischen aktiven und nicht-aktiven Gesellschaftern zu möglichen Problemen führt, ist eine Übernahme von Verantwortung seitens der Familiengeschafter im zweiten Fall bei unzureichender Kompetenz auf der Gesellschafterseite vermutlich dauerhaft nicht aufrechtzuerhalten. Sofern die Familie hier nicht in der Lage ist, aufsichts- und kontrollgremiumstaugliche Vertreter zu entwickeln, steht sie vor dem hohen Risiko, entweder komplett fremdbestimmt zu werden oder ihrer Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht entsprechen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist die gezielte Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen als eine systematische, immer wieder aufs Neue vorzunehmende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie anzusehen.

Allerdings sind hiermit u. a. Punkte wie Einsatzbereitschaft, Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger verbunden, was sie zu inkrementellen Bestandteilen der Erziehungsaufgabe innerhalb einer jeden Kernfamilie macht. Es ist sofort ersichtlich, dass es sich hierbei um extrem sensible Themen handelt, die innerhalb der Unternehmerfamilie als Ganzes in Bezug auf die jeweilige Kernfamilie auszuhandeln sind.

Status Quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Unternehmerfamilien

Die in 2013 publizierten Ergebnisse einer Befragung unseres Instituts, des WIFU¹¹, von 263 Mitgliedern aus Gesellschafterfamilien zeigen, dass der Themenkomplex an Bedeutung gewinnt.

Grundsätzlich betreiben 65 % der Studienteilnehmer aktuell eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE). Ihr wird insgesamt eine hohe Bedeutung beigemessen: 83 % der Studienteilnehmer sehen hierin zentraler Erfolgsfaktor zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit als Familienunternehmen, knapp 85 % sind davon überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten die gemeinsame Willensbildung der Familiengeschafter fördern und den Zusammenhalt innerhalb der Gesellschafterfamilie unterstützen. Den positiven Nebeneffekt einer Minderung von Konflikten in der Gesellschafterfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung sehen immerhin 67 %.

Allerdings sind entsprechende Programme (noch!) ein sehr junges Thema, denn 53 % der Studienteilnehmer beschäftigen sich erst seit den letzten drei Jahren mit Maßnahmen der GKE. Lediglich 19 % tun dies schon seit über 10 Jahren.

Interessanterweise begründen die Studienteilnehmer, die derzeit keine GKE-Maßnahmen (35 % der Befragten) betreiben, das Fehlen entsprechender Aktivitäten folgendermaßen:

- sie erachten dies als nicht nötig (43 %)
- der Gesellschafterkreis ist zu klein (38 %)
- Fehlen eines Verantwortlichen (30 %)
- Fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis zu diesem Thema (26 %)
- Ressourcenknappheit (13 %).

Die hier geäußerten Hinderungsgründe lassen vielfältige Vermutungen über die Beweggründe zu. Unserer Erfahrung nach korrelieren entsprechende Aussagen sehr stark mit den vorhandenen Mentalen Modellen¹² einer Unternehmerfamilie bzw. mit dem Grad der (Selbst-)Organisation als Unternehmerfamilie. Mit diesem Aspekt wollen wir uns im nächsten Abschnitt noch eingehender beschäftigen.

Im Hinblick auf die nun konkret durchgeführten Maßnahmen lässt sich beobachten, dass externe Beratungsleistungen (55 %) sowie spezielle Kurse, Lehrgänge und Workshops (48 %) im Vordergrund stehen. Die vermittelten

11 WIFU = Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

12 Siehe hierzu Rösen et. al (2012).

Inhalte zielen auf betriebswirtschaftliche Themen ab. So sind vor allem Management & Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung & Organisation (66 %), Investition & Finanzierung (64 %) sowie Bilanzanalyse (63 %) Kernbestandteile der gelebten GKE in deutschen Unternehmerfamilien. Rechtliche und psychologische Fragestellungen sind von eher von geringerer Bedeutung (durchschnittlich 44 % bzw. 45 %). Offenbar wird Gesellschafterkompetenz also hauptsächlich auf der Ebene der zentralen Themen der Unternehmensführung verortet.

Im Hinblick auf den Einbezug künftiger Anteilseigner zeigt sich ein interessantes Bild: 43 % der Befragten binden derzeit ausschließlich Vertreter der aktuellen Gesellschaftergeneration in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein und lassen die Vertreter der nächsten Generation (oft bezeichnet als »NextGen«), also die potentiellen Gesellschafter der Zukunft, außen vor. Eine vergleichbar große Anzahl (41 %) bietet GKE-Maßnahmen generationenübergreifend an. Allerdings hält die überwiegende Mehrheit (85 %) einen generationenübergreifenden Kompetenzaufbau, der beide Generationen integriert, für den anzustrebenden Zustand. Offenbar hegen die Vertreter der teilnehmenden Gesellschafterfamilien perspektivisch den Wunsch, gemeinsam Kompetenzen zu entwickeln, idealerweise als »Familienkollektiv«.

Im Hinblick auf die »Begünstigten« entsprechender Maßnahmen ist interessanterweise zu beobachten, dass diese vornehmlich für die Teile der Gesellschafterfamilie angeboten werden, die sich in dem Status als Gesellschafter befinden oder dies zukünftig werden, unabhängig davon, ob diese im Unternehmen arbeiten oder nicht. Familienmitglieder, die keine Anteile haben (Ehe-/Lebenspartner, Minderjährige), also Personen, die erst perspektivisch Anteile bekommen können, bzw. die die »NextGen« als erziehungsberechtigter Elternteil in ihrer Entwicklung entscheidend prägen, werden nur selten (18 %) in GKE-Programme eingebunden. Hier scheint eine klare Grenzziehung innerhalb der (Groß-)Familie vorgenommen zu werden. Ob Unternehmerfamilien gut beraten sind, Ehepartner, die auch als wesentliche Ratgeber und Rollenmodelle für die »NextGen« fungieren, aus entsprechenden Programmen der Familie außen vor zu lassen, ist unserer Ansicht nach höchst fragwürdig. In der Praxis beobachten wir immer wieder, dass Ehe- und Lebenspartner, sofern sie gut in die Kultur- und Wertegemeinschaft der Unternehmerfamilie aufgenommen und integriert worden sind, zentrale »Stützen« des Systems Unternehmerfamilie sein können. Eine systematische Ausgrenzung führt hingegen oftmals zu Konflikten unter den Ehepartnern oder zu Loyalitätskonflikten der Kinder, beide hervorgerufen, sofern ein Elternteil sich mit dem Kontext des Familienunternehmens nicht anfreunden und die notwendigen persönlichen Opfer nicht erbringen will.

Interessanterweise liegt die Verantwortung für die Planung und Durchführung entsprechender GKE-Aktivitäten bisher noch in den Händen der einzelnen

Kernfamilien (42 %), oder einem Familiengremium (34 %). Oftmals sind es auch einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie die dem Rest die Inhalte vermitteln (40 %), vielfach werden aber auch externe Dienstleister (38 %) oder Fach- bzw. Führungskräfte des Unternehmens (18 %) herangezogen.

Was (be-)hindert Unternehmerfamilien, GKE Programme aufzusetzen?

Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit eines zielgerichteten Aufbaus an Gesellschafterkompetenz sollte aus den vorherigen Ausführungen deutlich geworden sein. Dennoch beobachten wir in der Praxis erstaunlich oft ein völliges Fehlen oder einen relativ opportunitätsgetriebenen und unsystematischen Umgang von Gesellschafterfamilien mit dieser Thematik. Wir vermuten zwei zentrale Aspekte, die hier einer »Professionalisierung« der Unternehmerfamilie entgegenstehen. Beide basieren aber auf der gleichen Grundlogik: Unternehmerfamilien handeln in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation bzw. den gezielten Aufbau der eigenen Kompetenz typischerweise in der Logik der Familie. In dieser ist es nicht vorgesehen, ein »Aus- und Weiterbildungsprogramm« als Familie durchzuführen. Man lernt, was man braucht, durch Abschauen, durch Anleiten der Kinder, über Geschichten und einfach durch »Mitmachen«. Dieses familiale (Lern-)Muster wird meist unreflektiert auf die Gesellschafterrolle übertragen. Der Vorschlag sich als (Gesellschafter-) Familie dann »zu organisieren« oder gemeinsam »fit« für die Rolle als kompetenter Gesellschafter zu machen, fühlt sich fremd an, wie ein »Implantat«. Dementsprechend werden kompetenzfördernde Maßnahmen eher sporadisch, gelegenheitsbezogen durchgeführt und folgen keinem Plan bzw. Ausbildungskonzept. Wir beobachten hier etwa Kuriositäten, dass z. B. nicht im Unternehmen aktive Familiengeschafter es als völlig »normal« betrachten, wenn sie für ihre eigene berufliche Karriere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen; ein vergleichbarer Vorschlag, sich als Gesellschafter(familie) weiterzubilden, wird als befremdlich, unpassend, als »Fremdkörper« wahrgenommen.

Organisationsgrad als Unternehmerfamilie und gemeinsames »Lernen auf Vorrat«

Diese Begründung sehen wir auch als zentral an, wenn wir uns den geringen Grad der Selbstorganisation in Gesellschafterfamilien anschauen. Gemäß der erwähnten Studien (s. o.) verfügen bei den Teilnehmern nur 27 % über Instru-

mente einer Family Governance (z. B. Familienstrategie, Familienverfassung).¹³ Immerhin zeigt sich, dass ein Großteil der Unternehmerfamilien (83 %), die sich eines Instrumentes der Family Governance bedienen, systematische GKE betreiben. Offenbar begünstigt die einmal eingeschlagene (Selbst-)Organisation der Familie eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Kompetenz- und Fähigkeitenpools innerhalb der Gesellschafterfamilie. Einige wenige Gesellschafterfamilien (meist solche mit einer großen Anzahl von Gesellschaftern) haben bereits familieneigene Akademien und Ausbildungskonzepte («Gesellschafterführerschein») entwickelt.

Unsere Beobachtungen legen den Schluss nahe, dass es für Unternehmerfamilien offenbar so etwas wie ein familieninternes »Organisationsmoment« benötigt, um sich in die Lage zu versetzen, an der Steigerungen und Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu arbeiten. Dieses Moment kann durch eine zentrale Person aus der Familie oder aber durch einen Vorfall oder der Begegnung mit einer anderen Unternehmerfamilie begründet sein.

Idealtypischer Inhalt eines GKE-Programmes

*»Es geht nicht darum, Künstler zu werden, sondern darum, Kunst von Kitsch unterscheiden zu können«.*¹⁴

Wie soll nun ein idealtypisches »Ausbildungsprogramm« für Mitglieder aus einer Unternehmerfamilie aussehen? Wie oben bereits aufgeführt sind einzelne Bestandteile der hier zu berücksichtigenden Inhalte auch als allgemeinen Erziehungsaufgabe von Eltern zu sehen.¹⁵ Allerdings sind diese allgemeinen Aspekte auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. die Gesellschafterrolle hin zu spezifiziert.

Die folgenden Ausführungen fassen verschiedene, in der Praxis beobachtete Konzepte zusammen und versuchen diese in einen konzeptionellen Rahmen einzufügen. Die in den folgenden vier Punkten aufgeführten Inhalte können als eine Art »Anforderungs-Katalog« an einen Gesellschafter aufgefasst werden. Die dargelegten Inhalte beschreiben dabei beobachtbare Praktiken in Unternehmerfamilien und unsere Re-Interpretation in Bezug auf den gezielten Aufbau einer Gesellschafterkompetenz.

13 Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die interessierten Teilnehmer einer solchen Studie schon eine selbstselektierte Auswahl von der Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland darstellen!

14 Dieses Zitat stammt vom Kollegen Prof. Kormann als Antwort auf die Frage, was den Kern von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung auszeichnet.

15 Astrachan, Pieper (2011) sehen spezifische, auf die Rolle als Gesellschafter ausgerichtete, Erziehungsmaßnahmen bereits ab einem Alter von 3 Jahren als relevante Vorbereitung an.

Emotionale Bindung an das Unternehmen / Kennenlernen des Unternehmens »von innen« ermöglichen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt in vielen Erzählungen vielfach schon in frühester Kindheit (»Vater hat uns mit dem Go-Kart auf dem Firmenhof fahren lassen«, »Wir wurden regelmäßig mit auf Geschäftsreisen genommen und haben so die Tochtergesellschaften kennen gelernt«). In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, ist dies eher die Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens ist. Gerade in frühester Jugend bzw. in der Kindheit entstehen starke emotionale Beziehungen zu vertrauten Personen, aber auch zu Orten oder gar Arbeitsumfeldern (»Unser Onkel hat zusammen mit den jüngeren Mitarbeitern für uns als Kinder Schnitzel-Jagden durch die Firma organisiert. Von diesem Erlebnis zehren wir in unserer Generation noch 35 Jahre später«). Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten, einzelner Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen, die durch Ferien-Jobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden können. Aus unserer Sicht zeichnet sich dieses Engagement auch dadurch aus, dass die Gesellschafter sowohl die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentrale Mitarbeiter »spielend« kennen lernen können und so später als Gesellschafter ein gutes Gespür für das Unternehmen bzw. innerbetriebliche Strukturen bekommen. Die teilweise »einfachen Arbeiten« z. B. in der Montage oder Versandabteilung sind nach eigenen Angaben auch sehr hilfreich, um sich in die Arbeitsbedingungen bzw. Lebenswelt der Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen einfühlen und -denken zu können.

Gerade in Unternehmerfamilien, in denen Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen und Vorstellungen zur Rolle als Gesellschafter ein, die vielfach mit den Vorstellungen aus der Vorgängergeneration nicht kompatibel sind. Zudem ist es für Mitarbeiter und Geschäftsführung eines Familienunternehmens oftmals schwer verständlich und der Unternehmenskultur abträglich, wenn eine Gesellschafter-Generation heranwächst, die keine Ahnung vom Unternehmen bzw. dem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter auch zu »Brüchen« der Vertrauensverhältnisse von Mitarbeitern und Gesellschafterfamilie, die über lange Zeiträume gewachsen sind.

Um diesem Trend bewusst etwas entgegen zu setzen und frühzeitig ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern viele Unternehmerfamilien ihren Nachwuchs, Schüler-Jobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren. In einem uns bekannten Fall wird eine insgesamt mindestens 6 Monate umfassende Betätigung als Praktikant von den Vertretern der nächsten Generation sogar gefordert!

Fähigkeiten zur Beurteilung und »Führung« von Führungskräften erlangen

Ergänzend zu den Maßnahmen zum Kennenlernen des »Inneren« des Unternehmens, beobachten wir vielfach Maßnahmen, in denen Mitglieder aus der Gesellschafterfamilie die Mitglieder der Führungsmannschaft gezielt außerhalb des betrieblichen Alltages kennenlernen können. Ob bei dem privat veranstalteten »Prokuristen-Weihnachtsessen«, dem allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen »Grillfest für die Führungskräfte« – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Top-Führungsmannschaft, meist auch deren Ehepartner persönlich kennen zu lernen. Auf diesen Veranstaltungen wird gezielt Wert darauf gelegt, dass die Familienmitglieder die Führungskräfte »bedienen«. Hierdurch sollen zum einem den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung für den Einsatz im Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden, zum anderen sollen die jüngeren Vertreter der Gesellschafterfamilie einen ersten, eher informellen Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Damit sich die Leistung einer Führungskraft und die Zusammenarbeit mit dieser (z. B. aus einem Aufsichts- und Kontrollgremium) fruchtbar gestaltet, ist es ratsam, über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu verfügen. Diese können in jeder Berufsform oder gemeinnützigem Engagement erlernt werden. »Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexternen Geschäftsführer, die über mehrere hundert Millionen Euro Umsatz und das Schicksal tausender von Mitarbeiter entscheiden, nehmen zu Recht niemanden aus der Familie ernst, wenn dieser Gesellschafter zu erkennen gibt, dass er oder sie es leider nie geschafft hat, in einer Organisation, sei es Unternehmen oder NGO, mitzuarbeiten«, so dass Zitat eines Familiengeschafters. In dieser Gesellschafterfamilie wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass jeder Gesellschafter sowohl auf unterer Ebene (»Erfahrung, geführt zu werden«) als auch auf oberer Ebene (»Erfahrung zu führen«) tätig gewesen ist, bevor er oder sie in ein Aufsichts- oder Kontrollgremium einziehen darf.

Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens entwickeln

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld ist jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und intensive Auseinandersetzungen mit dem eigenen Unternehmen in die Lage zu bringen, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten zu können. »Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager »ein Recht« darauf haben, mit

kompetenten Familiengesellschaftern zu sprechen. Wir achten bei der Auswahl von diesen immer darauf, dass diese »schlauer« sind als wir. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Höchstleistungen auf allen Ebenen. Dies können wir aber nur glaubhaft einfordern, wenn wir uns ebenso positionieren. Sonst laufen die uns davon.« Diese Aussage eines Familienvertreters eines Beiratsgremiums fasst den Anspruch der Familie zusammen: Die nicht mehr im Unternehmen aktiven Vertreter der Gesellschafter konzentrieren sich auf die Rolle der Gesellschafter in Form eines »Sparringspartners« für die familienexterne Geschäftsleitung. Die spezielle Strategiefähigkeit der Gesellschafter in dieser aber auch in anderen Unternehmerfamilien besteht darin, auf Augenhöhe die Strategien der Unternehmensleitung hinterfragen und mit der Familienstrategie ein Einklang zu bringen. Eine solche »komplementäre« strategische Kompetenz wird in dem beispielhaft erwähnten Unternehmen durch eine Vielzahl von speziellen Schulungen erarbeitet. Die Inhalte entsprechender Schulungsprogramme lesen sich dann wie eine Art »familieninternes MBA-Programm«.

Ein aus unserer Sicht sinnvoller Ansatz, die Inhalte einer Kompetenzentwicklung festzulegen, ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen, sowie an den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie.¹⁶ Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens? Wer sind die A-Kunden und -Lieferanten? Wer sind die Schlüsselmitarbeiter? Wo und ggf. bei wem sind die Kernkompetenzen des Unternehmens gebündelt? Wo genau ist das Unternehmen dem Wettbewerb überlegen und wo nicht? Was ist für den Erfolg des Unternehmens überlebenswichtig? Wo gibt es technologische Entwicklungen, die uns bedrohen könnten?

Diese Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Wir erleben es immer wieder, dass Schulungen unter dem Titel »Wie lese ich eine Bilanz?«, die zugegebenermaßen die (zunächst!) am wenigsten spannenden Inhalte und die für fachfremde Familienmitglieder langweiligsten¹⁷ aller betriebswirtschaftlichen Themen beinhalten, in der Wissensvermittlung zuerst vermitteln. Erwartbarer Weise werden Familienmitglieder, die keine kaufmännische Ausbildung oder ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben, verängstigt, eingeschüchtert und schlimmstenfalls abgeschreckt.

Aus unserer Sicht ist es daher ratsam, erst perspektivisch, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt die Vermittlung der Grundlagen zu vermitteln. In diesem Rahmen sind dann die Grundkenntnisse von Unternehmensführung, Organisation, Ge-

16 Siehe hierzu auch ausführlich Kormann (2010) sowie Kormann (2011).

17 Die Vertreter der Finanz- und Rechnungswesenabteilungen mögen uns verzeihen!

sellschafts- und Steuerrecht, Bilanzierung, Finanzierung, Vermögensmanagement und der Aufbau des Geschäftsberichtes zu behandeln.

Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafters / Systemkompetenz entwickeln

»Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven Gesellschafterfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen«. Dieser Satz, der als zentraler Leitsatz in der Präambel einer Familienverfassung steht, fasst den Hauptfokus aller Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz kurz und prägnant zusammen. Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist eben mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form es hier einen Unterschied zu anderen Unternehmensformen und anderen Familienunternehmen zu machen gilt, ist sich durch die Mitglieder der Gesellschafterfamilie zu erarbeiten. So sind die Wechseldynamiken zwischen Firmen- und Familienlogik zu erkennen. Das jeweilige »Mentale Modell« der Unternehmerfamilie ist in gemeinsamer Arbeit zu definieren und die daraus resultierenden Konsequenzen und Erwartungen sind zu reflektieren. Wo kommt die Familie her, welche historischen Kenntnisse gibt es über die Vorfahren gehört ebenso zu diesem Kompetenzbaustein, wie die Kenntnisse über die klassischen und typischen Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien, die potentiell »multiplen Rollen« (i. S. des 3-Kreis Modells¹⁸) und schließlich die typischen paradoxen Entscheidungslogiken, denen Unternehmerfamilien systematisch ausgesetzt sind¹⁹.

Schluss

Die Ausführungen des Beitrages verdeutlichen die hohe Relevanz des Themas Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuell beobachtbare Veränderungen in Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum deuten zudem darauf hin, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschafter über die Geschicke dieses Unternehmenstypus entschieden werden. Aus Sicht der Autoren stellt die hier behandelte Thematik eine Art »Rückenschule« für das vielgepriesene und im Ausland neidisch beobachtete »Rückgrat der deutschen Wirtschaft« dar. Die skizzierten Beispiele stellen Ansätze und denkbare Inhalte eines kompetenzaufbauenden Programms

18 Vgl. Tagiuri, Davis (1982).

19 v. Schlippe et al., (2011).

dar, die in jeder Unternehmerfamilie regelmäßig und systematisch diskutiert werden sollten. Vor diesem Hintergrund sind folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien als zentrale Diskussionsinhalte für Familientage bzw. Gesellschaftertreffen anzusehen:

- *Prüfen Sie, in welcher Form GKE bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).*
- *Sofern (noch) keine GKE vorhanden ist, stoßen Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber an und etablieren Sie entsprechende Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.*
- *Wird GKE bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das vorhandene Angebot einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird. Insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.*
- *Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen, sondern auch übergreifende Inhalte, wie zum Beispiel juristische und psychologische Kenntnisse sowie Spezifika Ihres Familienunternehmens und zu Familienunternehmen im Allgemeinen, vermittelt werden.*
- *Unterscheiden Sie die Entwicklungsprogramme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht-aktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle z. B. eine Gremienfunktion oder gar die einer leitenden Gremienfunktion (Vorsitzende des Aufsichtsrates etc.) wahrgenommen wird.*
- *Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet sowohl eine genaue Festlegung der Lerninhalte wie auch der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.*

Literatur

- Aronoff, C.E./Ward, J.L.: Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan 2011.
- Astrachan, J.H./Pieper, T.M.: ›Developing responsible owners in family business‹, in: EQUA-Stiftung (Hg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien 2011, S. 102–110.
- Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 1991/17(1), S. 99–120.
- Groth, T./Schlippe, A. v.: ›Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz‹, in: EQUA-Stiftung (Hg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien 2011, S. 9–24.
- Gómez-Mejía, L.R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J.: ›Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills‹, In: *Administrative Science Quarterly*, 2007/52(1), S. 106–137.
- Habbershon, T., Williams, M.: ›A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms‹, in: *Family Business Review*, 1999/12(1), S. 1–25.
- Kormann, H.: Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin: Springer Verlag 2010.
- Kormann, H.: ›Gesellschafter und die Strategiearbeit‹, in: EQUA-Stiftung (Hg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien 2011, S. 34–47.
- Rüsen, T.: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag 2008.
- Rüsen, T./Schlippe, A. v./Gimeno, A.: ›Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen‹, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2012/03, S. 92–98.
- Rüsen, T.; Vöpel, N., Calabrò, A., Müller, C.: Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie, herausgegeben von WIFU und PWC 2013.
- Schlippe, A. v., Groth, T., Plate, M.: ›Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen‹, in: Plate, M. et al.: *Große deutsche Familienunternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2011, S. 522–562.
- Tagiuri, R., Davis, J.A.: ›Bivalent attributes of the family firm‹, in: Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996 in: *Family Business Review*, 1982/9(2), S. 199–208.
- Uhlener, L.M., Floren, R.H., Geerlings, J.R.: ›Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study‹, in: *Small Business Economics*, 2007/29(3), S. 275–293.
- Wimmer, R.: ›Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen‹, in: EQUA-Stiftung (Hg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien 2011a S. 25–33.

Wimmer, R.: ›Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen«, in: Rüsen, T. (Hg.): *Familienunternehmen erfolgreich sanieren*. Berlin: ESV 2011b, S. 43–60.

Teil 2:
Steuerung, Führung und Governance

Nachhaltige Entlohnungssysteme im Management von Familienunternehmen*

I. Einleitung¹

Seit Jahren ist das Thema Angemessenheit von Managergehältern Gegenstand der Diskussion sowohl in den Vorstandsetagen internationaler Großunternehmen als auch an den Stammtischen der Provinz. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise haben die Vergütungspakete der Unternehmenslenker auch große Resonanz in der politischen Diskussion gefunden. Die durch die Modalitäten der Vergütung gesetzten Verhaltensanreize für Manager waren – so die Diagnose der Politik – mitursächlich für die Finanz- und Wirtschaftskrise². Der Vorwurf: Die Vergütungssysteme stellen einseitig auf einen mitunter vordergründig definierten, meist kurzfristigen ökonomischen Erfolg ab und halten deswegen – in einem unzulässigen Maß – die Leitungsorgane von Unternehmen über deren Beteiligung an dem erwirtschafteten Erfolg dazu an, sich zuvörderst um die Optimierung kurzfristiger und nur durch das Eingehen riskanter Geschäfte erzielter Erfolge zu bemühen und dabei die langfristigen Perspektiven zu vernachlässigen. Darauf hat der Gesetzgeber des Aktiengesetzes reagiert. Mit dem am 5.8.2009 in Kraft getretenen Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) will er durch neue Vorgaben für die Festsetzung der Vorstandsvergütung Fehlentwicklungen korrigieren und Anreize für eine nachhaltige und langfristige Unternehmensführung setzen. Damit hat sich die Politik einen Regelungsgegenstand vorgenommen, der in besonderem Maße

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Kirchdörfer, R.: Nachhaltige Entlohnungssysteme im Management von Familienunternehmen, in: Bechtold, S., Jickeli, J., Rohe, M. (Hg.): *Recht, Ordnung und Wettbewerb, Festschrift zum 70. Geburtstag von Wernhard Möschel*. Baden-Baden: Nomos Verlag 2011, S. 1209–1232 veröffentlicht. Wir danken dem Nomos Verlag in Baden-Baden ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels. Der Artikel sowie die gesamte Festschrift ist ebenfalls über die eLibrary des Nomos Verlags downloadbar: Nomos eLibrary 10.5771/9783845231754.

1 Ich danke Herrn Dr. Maximilian Hermann für seine wertvolle Unterstützung beim Zustandekommen dieses Beitrages.

2 Begr. der Beschlussempfehlung, BT-Drucks. 16/13433, S. 1.

und seit vielen Jahren zum Gegenstand der ökonomischen Analyse des Rechts und zu einem beliebten Forschungsgegenstand unseres Jubilars gehört.

Fragestellungen um »richtige« Entlohnungssysteme haben im Anschluss an die öffentliche Diskussion der Managergehälter zwischenzeitlich auch in Familienunternehmen besondere Aktualität gewonnen³. Nicht nur die Höhe der Entlohnung und deren einzelne Bausteine, sondern insbesondere auch die Chancen und Risiken, die – gleichsam in Parallelität zu den Aktienoptionsprogrammen für Vorstände von Aktiengesellschaften – mit einer Beteiligung der Geschäftsführer am Kapital von Familienunternehmen verbunden sind, werden vertieft diskutiert. Dabei ist einerseits zu beobachten, dass der Wunsch der »Fremdmanager« an einer Teilhabe an der Unternehmenswertsteigerung während ihres Managements immer deutlicher artikuliert wird, dass aber – andererseits – der »klassische« Familienunternehmer die Unternehmenswertsteigerung als solche, den shareholder value, überhaupt nicht als eine für ihn wirklich wichtige Größe ansieht. Wir wollen im Folgenden versuchen, diese Problemfelder ökonomisch und juristisch zusammenzufassen und einige neue Gedanken hinzuzufügen.

II. Theoretische Grundlagen der Vergütung – Principal-Agent-Theorie

1. Überblick über die Grundannahmen und verschiedene Problemlagen

In der Ökonomie bildet die Principal-Agent-Theorie, ein bedeutender Zweig des institutionenökonomischen Forschungsansatzes, das dominierende theoretische Analyseinstrument von »Corporate Governance«-Regelungen.⁴ Mit dem Begriff »Agent« werden stellvertretend handelnde Personen bezeichnet, die im Namen anderer Individuen, Kollektiven oder korporativen Akteuren agieren – den so genannten »Prinzipalen«. Principal-Agent-Beziehungen gibt es in allen Organisationen, Betrieben und Unternehmen.

Zur Beschreibung dieser Beziehung legen die Principal-Agent-Theoretiker ein Menschenbild zugrunde, das sich am »homo oeconomicus« der neoklassischen ökonomischen Theorie anlehnt. Die Principal-Agent-Beziehung beruht auf einem (impliziten oder expliziten) Vertrag, von dem sich beide Seiten einen

3 Kirchdörfer/Kögel, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, S. 237.

4 Ausf. Richter/Furubotn, Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl. 1999, S. 163 ff.; Kirchdörfer/Kögel, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, S. 223 ff.

Nutzengewinn versprechen.⁵ Nach diesem Modell handelt jedes Individuum rational und egoistisch, so dass seine Handlungen (ausschließlich) der Maximierung der eigenen Interessen dienen. Im Zentrum der Theorie steht damit das eigeninteressengeleitete Individuum, das bei der Verfolgung seiner persönlichen Interessen grundsätzlich auch die Verletzung der Interessen anderer Personen in Kauf nimmt. Das dominierende Motiv für menschliches Handeln ist demnach ein opportunistischer Antrieb.⁶ Aus der Sicht des Principals wird jede Handlung des bzw. der Agenten als optimal angesehen, die dieser selbst bei gleichem Informations- und Wissensstand ohne eine Vertretung durch Agenten vorgenommen hätte. Jede Abweichung von diesem fiktiven Optimum ist für den Prinzipal gleichbedeutend mit einer Nutzenminderung.

Vor dem Eingehen und im Verlauf einer Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent ist es – so die Grundannahme der Theorie – weder dem Agenten noch dem Prinzipal möglich, sichere Prognosen über zukünftige, die Handlungen des Agenten beeinflussende Umweltbedingungen zu treffen. Aufgrund der beiderseitigen Unvollständigkeit des Wissens agieren die Akteure unter der Bedingung von Unsicherheit. Darüber hinaus ist die Beziehung nicht nur durch unvollständiges, sondern auch durch ungleich verteiltes Wissen gekennzeichnet. Der Agent verfügt im Vergleich zum Prinzipal über mehr, über bessere und über unmittelbarere Informationen⁷. Denn die Beauftragung des Agenten durch den Prinzipal ist zwangsläufig mit der Übertragung eines Entscheidungsspielraums auf den Agenten verbunden.

Diese Informationsasymmetrie ist unter verschiedenen Aspekten zu beobachten.⁸ Vor dem Vertragsschluss kann der Prinzipal die Kompetenzen und Fähigkeiten des Agenten nicht exakt einschätzen und dessen Selbstauskünften nicht trauen, so dass bereits hier das Risiko von sog. »hidden characteristics« besteht. Während der Vertragsbeziehung ist der Prinzipal sowohl hinsichtlich aller potentiell möglichen Entscheidungsalternativen des Agenten (»hidden information«) als auch hinsichtlich des aufgewendeten Anstrengungsniveaus und des Leistungsvermögens des Agenten (»hidden action«) auf Grund des einseitigen Wissensvorteils des Agenten und der Nichtbeobachtbarkeit seiner Aktionen schlechter informiert als der Agent selbst.

Unter den angenommenen Bedingungen eines egoistisch-nutzenmaximierenden Verhaltens der Akteure, der allgemeinen Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände und der zwischen Prinzipal und Agent gegebenen Informati-

5 Ausf. Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, S. 12ff.

6 Richter/Furubotn, Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl. 1999, S. 93.

7 Richter/Furubotn, Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl. 1999, S. 92, 196.

8 Hierzu Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, S. 46ff.

onsasymmetrie führt die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt im Ansatz der Principal-Agent-Theorie zwangsläufig zu Interessengegensätzen.⁹

Im Hinblick auf eine Aktiengesellschaft folgt daraus, dass die Aktionäre (Prinzipal) beispielsweise nicht beurteilen können, ob ein guter Jahresabschluss auf das hohe Aktivitätsniveau der angestellten Manager (Agenten) oder (nur) auf zufällige positive Umwelteinflüsse zurückzuführen ist. Es ist auch nicht auszuschließen, dass der Agent nur geringe Anstrengungen aufgewendet hat und ein schlechtes Ergebnis mit unglücklichen Ereignissen rechtfertigt oder ein guter Jahresabschluss bei höherem Einsatz der Manager noch besser hätte ausfallen können. Die in der Person des Principals gegebene Unmöglichkeit, bei Unsicherheit und Informationsasymmetrie eine direkte Verbindung zwischen dem Verhalten des Agenten und dem messbaren Ergebnis der Leistung des Agenten herzustellen, ist dem Agenten bekannt und ist dafür verantwortlich, dass dieser bei der Ausübung seiner Tätigkeit eigene Ziele verfolgen kann. In der Praxis lassen sich Argumentationsmuster von Managern (insbesondere auch in Familienunternehmen) beobachten, welche den theoretischen Ansatz tendenziell belegen. Wird beispielsweise ein Management abhängig von Jahreserfolgszielen entlohnt, so wird beim Nichterreichen dieser Ziele mit dem Argument nachzuverhandeln versucht, man habe unter den gegebenen Umständen die bestmögliche Leistung erbracht und daher trotz Erfolgsverfehlung den Erfolgsbonus mehr als verdient. Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise ist dies ein häufig anzutreffendes Argumentationsmuster.

2. Lösungskonzepte

Zur Behebung (oder zumindest Abmilderung) dieser systemimmanenten Zielkonflikte ist die Schaffung eines Systems der Corporate Governance von entscheidender Bedeutung, das mehrere Kontroll-, Informations-, Anreiz- und Sanktionsmechanismen kombiniert. Die Steuerungsmechanismen zielen entweder auf das Verhalten des Agenten und seine Leistung und/oder auf den von ihm erreichten Erfolg ab und knüpfen direkt daran Be- und Entlohnungssysteme. Informationsmechanismen hingegen sind sowohl an das Verhalten als auch an den Output gebunden. Durch den Einsatz dieser Mechanismen entstehen unterschiedliche Kosten (sog. »Agenturkosten«), die von vielen unternehmensspezifischen Faktoren abhängen. Ein Unternehmen muss daher unter ökonomischen Gesichtspunkten und anhand der eigenen Unternehmensstruktur auswählen, welche Gewichtung es bezüglich der Steuerungsmechanismen vornimmt.

⁹ Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, S. 23 ff.

Die grundlegende Idee der Lösung eines Principal-Agent-Problems durch ein Anreizsystem liegt in der Schaffung eines geeigneten Motivationskonzepts für den Agenten. Ziel der Vertragsgestaltung muss es sein, einen Vertrag mit einem Anreizsystem auszustatten, welches die eigennützigen Bemühungen des Agenten so steuert, dass diese automatisch für den Prinzipal vorteilhaft sind und die Summe aus Anreiz- und Kontrollkosten minimiert wird, um auf diese Weise den Kooperationsgewinn des Principals zu maximieren. Der Mitarbeiter soll genau dann das Ziel der individuellen Nutzenmaximierung erreichen, wenn er im Sinne des Unternehmers handelt (sog. »Prinzip der Anreizkompatibilität eines Vertrages«).¹⁰ Im Falle einer Eigentümer-Manager-Beziehung sollen positive Anreize (wie z. B. Entlohnungen) die Erreichung des Unternehmensziels durch bestimmtes Handeln fördern und negative Anreize (z. B. Sanktionen) sollen unerwünschtes Verhalten unterbinden. Solange die Ziele des Principals und des Agenten voneinander abweichen können, besteht die Gefahr, dass der Agent bei Verfolgung eigener Ziele zu Lasten des Principals handelt. Der Prinzipal trägt somit insbesondere dann das gesamte Risiko, wenn eine fixe Entlohnung des Agenten vereinbart wurde und diese unabhängig vom Verhalten und dem Erfolg des Agenten ausbezahlt wird. Kann hingegen sichergestellt werden, dass die Interessen des Principals mit den Interessen des Agenten übereinstimmen, so ist gewährleistet, dass Handlungen, die die Interessen des Agenten befördern auch die Interessen des Principals optimal berücksichtigen. Das Lösungskonzept eines traditionellen Principal-Agent-Modells sieht daher vor, dass ein Anreizsystem gewählt wird, welches die Entlohnung des Agenten an seine Anstrengung und/oder den Erfolg des Unternehmens koppelt und damit das Risiko zu Lasten beider Parteien verteilt. Aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie sollte das Entlohnungsmodell optimaler Weise aus zwei Bestandteilen bestehen, einem (sich an der aufgebrauchten Zeit und Mühe orientierenden) fixen Grundbestandteil und einem variablen erfolgsorientierten Bestandteil. Vergütungskomponenten können monetär (Gehalt, geldwerte Vorteile etc.) und nicht-monetär (Arbeitsklima, soziale Anerkennung, Aus- und Weiterbildung etc.) sein und in Belohnungssystemen miteinander verknüpft werden. Hinter einem solchen sog. Cafeteria-System verbirgt sich die Idee, variable Entgeltkomponenten zu flexibilisieren und auf die persönlichen Wünsche der Arbeitnehmer abzustimmen, um eine noch höhere Anreizwirkung zu erreichen. Ähnlich einer Menü-Auswahl in einer Cafeteria können die Mitarbeiter im Rahmen eines verfügbaren Budgets zwischen verschiedenen (variablen) Vergütungsbestandteilen wählen, die zum fest vereinbarten Grundlohn zusätzlich gewährt werden.¹¹

10 *Laux*, Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle, 3. Aufl. 2006, S. 28f.

11 *Wagner/Grawert/Langemeyer*, Cafeteria-Modelle, 1993, S. 3f.

3. Kritik an der Principal-Agent-Theorie

Die Annahmen der Principal-Agent-Theorie und ihre Fixierung auf Vertragsfragen sind in der Literatur vor allem aus Sicht der soziologischen Organisationstheorien stark kritisiert worden.¹² Ein Hauptstrang der Kritik setzte dabei an der negativen Charakterisierung des Agentenverhaltens und an dem auf Eigeninteresse und Nutzenmaximierung ausgerichteten Menschenbild des Principal-Agent-Modells an. In einer frühen Kritik der Principal-Agent-Theorie wurde der Vorwurf erhoben, dass diese mit ihren Annahmen der individuellen Nutzenmaximierung im besten Fall nur einen Teil des menschlichen Verhaltens erklären kann.¹³ Tatsächliches menschliches Handeln ist auch von anderen Motiven als dem der individuellen Nutzenmaximierung geleitet, so dass die Principal-Agent-Theorie einen nur sehr beschränkten Zugang zur Vielfalt menschlicher Motive, Beziehungen und Praktiken eröffnet. Unter der Grundannahme der Nutzenmaximierung als einzigem und uneingeschränktem Handlungsmotiv könnten andere Verhaltensweisen, die in Unternehmen genauso zu beobachten seien, nämlich kollektive Verhaltensweisen, die aus Gefühlen von Loyalität, Stolz und Identifikation resultieren, nicht erklärt werden¹⁴.

Diese Überlegungen liegen auch der Kritik an den Annahmen »opportunistischen« Verhaltens der Manager und den damit verbundenen Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung entsprechender Kontrollsysteme zugrunde. So wird etwa von Seiten der Stewardship-Theorie im Manager eher der »gute Steward« gesehen, der die Aufgabe habe, das Unternehmen auch durch schwierige Gewässer zu steuern.¹⁵ Entgegen den Verhaltensannahmen der Principal-Agent-Theorie sehen Donaldson und Davis keinen prinzipiellen Interessensgegensatz zwischen Prinzipal und Agent und plädieren für einen Corporate-Governance-Ansatz, der dem Management einen hohen Grad an Autonomie und Vertrauen gewährt. Begründet wird dieser Ansatz damit, dass die Manager ihre Fähigkeiten und Kompetenzen nur dann voll zur Geltung bringen können, wenn sie nicht zu stark durch externe Direktoren in ihren Handlungsspielräumen beschränkt werden.

Ferner wird auf die Vernachlässigung von Fragen der Machtverteilung und der Formierung und Durchsetzung von Interessen verwiesen. Insoweit wird auch die Annahme von einheitlichen Interessen auf Agenten- bzw. Principalseite

12 Vgl. Lippert, *Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance – Neuere Ansätze und Studien der Corporate Governance-Forschung*, 2008.

13 Perrow, (1986), *Economic Theories of Organization*. *Theory and Society* 15, S. 11 ff.

14 Perrow, (1986), *Economic Theories of Organization*. *Theory and Society* 15, S. 23 ff.

15 Donaldson/Davis, (1991), *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. In: *Australian Journal of Management* 16(1). S. 49 ff.

abgelehnt.¹⁶ In beiden Gruppen bestünden pluralistische Interessensstrukturen; so könnten die Interessen einzelner Managergruppen näher an den Interessen bestimmter Aktionärsgruppen liegen als an denen anderer Managergruppen.

Die alternativen Ansätze, die aus der wachsenden Kritik an der Principal-Agent-Theorie hervorgegangen sind, heben sich nach alledem in folgenden Kernpunkten vom Principal-Agent-Modell ab:

- sie betrachten Corporate-Governance-Beziehungen nicht durch die enge Brille der Prinzipal-/Agenten-Beziehung, sondern legen eine erweiterte Stakeholderperspektive zugrunde;
- sie weisen das auf Kontrolle und Überwachung ausgelegte Corporate-Governance-Konzept der Prinzipal-Agenten-Theorie zurück und erweitern die Perspektive, indem sie Aspekte von Kooperation und Vertrauen sowie die strategische Aufgabe der Corporate-Governance-Gremien betonen;
- sie verstehen Corporate Governance nicht als eng ausgelegtes Instrument zur Durchsetzung von (Shareholder-)Interessen, sondern betrachten die Funktion der Corporate Governance breiter, als System zur Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten und stellen damit die Perspektive der Förderung von Innovationen in den Vordergrund;
- sie halten der am homo oeconomicus orientierten Sichtweise der Principal-Agent-Theorie eine auf die Bedeutung von sozialen Verhaltensweisen und Interaktionen im Unternehmen ausgerichtete Betrachtungsweise gegenüber.

4. Besonderheiten im Familienunternehmen

Anders als in Publikumsgesellschaften sind in Familienunternehmen Eigner und Management häufig – zumindest teilweise – personenidentisch. Eine Principal-Agent-Beziehung besteht dann allenfalls im Verhältnis des geschäftsführenden Gesellschafters zu den nicht geschäftsführenden Gesellschaftern. Interessengegensätze und die Gefahr opportunistischen Verhaltens verlagern sich eher auf die Vertragsbeziehungen zwischen den Mehrheits- und Minderheitseignern.¹⁷ Ein Gleichlauf im Hinblick auf die zu verfolgenden Ziele lässt sich insoweit durch entsprechende Vereinbarungen (Gesellschaftsverträge, Poolverträge) herstellen.

Bei denjenigen Familienunternehmen, die von einem Fremdmanagement geführt werden, entsteht hingegen ein Principal-Agent-Verhältnis. Aber auch hier treten die für ein klassisches Principal-Agent-Verhältnis typischen Pro-

16 Shapiro, (2005), Agency Theory. In: Annual Review of Sociology, 31. S. 263ff.

17 Kirchdörfer/Kögel, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, S. 230.

bleme nicht oder nur in sehr abgeschwächter Form auf. So sind Informationsasymmetrien zwischen Eigner und (Fremd-)Management deutlich geringer. Die Informationskosten sind, verglichen mit denjenigen eines Kleinaktionärs, erheblich niedriger. Insgesamt sind die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten in Familienunternehmen unmittelbarer und besser.¹⁸ Auch zeigt die Praxis, dass der Fremdmanager im Familienunternehmen viel häufiger dem Typus des loyalen »guten Verwalters« im Sinne der Stewardship-Theorie entspricht, bei dem nicht die finanziellen Motivationsmomente, sondern der Wunsch nach Wertschätzung und Ansehen für die Leistungsbereitschaft entscheidend ist.

III. Das VorstAG

Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund für Vergütungssysteme in Unternehmen sollen nunmehr die durch das VorstAG für Aktiengesellschaften eingeführten neuen Regeln zur Vorstandsvergütung ökonomisch analysiert und auf ihre »Tauglichkeit« auch für Familienunternehmen geprüft werden.

1. Überblick über die neuen Regeln zur Vorstandsvergütung nach dem VorstAG

Die Grundsätze für die Bezüge der Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft sind in § 87 AktG geregelt. Bislang hatte der für die Festsetzung der Vorstandsvergütung zuständige Aufsichtsrat bei der Regelung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds (Gehalt, Gewinnbeteiligung, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen und Nebenleistungen jeglicher Art) schlicht und einfach dafür zu sorgen, dass die Gesamtbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen. Durch das VorstAG wird der Katalog im Klammerzusatz um das Kriterium »anreizorientierte Vergütungszusagen wie zum Beispiel Aktienbezugsrechte« erweitert. Zusätzlich nimmt das VorstAG die Leistungen des Vorstandsmitglieds in die Angemessenheitsprüfung der Gesamtbezüge auf.

Die Gesamtbezüge dürfen künftig auch »die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen«. Laut Gesetzesbegründung soll es hinsichtlich der »üblichen Vergütung« auf die Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit

18 *Kirchdörfer/Kögel*, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen*, S. 229f.

ankommen (horizontaler Vergleich), es soll aber auch das Lohn- und Gehaltsgefüge des Unternehmens herangezogen werden (vertikaler Vergleich).¹⁹

Für börsennotierte Aktiengesellschaften gibt § 87 Abs. 1 S. 2 AktG dem Aufsichtsrat vor, die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. In § 87 Abs. 1 S. 3 AktG wird für die variable Vergütung eine mehrjährige Bemessungsgrundlage sowie die Vereinbarung einer Begrenzungsmöglichkeit für außerordentliche Entwicklungen vorgeschrieben. Diese Anforderungen sollen ausweislich der Begründung des Rechtsausschusses grundsätzlich auch bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften gelten. Die ausdrückliche Beschränkung auf börsennotierte Gesellschaften wurde gewählt, um klarzustellen, dass die Regelung nicht (mehr) für die GmbH gelten soll.²⁰

Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft dergestalt, dass eine Weitergewährung der Bezüge unbillig für die Gesellschaft wäre, soll der Aufsichtsrat die Bezüge auf eine angemessene Höhe herabsetzen (§ 87 Abs. 2 S. 1 AktG). Eine Herabsetzung kann auch hinsichtlich der Ruhegehälter, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art bereits ausgeschiedener Vorstandsmitglieder vorgenommen werden, allerdings zeitlich begrenzt nur in den ersten drei Jahren nach dem jeweiligen Ausscheiden (§ 87 Abs. 2 S. 2 AktG).

Im Hinblick auf das Erfordernis einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung wird darüber hinaus die Haltefrist für Aktienoptionen verlängert. Solche sollen nach § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG künftig frühestens nach vier statt wie bisher nach zwei Jahren ausgeübt werden können. Gleiches gilt für Phantom Stocks und ähnliche schuldrechtliche Instrumente.

Mit der Neuregelung der Grundlagen zur Vergütungsbemessung geht zudem eine Verschärfung der diesbezüglichen Transparenzanforderungen einher. Im Anhang des Jahresabschlusses muss künftig insbesondere detailliert offengelegt werden, welche Leistungen in den Fällen der regulären und vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit vereinbart worden sind. Rechtstechnisch erfolgt die Erhöhung der Transparenzanforderungen durch Ausweitung der Pflichtangaben nach § 285 Nr. 9 lit. a HGB im Anhang bzw. nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 lit. a HGB im Konzernanhang. Anzuwenden sind die Neuregelungen erstmals auf Jahres- und Konzernabschlüsse für das nach dem 31.12.2009 beginnende Geschäftsjahr.

Im Unterschied zur bisherigen Rechtslage, wonach die Festlegung der Vorstandsvergütung einem Aufsichtsratsausschuss übertragen werden konnte, muss nunmehr der Aufsichtsrat im Plenum über die Gesamtbezüge des Vorstands beschließen. Einem Personalausschuss kommt nach neuer Rechtslage

19 Begr. RegE, BT-Drucks. 16/12278, S. 6 sowie Begr. der Beschlussempfehlung, BT-Drucks. 16/13433, S. 15.

20 Begr. der Beschlussempfehlung, BT-Drucks. 16/13433, S. 16.

nur noch eine vorbereitende Funktion zu. Die zwingende Zuständigkeit des Aufsichtsratsplenums gilt auch für eine etwaige Herabsetzung der Vergütung (§ 87 Abs. 2 AktG).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Gesetzgeber glaubte, insbesondere zwei Tendenzen entgegenwirken zu müssen: Zum einen möchte er Vorstandsbezüge der Höhe nach begrenzen. Zum anderen sollen »falsche« Verhaltensanreize verhindert werden, die aus seiner Sicht für die Finanzkrise mitursächlich waren. Dabei lassen sich die neuen Tatbestandsmerkmale des § 87 AktG in zwei Kategorien unterteilen, die den genannten gesetzgeberischen Zielen Rechnung tragen sollen, einmal in den »allgemeinen Nachhaltigkeitsansatz« und einmal in die Regelungen zur konkreten Vergütungszusammensetzung.

2. Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Abstrakte Leitidee des VorstAG ist die Vorgabe, durch die Vergütung eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu befördern.²¹ An diesem Postulat müssen sich auch die anderen Tatbestandsmerkmale des § 87 AktG orientieren. Für den Begriff der »nachhaltigen Unternehmensentwicklung« findet sich im Gesetz aber leider keine Definition. Gemäß Ziff. 4.1.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex leitet der Vorstand »das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder).«

Für das Verständnis des neuen Begriffs ist zunächst die Intention des Aktiengesetzgebers von Bedeutung, der – wie in der Vergangenheit (leider) häufig – auch bei der Neufassung des § 87 AktG die große börsennotierte Publikumsaktiengesellschaft im Focus hatte. Er wollte verhindern, dass Vorstände für eine lediglich kurzzeitig anhaltende positive Unternehmensentwicklung, z. B. eine kurzfristige Ertragssteigerung, unverantwortliche Risiken eingehen und langfristige Ertragseinbußen bis hin zur Gefährdung des Bestands des Unternehmens in Kauf nehmen wie es in der jüngsten Vergangenheit bei einigen bekannten Unternehmen geschehen ist. Der Nachhaltigkeitsgedanke wohnt solchen Vergütungsstrukturen inne, die Handlungsanreize zur langfristigen Maximierung des Gesellschaftserfolgs und zur Förderung dauerhafter (konti-

21 Vgl. Begr. RegE, BT-Drucks. 16/12278, S. 1.

nuierlicher) Wertsteigerung setzen, auch um den Preis des kurzfristigen (stichtagsbezogenen bilanzrelevanten) Erfolgs.²²

In Familienunternehmen ist für die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung der langfristige (über Generationen reichende) Erhalt des Unternehmens als solcher und – in aller Regel – der Erhalt des Unternehmens in der Unternehmerfamilie von zentraler Bedeutung. Aus einer jahrzehntelangen Familientradition heraus erwachsen weit über die Rendite- und Effizienzorientierung hinausreichende Zielsetzungen.

Die explizite Anknüpfung der Managervergütung an einen nachhaltigen Erfolg im Rahmen der Unternehmensentwicklung ist – wie auch immer man dies definiert – aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie zu begrüßen. Dadurch werden für das Management der Aktiengesellschaft Anreizstrukturen in Richtung einer auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensführung verpflichtend, womit wiederum ein Gleichklang zwischen Eigner- und Managementzielen näher rückt. Auch das Familienunternehmen kann und wird sich mit dem neuen Postulat nachhaltiger Unternehmensentwicklung anfreunden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht recht verständlich, wenn gerade dieses »Leitprinzip ordnungsgemäßer Vergütungsregelungen« ausweislich des Gesetzestextes nur für börsennotierte Gesellschaften Geltung beansprucht. Dass es keine nähere Definition der »nachhaltigen Unternehmensentwicklung« gibt, ist – jedenfalls im Familienunternehmen – geradezu von Vorteil. Zunächst reicht es zur Erreichung der Zwecke des Gesetzes im Familienunternehmen nämlich schon aus, dass dieser offene Begriff den Unternehmer bzw. dasjenige Organ, welches die Vergütung für das Management im Familienunternehmen festsetzt, zum Nachdenken über das, was Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung bedeutet, verpflichtet. Wie wir an anderer Stelle²³ dargelegt haben, fehlt es gerade in Familienunternehmen nämlich häufig an einer klaren und eindeutig reflektierten Zieldefinition zwischen Management und Eigner. Wendet man die aktienrechtlichen Vorgaben künftig als Leitlinie ordnungsgemäßer Geschäftsführervergütung auch auf Familienunternehmen – gleich welcher Rechtsform – an, dann erzwingen sie in Familienunternehmen die Reflexion dessen, was der konkrete Unternehmer für sein Unternehmen langfristig erreichen möchte. Ähnlich wie der Begriff des Wettbewerbs einer sinnvollen Definition nicht zugänglich ist, ist auch der der »nachhaltigen Unternehmensentwicklung« im Familienunternehmen im Sinne eines ergebnisoffenen Entdeckungsverfahrens zu verstehen. Jeder Familienunternehmer sollte das, was für sein individuelles Unternehmen und für seine individuelle Unternehmerfamilie nachhaltige Un-

22 Begr. RegE, BT-Drucks. 16/12278, S. 5.

23 *Kirchdörfer/Kögel*, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen*, S. 234ff.

ternehmensentwicklung bedeutet, für sich definieren, vor allem aber sollte er es auch mit seinem Management abstimmen und das Ergebnis in eine sinnvolle Vergütungssystematik gießen.

3. Zusammensetzung einzelner Elemente der Vergütungsstruktur

Gemäß § 87 Abs. 1 Satz 1 AktG kann sich die Vorstandsvergütung bspw. aus folgenden Bestandteilen zusammensetzen: Gehalt, Gewinnbeteiligungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen, anreizorientierte Vergütungszusagen (wie z. B. Aktienbezugsrechte) und Nebenleistungen jeder Art. Bei der Frage, wie die einzelnen Bestandteile einer Vergütungsstruktur zusammengesetzt werden sollen, um dem gesetzlichen Gebot der Nachhaltigkeit zu genügen, ist vieles umstritten; der Gesetzgeber ließ diese Frage, aus unserer Sicht völlig zu Recht, offen. Auch die Rechtsprechung sollte sich insoweit weitestgehend zurückhalten.

a) Fixvergütungen

Aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie ist die Zahlung einer reinen Fixvergütung suboptimal. Der das Basiseinkommen darstellende fixe Anteil wird nämlich unabhängig von etwaig erreichten Zielen oder erfolgsabhängigen Indikatoren gezahlt. Anreizstrukturen, die Erreichung bestimmter Unternehmensziele fördern sollen, fehlen hier gänzlich, da die Fixvergütung auch unabhängig vom Verhalten des Managers ausbezahlt wird. Der Eigner trägt damit das gesamte unternehmerische Risiko, so dass die Gefahr besteht, dass der Manager bei Verfolgung eigener Ziele zu Lasten des Eigentümers handelt.

Im Schrifttum besteht gleichwohl Konsens, dass auch (weiterhin) rein fixe Vergütungen zulässig bleiben. Weder aus § 87 Abs. 1 S. 3 AktG noch aus dem grundsätzlichen Gebot der Beförderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung folgt für den Aufsichtsrat eine Pflicht zur Vereinbarung variabler Vergütungsbestandteile. Vielmehr muss es ihm unbenommen bleiben, ausschließlich eine Festvergütung zu vereinbaren, schon weil sie ja nicht kurzfristige Anreize setzt, die das VorstAG einschränken will.²⁴ Ökonomisch oder – besser – motivationstheoretisch kommt hinzu, dass die »Principal-Agent-Welt«, wie die unter II. 3. dargestellten Überlegungen zeigen, viele Verhaltensweisen nicht erklären kann. Gerade in Familienunternehmen gilt daher in besonderem Maße, dass der konkrete Managertyp im Hinblick auf seine »Vergü-

²⁴ Vgl. z. B. *Lingemann*, Angemessenheit der Vorstandsvergütung – Das VorstAG ist in Kraft, BB 2009, 1918, 1919.

tungssensibilität« »klassifiziert« werden muss. Ist er eher intrinsisch gesteuert, so sind erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile u. U. sogar suboptimal.

b) Variable Vergütungselemente

Die Unterscheidung zwischen einem fixen und einem variablen Vergütungsbestandteil ist im Aktiengesetz angelegt und entspricht der in der heutigen Praxis üblichen Handhabung. Der variable Vergütungsbestandteil kann als klassisches Anreizsystem im Sinne der Principal-Agent-Theorie zur Steigerung der Managementleistung und zur Erfüllung betrieblicher Ziele betrachtet werden. Er dient als Anreizmechanismus für ergebnisoptimale Handlungen im Sinne des Principals und führt theoretisch zu einer effektiven Risikoverteilung. Da in der Praxis Vergütungsregelungen aber viel zu häufig nur aus Formularbüchern übernommen werden, vergibt sich das Familienunternehmen in den weitaus meisten Fällen (leider) der Chance, mit variablen Gehaltsregelungen individuelle (nachhaltige) Unternehmens(wert)ziele zu setzen, die gleichsam parallel zu den Zielen der Unternehmerfamilie laufen.

Gemäß § 87 Abs. 1 S. 3 AktG sollen variable Vergütungsbestandteile eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben. In der juristischen Literatur wird hierzu formalistisch diskutiert, wie viele Jahre hierbei vorausgesetzt werden. Eine erste Orientierungshilfe zur Konkretisierung dieses Zeithorizonts soll die vierjährige Sperrfrist des geänderten § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG bieten.²⁵ Von der EU-Kommission wird ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren empfohlen.²⁶ Das entspricht der üblichen Bestattungsdauer von Vorstandsmitgliedern, die in der Regel mindestens drei und wegen § 84 Abs. 1 S. 1 AktG höchstens fünf Jahre beträgt. Hätte der Gesetzgeber eine konkrete Mindestjahreszahl gewollt, dann hätte er sie genannt. Da er dies nicht getan hat, bleibt es dabei, dass mehrjährig eben dasselbe bedeutet wie mehrere Jahre und dies wiederum ist alles, was mehr als ein Jahr ist. Der Mechanismus, um die Mehrjährigkeit eines variablen Vergütungsbestandteils herzustellen, ist in erster Linie das Abstellen auf eine über mehrere Geschäftsjahre ermittelte Bemessungsgrundlage; etwa ein durchschnittliches EBT mehrerer Jahre. Der Familienunternehmer muss sich aber selbstverständlich immer die Frage stellen, inwieweit längere Zeiträume in seinem Unternehmen und in der konkreten Situation, in welcher sich sein Unternehmen befindet, sinnvoll sind. Denn zum einen ist die sinnvolle Dauer einer variablen Bemessungsgrundlage in Abhängigkeit von der Branche und Struktur des Unternehmens zu definieren. Zum anderen könnte eine zu lange Zeitspanne

²⁵ Begr. RegE, BT-Drucks. 16/12278, S. 6.

²⁶ Empfehlung der EU-Kommission zur Vorstandsvergütung 2009/385/EG, ABl. L 120 vom 15. Mai 2009, S. 28.

der Bemessung variabler Vergütungsbestandteile dazu führen, dass eine Auszahlung variabler Gehaltsbestandteile erst lange nach dem Ausscheiden des Vorstands stattfindet. Die Abhängigkeit einer Vergütung von der Performance des Nachfolgers ist aber offensichtlich unsinnig. Es sollte stets das Ziel sein, mit der Beendigung des Vorstandsdienstvertrags auch die finanziellen Beziehungen zu kappen, da ansonsten nur unnötige Auseinandersetzungen drohen.

Die Unsicherheit im Umgang mit variablen Vergütungsbestandteilen wird in der Praxis sodann auch dazu führen, dass höhere Festgehälter vereinbart werden, was die Entwicklung der Bezüge nicht dämpfen, sondern weiter befördern könnte. Aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie korrespondiert ein höherer Festanteil der Vergütung mit einem stärkeren Auseinanderdriften der Eignervon den Managementzielen und führt daher zu einer schlechteren Risikoverteilung.

c) Gewichtung einzelner Vergütungsbestandteile

Für die Praxis stellt sich weiter die aus unserer Sicht nur theoretisch interessante Frage nach dem Verhältnis der variablen Vergütungsbestandteile zur festen Komponente sowie der lang- und kurzfristigen Bestandteile zueinander. In Anbetracht der Vielfältigkeit der Unternehmen sollte man hierzu überhaupt keine Vorgaben diskutieren. Es sind Tendenzen erkennbar, dass die Bedeutung der Fixvergütung wieder zunimmt, was – wie dargestellt – zumindest aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie eher problematisch ist. In der Literatur wird empfohlen, dass der fixe Vergütungsbestandteil (jedenfalls) die Hälfte der jährlichen Gesamtvergütung übersteigen und etwa 60 % bis 70 % betragen solle, der Anteil langfristig ausgerichteter variabler Vergütungsbestandteile soll bei etwa 20 % und der Anteil kurzfristiger Komponenten bei etwa 10 % bis 20 % liegen.²⁷ u.E. sollte sich die »richtige« Zusammensetzung der Bezüge eines Managers ausschließlich am Ziel der Schaffung geeigneter nachhaltiger Anreizstrukturen orientieren und auf die jeweilige individuelle Zielvereinbarung zugeschnitten werden; jedwede Richtschnur schafft nur Scheinsicherheit und ist fehl am Platze. Die wesentlichen Anreizstellschrauben in einem Vergütungssystem sind hierfür die Bemessungsgrundlage, der Verlauf sowie der Auszahlungsmodus der Vergütung.

27 Vgl. *Lingemann*, BB 2009, 1918, 1919; *Deilmann/Otte*, Auswirkungen des VorstAG auf die Struktur der Vorstandsvergütung, GWR 2009, 287105.

4. Üblichkeit

Der vom Aktiengesetz gebrauchte Parameter der »Üblichkeit« der Vergütung ist in vielerlei Hinsicht unglücklich. An anderer Stelle wird auf die »Üblichkeit« nur dann zurückgegriffen, wenn keine vertragliche Regelung besteht (z. B. § 612 BGB) oder wenn das »Kräfteverhältnis« der Vertragspartner sehr unterschiedlich ist. Beide Fälle sind bei der Festsetzung der Vergütungen von Vorstandsmitgliedern nicht gegeben.

Laut Gesetzesbegründung soll es hinsichtlich der »üblichen Vergütung« auf die Branchen-, Größen- und Landesüblichkeit ankommen (horizontaler Vergleich), aber auch das Lohn- und Gehaltsgefüge des Unternehmens herangezogen werden (vertikaler Vergleich).²⁸ Eine Bindung der Vergütung an »übliche« Marktwerte wird unseres Erachtens der Vielfalt der Unternehmen schon im Ansatz nicht gerecht.

Beim Familienunternehmen kommt hinzu, dass dieses nie »üblich« ist. Üblich bedeutet mehr oder weniger durchschnittlich und gerade dies wollen und sollen Familienunternehmen in keinerlei Hinsicht sein, sie wollen vielmehr in allen Beziehungen individuell und außergewöhnlich agieren. Diese Freiheit sollten sie sich auch im Rahmen von Vergütungsvereinbarungen für ihre Manager erhalten.

Es gibt letztendlich keinen geeigneten Vergleichsmaßstab. Die Ermittlung der beiden Referenzwerte ist unnötig und komplex. Das VorstAG nimmt hier die Verantwortung für die Vorstandsvergütungen aus den Händen der Vertragsparteien und überträgt sie letztlich der Justiz.

Aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie ist nicht eindeutig, welche Anreizwirkung auf die Handlungen des Managers zur Herbeiführung eines Gleichklanges seiner Interessen mit denen des Eigners vom Kriterium der Üblichkeit ausgehen könnte. Die Entlohnung des Managers wird nicht an seine Anstrengungen und den Erfolg des Unternehmens geknüpft. Das Postulat der Üblichkeit setzt fehlerhafte, bestenfalls keine, Anreize und hat tendenziell eher eine Verschärfung des Zielkonflikts zwischen Manager und Eigner zur Folge.

5. Herabsetzung der Bezüge

Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft so, dass die Weitergewährung unbillig für die Gesellschaft wäre, »soll« der Aufsichtsrat die Bezüge herabsetzen und – so die Gesetzesbegründung – nur bei besonderen Umständen davon ab-

28 Begr. RegE, BT-Drucks. 16/12278, S. 6 sowie Begr. der Beschlussempfehlung, BT-Drucks. 16/13433, S. 15.

sehen. Ein Herabsetzungsrecht des Aufsichtsrats ist auch aus ökonomischer Sicht grundsätzlich zu begrüßen, da dadurch eine deutlichere Beteiligung des Managements am unternehmerischen Risiko erfolgt. Die mögliche einseitige Anpassung der Gegenleistung steht insbesondere auch nicht im Widerspruch zu den Grundsätzen des Vertragsrechts und der Privatautonomie. Bei richtiger, nämlich enger, Auslegung handelt es sich nur um den allgemeinen Vorbehalt der *clausula rebus sic stantibus*.

6. Verschärfung der Haftung des Aufsichtsrats

Großer Verlierer der neuen Regelungen ist der Aufsichtsrat. Das Pflichtenheft für Aufsichtsräte ist (wieder einmal) dicker geworden. Die Drohung mit Schadensersatz bei unangemessenen Vergütungsvereinbarungen wurde in § 116 S. 3 AktG unterstrichen. Im Ergebnis wird die Haftung der Aufsichtsratsmitglieder verschärft. Das VorstAG arbeitet mit Wertungsbegriffen wie »Nachhaltigkeit«, »Üblichkeit« oder »Billigkeit«. Die hieraus entstehenden Rechtsunsicherheiten werden letztendlich dazu führen, dass Entscheidungen im Aufsichtsrat künftig noch stärker von Dokumentation geprägt sein werden. In der Praxis werden die Aufsichtsräte vielfach vor wesentlichen Vergütungsentscheidungen zur Angemessenheit der Vorstandsvergütungen kostspielige Gutachten von externen Sachverständigen einholen, um das eigene Schadensersatzrisiko bei Festsetzung einer »unangemessenen« Vergütung zu minimieren.²⁹ Insgesamt werden dadurch nicht nur Entscheidungsabläufe innerhalb des Aufsichtsrats schwerfälliger und kostenträchtiger, es entstehen auch weitere unnötige Transaktionskosten.

7. Zusammenfassende Bewertung

Unter dem Blickwinkel eines Principal-Agent-Ansatzes sind die meisten Regelungen des neuen § 87 AktG grundsätzlich zu begrüßen. Es gilt freilich für jedes Unternehmen die individuell richtige Mischung aus einzelnen Vergütungsbestandteilen zu finden, um den Gleichlauf zwischen Manager- und Eignerinteressen im Einzelfall zu optimieren. Theoretisch kaum begründbar und in der Praxis unnötig und kostentreibend sind allerdings die Vorschriften zur Höhe der Managervergütung. In Familienunternehmen außerhalb der Rechtsform Aktiengesellschaft sollten und werden sie daher auch keine maßgebliche Rolle

²⁹ Hierzu *Fleischer*, Aufsichtsratsverantwortlichkeit für die Vorstandsvergütung und Unabhängigkeit der Vergütungsberater, BB 2010, 67.

spielen. Die Vorgaben des Gesetzgebers stellen insoweit eine unnötige Einschränkung der Gestaltungsfreiheit dar. Der Gesetzgeber hat einige wenige Ausreißer zum Anlass genommen, um »dem Druck der Straße« nachzugeben. Der intensive Eingriff in die »Verhandlungsautonomie« bei Vorstandsgehältern ist zum Erreichen der gesetzgeberischen Ziele insoweit nicht gerechtfertigt. Insbesondere sind auch rechtsformindizierte Regelungen fehl am Platz. Es mag für große börsennotierte Publikumsgesellschaften notwendig sein, institutionelle Vorkehrungen und Leitlinien zu treffen, um eine Selbstbedienung zu verhindern. Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen, letztere auch, wenn sie die Rechtsform einer Aktiengesellschaft haben, weisen aber erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Eignerstruktur, die Binnenstruktur, den Marktzugang etc. auf.³⁰ Hier scheint uns die unter Juristen leider viel zu selten gestellte Frage gerechtfertigt, ob es rechtstheoretisch richtig sein kann, an jeder Stelle des Rechts und in immer deutlicherem Maße die Privatautonomie der Inhaltskontrolle zu opfern.

IV. Neue Strukturen der Vorstandsvergütung in der Praxis – eigenes Vergütungsmodell

1. Allgemeines

Nachfolgend wollen wir ein Vorstandsvergütungsmodell beschreiben, welches aus unseren ersten Diskussionen und Erfahrungen mit dem neuen § 87 AktG hervorgegangen ist. Selbstverständlich passt dieses Vergütungsmodell trotz seiner sehr hohen Anpassungsflexibilität nicht für alle Unternehmungen. Es berücksichtigt aber diejenigen Komponenten, welche sich im Umgang mit Familienunternehmern als wichtige Kriterien sinnvoller Vergütungsvereinbarungen herauskristallisiert haben.

Die Vorstandsvergütung sollte sich aus drei³¹ Entlohnungsbestandteilen zusammensetzen: aus einer Basiskomponente, die der Grundabsicherung des Vorstands dient und in aller Regel als Fixvergütung monatlich ausbezahlt wird (Dienstleistungskomponente), aus einer personenbezogenen Leistungskomponente, mit der die individuelle persönliche Leistung der Vorstände honoriert wird (Werkleistungskomponente), und aus einer unternehmensbezogenen Erfolgskomponente, die zur Partizipation der Vorstände am Erfolg (bzw. Misserfolg) des Unternehmens führt. Die beiden letzten (variablen) Bestandteile

30 Hierzu ausf. *Kirchdörfer/Kögel*, in: Jeschke/Kirchdörfer/Lorz (Hrsg.), *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen*, S. 228 ff.

31 Hinzu kommt ggf. eine Rentenregelung.

können als »Short Term Incentive« oder – besser – als »Long Term Incentive«, welcher üblicherweise an die Performance eines Mehrjahreszeitraumes geknüpft wird, ausgestaltet werden.

Durch die Kombination der sich an der zwischen Manager und Unternehmer vereinbarten, individuellen Performance orientierenden Werkleistungskomponente und der an die Unternehmensperformance anknüpfenden Erfolgskomponente sollen Manager Anreize erhalten, ihre Leistung (Verhalten) an den monetären und nicht monetären Zielen der Unternehmerfamilie und an den weiteren operativen und strategischen Unternehmenszielen auszurichten. Durch die Schaffung geeigneter Anreizstrukturen für das Management soll – der von der Principal-Agent-Theorie angestrebte – Gleichlauf zwischen Manager- und Eignerinteressen erreicht werden.

2. Bonusbank-System

U.E. ist die Einbindung einer sogenannten Bonusbank besonders gut geeignet, die Beteiligung des Managements am unternehmerischen Risiko und Erfolg sicherzustellen sowie das Kriterium der Nachhaltigkeit in der Unternehmensentwicklung zu erfüllen.

Die Grundkonzeption eines Bonusbanksystems sieht vor, dass ein Teil des anhand einer im Voraus definierten Bemessungsgrundlage errechneten Bonus (eines Jahres) nicht sofort ausbezahlt, sondern zunächst dem persönlichen Bonusbankkonto gutgeschrieben wird.³² Das auf diese Weise entstehende Guthaben auf dem Bonusbankkonto wird in unserem Modell im folgenden Jahr zu der in diesem Jahr berechneten Tantieme addiert und aus der so ermittelten Summe wird wiederum der feststehende Prozentsatz in der Bonusbank zurückbehalten. Dies geschieht in den darauffolgenden Jahren entsprechend. Der jeweilige Restbetrag (berechnete Tantieme abzüglich Bonusbankeinbehalt zuzüglich ggf. positivem Bonusbankstand aus dem Vorjahr) der berechneten Tantieme gelangt wiederum zur Auszahlung. Dadurch bekommt das Vergütungssystem eine mittel- bis langfristige Komponente, die auch die Zuweisung negativer Boni in einzelnen Jahren möglich macht, indem ein negativer Bonus zur Verringerung des Guthabens auf dem Konto in der Bonusbank oder sogar zu einer insgesamt negativen Bonusbank führt. Da ein Teil des Guthabens in den Folgejahren bei schlechter Performance wieder verloren gehen kann, stellt dies eine Form der aktiven unternehmerischen Beteiligung der Vorstände am Un-

³² In steuerlicher Hinsicht ist der in die Bonusbank eingestellte Betrag dem Manager im Zeitpunkt der Bildung der Bonusbank noch nicht zugeflossen, weil für ihn (noch) nicht verfügbar.

ternehmen dar, allerdings ohne dass »echtes Privatkapital« vom Manager von außen zugeführt werden muss oder bereits ausbezahlte Gehaltsbestandteile wieder zurückgeführt werden müssen.

Der Ausgestaltung der Auszahlungsmodi der Bonusbank lässt sicherstellen, dass eine Vergütung ausschließlich für die Erzielung nachhaltiger Wertentwicklung, und nicht für kurzfristige Performance gewährt wird. In schlechten Jahren wird die Auszahlung nicht nur hinausgeschoben. Vielmehr nehmen Vergütungsbestandteile auch an negativen Entwicklungen im gesamten Bemessungszeitraum teil, sie bleiben also von den nachteiligen Entwicklungen der Folgejahre nicht verschont. Eine weitere Folge ist die Reduktion der Variabilität von Bonuszahlungen, d. h. die Bonuszahlungen werden über den Verlauf von Investitions-, Konjunktur- oder Branchenzyklen geglättet.

In der Praxis ist allerdings häufig das Problem anzutreffen, dass Einstellungen in die Bonusbank eher gering ausfallen. Dann wird der Manager leider nicht zum mithaftenden Unternehmer; die Divergenz seiner Interessen zu den Interessen des Principals wird nur wenig verringert.

3. Weitere Aspekte

Ein nachhaltiges Entlohnungssystem in einem Familienunternehmen sollte weiter folgende Gesichtspunkte berücksichtigen:

- Zu einem »richtig« justierten erfolgsorientierten Anreizsystem gehört notwendigerweise eine klare Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten. Bei börsennotierten Publikumsgesellschaften mag man sich noch schnell über das Ziel in Richtung nachhaltiger Wertsteigerung des Unternehmens und der Aktien einig werden. In Familienunternehmen ist diese Zieldefinition nicht so eindeutig. Hier werden nicht selten alternative Zielsetzungen oder Zielbündel verfolgt. Die Herstellung eines Gleichlaufs von Eigner- und Managerinteressen setzt damit zunächst eine sehr viel individuellere Definition der Unternehmens- und Eignerzeile voraus.
- Die Anreize für das Management müssen unternehmensspezifisch richtig gesetzt werden. Möchte der Eigner beispielsweise einen neuen Geschäftsbereich des Unternehmens ausbauen, so sollte er den Erfolg in dieser Sparte isoliert auswerten, besonders belohnen und zum Gegenstand einer Vergütungsvereinbarung (i. d. R. im Rahmen der vorstehend sogenannten Werkleistungskomponente) machen.
- Das Entlohnungssystem soll so transparent und nachvollziehbar wie möglich und nur so komplex wie nötig sein.
- Eine ausgewogene Chancen- und Risikobeteiligung ist von zentraler Bedeutung. Das Vergütungssystem soll daher bei einer Leistungs- oder Perfor-

manceverschlechterungen in den Folgejahren das Management auch spürbar an den Einbrüchen beteiligen. Der »im Feuer stehende« Vergütungsteil darf nicht nur homöopathisch sein.

- Bevor eine Erfolgsbeteiligung des Managements erfolgt, sollte eine Mindesteigenkapitalverzinsung erzielt worden sein. Wenn das Unternehmen den Eignern langfristig nicht mehr bietet, als die Rendite festverzinslicher bonibler Staatsanleihen, dann war das Unternehmen bzw. das Management (im betreffenden Geschäftsjahr) nicht wirklich erfolgreich. Die Erfolgskomponente ist demnach nur dann verdient, wenn und soweit diese Mindesteigenkapitalverzinsung »nachhaltig« überschritten wird.
- Im Vergütungssystem sollten für die Messung der monetären »Erfolgskomponente« Meßkennzahlen vermieden werden, die die Wertschaffung nicht adäquat widerspiegeln und die tatsächliche Wertentwicklung des Unternehmens verschleiern oder gar dazu führen, dass selbst dann ein Bonus ausbezahlt wird, wenn unter dem Strich sogar Wert vernichtet wurde. Der Economic Value Added (EVA) aber auch die Earnings Before Taxes (EBT) sind brauchbare Kennzahlen. Hier gilt es, zwischen Einfachheit und theoretischer Vollkommenheit zu entscheiden.

4. Konkreter Vorschlag

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Überlegungen verwenden wir auch im Familienunternehmen gerne das nachfolgende Vergütungsmodell, das eine Kombination aus festem Jahresgrundgehalt und variablen Vergütungsbestandteilen mit kurzfristig (jährliche Tantieme) und langfristig wirkenden Anreizen enthält. Die variable Tantieme setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, der Unternehmensperformance (Erfolgskomponente) und der individuellen Performance des Vorstandsmitglieds (Leistungskomponente). Die Höhe der an persönlichen Erfolgszielen des Vorstands ausgerichteten Tantieme wird – selbstverständlich nach (jährlicher) Vereinbarung der persönlichen Erfolgsziele, die mit den Eignerzielen abgestimmt werden – im nachfolgenden Modell in das Ermessen des Aufsichtsrats gestellt. Es wird ein Bonusbanksystem verwendet. Dabei wird ein Teil der Erfolgskomponente der Tantieme nicht in voller Höhe ausbezahlt, sondern in eine Bonusbank eingestellt. Über die in die Bonusbank eingestellten Beträge, kann der Vorstand nicht verfügen. Für eine negative Entwicklung ist eine Malus-Regelung vorgesehen. Danach wird dem Konto in der Bonusbank bei einer schlechten Performance ein negativer Bonus zugewiesen und mit dem bestehenden Guthaben in der Bonusbank verrechnet. Das Guthaben kann dadurch nicht nur reduziert werden; auch ein negativer Bestand auf dem Konto der Bonusbank ist möglich. Eine Rückzahlungsver-

pflichtung des Vorstands bezüglich bereits ausbezahlter Tantiemen soll jedoch nicht begründet werden. Für die Tantieme ist ein Höchstbetrag (»Deckel«) vorgesehen. Bemessungsbasis für die variable Tantieme ist der Durchschnitt der Ergebnisse vor Steuern (EBT) der jeweils letzten drei Jahre. Bei außerordentlichen Entwicklungen ist der Aufsichtsrat befugt, diese Ereignisse aus der Bonusberechnung auszublenden.

»§ [●]

Bezüge

- (1) Herr [Vorstand] erhält für seine Tätigkeit ein festes Jahresbruttogehalt von Euro [●] (in Worten: Euro [●]). Das Gehalt ist in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen auszahlbar und zwar jeweils am Ende eines jeden Monats.
- (2) Zusätzlich zu dem festen Jahresgehalt erhält Herr [Vorstand] eine variable Tantieme, deren Bemessungsbasis der Durchschnitt der Ergebnisse vor Steuern (EBT) des [●]-Konzerns der jeweils letzten drei Geschäftsjahre ist. Für die Ermittlung des EBT gemäß diesem Dienstvertrag ist das Ergebnis vor Steuern (EBT) maßgeblich, welches im jeweiligen Konzernabschluss ausgewiesen ist. Für die variable Tantieme, die für das erste Geschäftsjahr der Vorstandstätigkeit zu berechnen ist, wird – abweichend von Satz 1 – nur das EBT des ersten Geschäftsjahres der Vorstandstätigkeit herangezogen. Für die variable Tantieme, die für das zweite Geschäftsjahr der Vorstandstätigkeit zu berechnen ist, wird – abweichend von Satz 1 – nur der Durchschnitt der EBT der ersten beiden Geschäftsjahre der Vorstandstätigkeit herangezogen. Fortan bildet dann jeweils der Durchschnitt der EBT der letzten drei Geschäftsjahre die Bemessungsgrundlage für die Tantieme (Satz 1 bis Satz 5 = durchschnittliches EBT). Der Aufsichtsrat ist berechtigt, bei der Berechnung der Tantieme das EBT bei »außerordentlichen Entwicklungen«, beispielsweise beim Verkauf von Gegenständen des Anlagevermögens oder bei [●] einseitig um hieraus resultierende Ergebnisauswirkungen zu bereinigen; Abs. 5 bleibt hiervon unberührt.

Die nach diesem Abs. 2 berechnete Tantieme wird nicht in voller Höhe ausbezahlt, sie ist vielmehr Bestandteil eines Bonusbanksystems nach Maßgabe der folgenden Regelungen:

- (a) Bei einem (durchschnittlichen) EBT von Euro [●] Mio. oder weniger besteht kein Anspruch auf Tantieme.³³ Beträgt das (durchschnittliche) EBT mehr als Euro [●] Mio., so berechnet sich für Herrn [Vorstand] für jede Euro [●] Mio. EBT, um die der Betrag von Euro [●] Mio. überschritten ist, eine Tantieme in Höhe von Euro [●]; dazwischen wird linear interpoliert.
- (b) Im ersten Jahr (= Tantieme für das Geschäftsjahr ...) werden [●] % der gemäß lit. a) berechneten Tantieme einbehalten und in eine Bonusbank eingestellt, der Restbetrag der berechneten Tantieme wird binnen 14 Tagen nach Billigung des Konzernabschlusses ausbezahlt; Abschlagszahlungen hierauf kann der Aufsichtsrat

33 Hier wäre die Eigenkapitalverzinsung entweder – wie im Muster – pauschalisiert in einem absoluten Betrag oder – komplizierter – als Prozentsatz vom (jährlich neu ermittelten) Eigenkapital zu definieren.

jederzeit beschließen. Dieser Einbehalt auf der Bonusbank wird im folgenden Jahr zu der dort berechneten Tantieme addiert und aus der so ermittelten Summe werden wiederum [●] % in der Bonusbank zurückbehalten. Dies geschieht in den darauffolgenden Jahren entsprechend. Der jeweilige Restbetrag (berechnete Tantieme abzüglich Bonusbankeinbehalt zuzüglich ggf. positivem Bonusbankstand aus dem Vorjahr) der berechneten Tantieme gelangt wiederum entsprechend lit. b) Satz 1 zur Auszahlung.

- (c) Der jeweilige auf der Bonusbank einbehaltende Betrag wird mit etwaigen Minderbeträgen in den Folgejahren nach Maßgabe der folgenden Regelungen verrechnet:

Unterschreitet das (durchschnittliche) EBT den Betrag von Euro [●] Mio.,³⁴ so reduziert sich für jede Euro [●] Mio., die das (durchschnittliche) EBT den Betrag von Euro [●] Mio. unterschreitet (auch bei einem negativen EBT), die Bonusbank um Euro [●]; dazwischen wird wiederum linear interpoliert. Die vorstehende Malus-Regelung kann nicht nur zu einer Reduktion der Bonusbank führen, diese kann während der Vorstandstätigkeit vielmehr auch negativ werden; in keinem Fall wird jedoch eine Rückzahlungsverpflichtung des Vorstands bezüglich bereits ausbezahlter Tantiemen begründet.

Wird mit einer negativen Bonusbank begonnen oder entsteht infolge der vorstehenden Regelung in dieser lit. c) eine negative Bonusbank, so wird eine im Folgejahr nach lit. a) berechnete Tantieme in Höhe von 50 % in die (negative) Bonusbank eingestellt (der Rest wird ausbezahlt); dies gilt auch dann, wenn durch die Einstellung von 50 % der berechneten Tantieme (bzw. im nachfolgend beschriebenen Fall 100 %) die Bonusbank positiv wird. Bleibt die Bonusbank auch nach Einstellung von 50 % (bzw. im nachfolgend beschriebenen Fall 100 %) negativ, so werden auch im Folgejahr wiederum 50 % (bzw. im nachfolgend beschriebenen Fall 100 %) der nach lit. a) berechneten Tantieme in die (negative) Bonusbank eingestellt u.s.f. Der vorstehenden Prozentsatz von 50 % erhöht sich auf 100 % der für ein Geschäftsjahr berechneten Tantieme, wenn (und solange) die negative Bonusbank am Ende des Geschäftsjahres den Betrag von Euro [●]³⁵ übersteigt. Verbleibt in dem Jahr, in welchem das Dienstverhältnis endet, aus dem Vorjahr eine negative Bonusbank, so wird eine ggf. für das Jahr der Beendigung des Dienstverhältnisses nach lit. a) berechnete Tantieme (unabhängig von der Höhe der negativen Bonusbank) in voller Höhe – bis zum Ausgleich der negativen Bonusbank – in die negative Bonusbank eingestellt und mit dieser verrechnet.

- (d) Über Beträge, die in die Bonusbank eingestellt sind, kann Herr [Vorstand], solange das Dienstverhältnis zwischen ihm und der Gesellschaft besteht, nicht verfügen, ihm steht insoweit auch kein (abtretbarer) Anspruch zu. Endet das Dienstverhältnis zwischen dem Vorstandsmitglied und der Gesellschaft, wird ein ggf. positiver Saldo, der in der Bonusbank verbucht ist, 14 Tage nach Billigung des Konzernabschlusses des Geschäftsjahres, in welchem das Dienstverhältnis endet, durch den Aufsichtsrat

34 Hier wäre wiederum der Betrag der Mindesteigenkapitalverzinsung anzusetzen.

35 Hier könnte etwa der Betrag stehen, ab welchem nicht nur die Mindesteigenkapitalverzinsung nicht mehr erreicht ist, sondern ein negatives EBT während der Bonusbanklaufzeit erzielt wurde.

und unter Beachtung nachfolgender lit. e) an das Vorstandsmitglied ausbezahlt. Erst mit Auszahlung erlangt das Vorstandsmitglied Verfügungsgewalt über den entsprechenden Betrag.

- (e) Scheidet das Vorstandsmitglied während eines laufenden Geschäftsjahres aus den Diensten der Gesellschaft aus, so erhält es seine Tantieme für dieses Geschäftsjahr zeitanteilig. Für die Berechnung des durchschnittlichen EBT geht das EBT des Geschäftsjahres, in welchem das Vorstandsmitglied ausscheidet, noch in vollem Umfang ein.*
- (3) Weiter erhält das Vorstandsmitglied eine in das Ermessen des Aufsichtsrates gestellte, an persönlichen Erfolgszielen ausgerichtete Tantieme in Höhe von jährlich bis zu Euro [●] (in Worten: Euro [●]). Die Auszahlung der Ermessenstantieme erfolgt binnen 14 Tagen nach Billigung des Konzernabschlusses; Abschlagszahlungen kann der Aufsichtsrat jederzeit beschließen.*
- (4) Mit Zahlung des Gehaltes sind Überstunden sowie Sonn- und Feiertagsarbeit abgegolten.*
- (5) Die berechnete Tantieme gemäß Abs. 2 (einschließlich des in die Bonusbank einzustellenden Betrages) und die Ermessenstantieme gemäß Abs. 3 betragen in Summe höchstens Euro [●] (in Worten: Euro [●]) pro Geschäftsjahr (»Deckel«).*
- (6) Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft nach dem Tag des Inkrafttretens dieses Dienstvertrages dergestalt, dass die Weitergewährung der Bezüge nach den vorstehenden Absätzen unbillig für die Gesellschaft wäre, so kann der Aufsichtsrat oder im Falle des § 85 Abs. 3 AktG das Gericht auf Antrag des Aufsichtsrats die Bezüge auf die angemessene Höhe herabsetzen. Ruhegehalt, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art können in den ersten drei Jahren nach Ausscheiden aus der Gesellschaft nach Satz 1 herabgesetzt werden. Durch eine Herabsetzung wird der Dienstvertrag im Übrigen nicht berührt.«*

V. Schlussbemerkungen

Das vorgestellte Bonusbankmodell stellt ein transparentes und flexibles Vergütungssystem dar, das geeignet ist, Fehlsteuerungen zu vermeiden und dem Management Anreize zu geben, ökonomisch sinnvolle und nachhaltige Unternehmensentwicklungen zu befördern. Den Familienunternehmen ist allerdings mit einem »Standard-Vergütungsmodell« nicht gedient. Da Familienunternehmen sich allgemeingültiger Regeln in Bezug auf die »richtigen Anreiz- und Kontrollsysteme« entziehen, brauchen sie immer individuelle Regelungen und Gestaltungsspielraum. Jede Unternehmerfamilie hat ihre eigenen Wertvorstellungen, die sich auch in den Vergütungssystemen niederschlagen sollten.

Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens?*

Zusammenfassung

In eigentümergeführten kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen sind Internationalisierungsentscheidungen, wie die Entscheidung Produkte zu exportieren, oft alleinig durch den Inhaber bestimmt. Dieser ist in der Regel risikoavers und entscheidet konservativ um das Familienkapital zu schützen. Aufsichtsräte können entscheidend durch ihre Expertise dazu beitragen die Risikowahrnehmung des Vorstandes zu objektivieren. Von zentraler Bedeutung für die Zusammenarbeit der Akteure sind Governance-Mechanismen, welche das Wirken der Aufsichtsräte auf den Eigentümer-Vorstand bestimmen. Neben den klassischen formellen Mechanismen wie bspw. der Unabhängigkeit der Aufsichtsräte, spielen in Familienunternehmen auch informelle Mechanismen wie relationale Normen und Vertrauen eine wichtige Rolle. Um die Bedeutung dieser Governance-Mechanismen auf die Exportintensität von kleinen und mittleren Familienunternehmen zu testen, wurde eine empirische Studie mit Hypothesentests durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl der formelle Mechanismus der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats als auch der informelle Mechanismus relationale Normen die Internationalisierung des Unternehmens positiv beeinflussen. Die vorliegende Studie erweitert das Forschungsgerüst der Internationalisierung von Familienunternehmen, insbesondere bezüglich des Einflusses der Corporate Governance in diesem Zusammenhang.

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Pukall, T., Calabrò, A., Huse, M.: Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens? in: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 2013/61(4), S. 243–263 veröffentlicht. Wir danken der DUNCKER & HUMBLLOT GmbH in Berlin ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Abstract

The decision to internationalize in small and medium sized family businesses is often heavily determined by the founder-CEO, which is usually risk averse and tries to conserve the family capital. Members of the board of directors in a non-operative supervising function can help to objectify the risk assessment of the CEO. Within the communication and exchange processes of board members and the founder-CEO, governance-mechanisms are of paramount importance, as they define the ways these exchanges are carried out. Besides formal governance-mechanisms, which are suggested by agency-theory, informal mechanisms are of high relevance in family businesses, as relationships are long-term oriented. To assess the influence of these formal and informal governance-mechanisms on the export intensity of SME family businesses, we conducted an empirical analysis. The results indicate that the formal governance-mechanism »independence of board members« and the informal mechanism »relational norms« significantly and positively influence family SME internationalization.

I. Einleitung

Familienunternehmen spielen eine zentrale Rolle für das weltweite Wirtschaftswachstum (Gomez-Mejia et al. 2001; Zahra 2003). Die meisten Familienunternehmen sind der Größenkategorie kleine und mittlere Unternehmen zuzuordnen, somit ist auch deren Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft als bedeutend einzustufen (IFERA 2003). Globalisierung, zunehmender Wettbewerb und stagnierende Heimatmärkte zwingen auch mittelständische Familienunternehmen zu Wachstumsinitiativen um ihr langfristiges Überleben zu sichern (Zahra und George 2002). Internationalisierungsaktivitäten sind dabei von immer größerer Bedeutung (Claver et al. 2007). Durch Export ihrer Produkte können KMUs experimentell neue Märkte erkunden, Produktionskapazitäten auslasten, schneller wachsen und letztlich auch ihre finanzielle Situation verbessern (Ward 1987).

Die Erforschung der Einflussfaktoren auf den Internationalisierungsgrad von Familienunternehmen ist noch relativ begrenzt, trotz der hohen Bedeutung dieser Zusammenhänge für Forschungszweige des internationalen und strategischen Managements (Arregle et al. 2012, Mitter et al. 2012, Zahra 2003). Einige Studien identifizieren die Ausgestaltung der Corporate Governance als entscheidenden Stellhebel zur Bewältigung der Komplexität, welche mit Internationalisierungsschritten einhergeht (Melin 1992; Filatotchev et al. 2001; Fila-

totchev et al. 2007; Barroso et al. 2011). Insbesondere die Rolle des Aufsichtsrats¹ bzw. der Kontrollfunktionen von »Board«-Mitgliedern in monistischen Governance-Systemen hat sich hierbei als entscheidend herausgestellt (Gallo und Pont 1996; Calabrò et al. 2013). Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie die Vertrauensbeziehungen zwischen Aufsichtsräten und Vorstandsvorsitzenden sind zentrale Elemente dieser Rolle (Sanders und Carpenter 1998; Westphal 1999).

Die Studie untersucht, inwiefern der Aufsichtsrat für die Ausrichtung von kleinen und mittleren Familienunternehmen (KMFUs) auf internationale Märkte von Bedeutung ist. Mangelnde Unterstützung des Aufsichtsrats für Internationalisierungsvorhaben von Familienunternehmen wurde von Gallo und Sveen (1991) als starkes Hemmnis erkannt. Weiterhin haben KMUs in Familienhand spezifische Governance-Strukturen (Wiedemann und Kögel 2008; Klein 2008). Bei der Betrachtung von Aufsichtsrat-Tätigkeiten in KMFUs spielen auch die Zielstrukturen eine besondere Rolle, da neben finanziellen Zielen auch nicht-ökonomische Ziele von hoher Bedeutung sein können (Achleitner et al. 2010). Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer dualen Governance-Struktur, welche Zusammenhalt und eine gemeinsame Vision fördert, parallel zur reinen Steuerungs- und Kontrollfunktion (Mustakallio et al. 2002). Aus diesem Grund ist eine rein agency-theoretische Betrachtung der Governance von KMFUs, welche lediglich darauf abzielt Opportunismus einzudämmen (Jensen und Meckling 1976; Fama und Jensen 1983), unzureichend. Um die Unzulänglichkeiten der Agency-Theorie im Familienunternehmenskontext auszugleichen, beziehen wir uns zusätzlich auf die »Relational Contract Theory« (RCT) von Macneil (1980, 2000, 2003), welche die Bedeutung von Abhängigkeiten in Form von Beziehungsnormen und Vertrauen in vertraglichen Beziehungen hervorhebt.

II. Wissenschaftliche Zugänge

Trotz der stetig wachsenden Familienunternehmensforschungsliteratur hat sich noch keine einheitliche Definition des Begriffs »Familienunternehmen« durchsetzen können (Zahra und Sharma 2004). Allerdings haben sich als wesentliche Unterscheidungsmerkmale gegenüber anderen Unternehmensformen

¹ Wenn im Folgenden von einem »Aufsichtsrat« gesprochen wird, bezieht sich dieser Begriff auf nicht-operativ tätige (non-executive) Vorstandsmitglieder in einem monistischen Governance-System, also einem System, welches nur eine Führungsebene hat (Board of Directors, sog. »One-Tier-System«). Dieses unterscheidet sich vom deutschen »Two-Tier«-System, welches für Aktiengesellschaften verpflichtend ist und die Organe »Aufsichtsrat« und »Vorstand« im rechtlichen Sinne beinhaltet, die vollständig unabhängig voneinander sein sollten.

zum einen das Verhältnis zwischen Eigentümern und Managern sowie der Familieneinfluss auf das Unternehmen hervorgetan (Chua et al. 1999). Für diese Untersuchung werden ausschließlich Familienunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von weniger als 250 betrachtet, da dies die Obergrenze für KMU nach der Definition der Europäischen Union darstellt. Weitere Kriterien für diese Untersuchung sind die Stimmrechtsmehrheit und Eigentumsmehrheit (über 50 %) in der Hand einer Familie (Neubauer und Lank 1999) sowie einen geschäftsführenden Gesellschafter aus der Eigentümerfamilie als Vorstandsvorsitzenden.

1. Internationalisierung von KMFUs

Familienunternehmen werden oft als verschlossen charakterisiert, gehemmt durch ihre Geschichte sowie Tradition und dadurch resistent gegenüber Veränderungen (Kets de Vries 1993). Durch dieses Bild entsteht der Eindruck, dass Familienunternehmen in der dynamischen Weltwirtschaft langfristig nicht überleben können. Entgegen dieser Meinung sehen KMUs in Familienhand dynamische Umfeldler unter bestimmten Umständen als Expansionschance, auch über nationale Grenzen hinaus. Diese Internationalisierungspotentiale bringen Risiken für KMUs mit sich und bedürfen ausreichender Human-, Finanz- und Logistik-Ressourcen sowie einer klaren Strategie (Kets de Vries 1993). Der Schritt über nationale Grenzen hinaus folgt in der Regel nach Erschöpfung des nationalen Marktes und inkrementell in geographisch nahe Märkte mit geringer psychologischer Distanz (Claver et al. 2007). KMFUs stehen also zwei entgegengesetzten Kräften gegenüber: zum einen die Ausnutzung von Wachstumchancen in internationalen Märkten, welche risikobehaftet ist, im Gegensatz zu dem Wunsch die Kontrolle der Familie über das Unternehmen abzusichern und auf risikoärmeren nationalen Märkten zu agieren. Einige Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Risikoaversion überwiegt, KMFUs also tendenziell nicht dazu geneigt sind international zu expandieren (Okoroafo 1999; Fernández und Nieto 2006). Trotzdem gibt es viele Gegenbeispiele für erfolgreiche internationale Expansionen von KMFUs, welche regelmäßig reine Exportaktivitäten als ersten Internationalisierungsschritt wählen, bedingt durch den geringeren Ressourcenbedarf und folglich das geringere Risiko dieser Internationalisierungsform (Fernández und Nieto 2005; Claver et al. 2009). Da eine direkte kausale Verbindung zwischen Governance-Charakteristika und statischen Exportzahlen konzeptionelle Schwierigkeiten mit sich bringt, erfassen wir in dieser Studie die generelle strategische Orientierung bezüglich des Auslandsengagements von Familienunternehmen.

2. Vorstand und Aufsichtsräte in Agency- und Relational Contract-Theory

Der Aufsichtsrat als Überwachungs- und strategisches Steuerungsorgan nimmt eine wesentliche Rolle im Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen ein (Gallo und Pont 1996). Aufgrund möglicher divergierender Interessenslagen, Informationsstände und Qualifikationsniveaus von Entscheidungsträgern in Familienunternehmen können Internationalisierungsentscheidungen zu gravierenden Konflikten führen (Zahra 2003). Die Risikoaversion von Familienunternehmen, basierend auf ihrer Langfrist-Orientierung, verstärkt diesen Konflikt, da Internationalisierungsschritte als stark risikobehaftet wahrgenommen werden (Kets de Vries 1993). Dem Aufsichtsrat kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu, da dieser in Familienunternehmen zusammen mit dem Beirat ein zentrales Element der Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen ist (Wiedemann und Kögel 2008).

Die allgemeine Diskussion über Corporate Governance und Aufsichtsräte ist geprägt durch agency-theoretische Überlegungen. Die Agency-Theorie bezieht sich im Wesentlichen auf große Unternehmen und gestreute Besitzverhältnisse, mit der Annahme, dass Manager opportunistisch handeln und Aufsichtsräte entsprechend kontrollierend eingreifen müssen (Fama und Jensen 1983; Jensen und Meckling 1976). Unternehmen werden als »Nexus« aus diskreten Verträgen verstanden, welche die Zusammenarbeit aller Unternehmensmitglieder regeln. Im Gegensatz dazu sind Familienunternehmen durch konzentriertes Eigentum und Langfrist-Orientierung geprägt. Daraus folgt eine höhere Bedeutung von Beziehungen, welche langfristig ausgelegt sind, auch zu Nicht-Familienmitgliedern. Für diese Untersuchung von besonderer Relevanz sind die Beziehungen zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Vorstand, welche in Familienunternehmen verstärkt auf Vertrauen ausgelegt sind, in Ergänzung zu klassischen Kontrollmaßnahmen. Aus diesem Grund ist es naheliegend bei der Untersuchung von Corporate Governance-Thematiken in Familienunternehmen zusätzlich ergänzend zur reinen Agency-Theorie als Erklärungsansatz eine breitere theoretische Fundierung anzustreben (Mustakallio et al. 2002). Die Relational Contract-Theory ermöglicht eine solche Fundierung und wurde bereits in früheren Studien mit Familienunternehmens-Kontext angewandt (Huse 1993; Mustakallio et al. 2002; Huse 2007; Calabrò et al. 2009).

Die RCT betrachtet langfristige Beziehungen zwischen den relevanten Akteuren im Unternehmen (Macneil 1980). In diesen langfristigen Beziehungen profitieren die Akteure voneinander durch Kooperation und gegenseitige Unterstützung. Aus diesem Grund sollten relationale Verträge, also vertrauensbasierte Verträge, durch relationale Normen anstelle von formellen Kontrollsystemen überwacht werden (Macneil 2000), da langfristig angelegte Verträge nur schwer vollständig zu spezifizieren sind. Relationale Normen, im Gegensatz zu

schriftlichen Verträgen, sind von informeller bzw. impliziter Natur (Lusch und Brown 1996). Sie sind durch das Prinzip der Reziprozität geprägt, entsprechend wird destruktives Verhalten unterbunden, da eine gegenseitige Abhängigkeit besteht. In der Literatur gibt es kein einheitliches Bild darüber welche Normen unter relationalen Normen zu erfassen sind, allerdings haben sich folgende etabliert (Ivens und Blois 2004): Flexibilität, Solidarität, Informationsaustausch, Harmonisierung bei Konflikten sowie Langfrist-Orientierung. Ouchi fasst solche Normen auch unter dem Begriff »Clan Controls« zusammen, im Kontext von organisationalen Kontrollmechanismen (Ouchi 1979). Von besonderer Bedeutung für den Familienunternehmens-Kontext sind die Normen »Harmonisierung bei Konflikten«, welche auf den Erhalt von Beziehungen abzielt sowie die Langfrist-Orientierung bezüglich der Beziehungen. Die RCT nimmt an, dass die Wahl der Normen, relational (langfristig) oder diskret (kurzfristig und transaktionsbezogen), von der Art der Transaktion abhängt (Macneil 2003). Liegen alle relevanten Informationen für die Transaktion vor und ist diese kurzfristig ausgelegt sind formelle Normen notwendig, bei unvollständigen Informationen und einer langfristig ausgelegten Transaktionsbeziehung müssen relationale Normen zur Steuerung der Beziehung eingesetzt werden (Macneil 1980). Für die Beziehung von Aufsichtsrat und Vorstandsvorsitzenden bedeutet dies, dass nicht nur formelle Kontrollmechanismen die Zusammenarbeit regeln sollten, wie beispielsweise die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats vom Vorstand, sondern der Aspekt der Langfrist-Orientierung durch relationale Normen als zusätzliches, komplementäres Element verstärkt beachtet werden sollte. Im Kontrast zu der geforderten Unabhängigkeit des Aufsichtsrats bedeutet die Betonung relationaler Normen entsprechend eine Annäherung bzw. Abhängigkeitsbeziehung, basierend auf Vertrauen (Calabrò und Mussolino 2011, Calabrò et al. 2013).

Wichtig bei der Betrachtung relationaler Normen ist deren Abgrenzung gegenüber dem Konstrukt »Vertrauen«, welche nicht immer eindeutig erfolgt. Vertrauen kann definiert werden als die Bereitschaft eines Akteurs sich durch Verlass auf einen anderen Akteur verletzbar zu machen, in der Annahme, dass der Geschäftspartner sich verlässlich, wie vereinbart und allgemein fair in der Geschäftsbeziehung verhält (Lewicki et al. 1998; Poppo et al. 2008). Vertrauen ist einerseits die Grundlage für relationale Normen, diesen also vorgelagert, andererseits bestimmen relationale Normen auch die Entstehung von Vertrauen in einem iterativen Prozess (Macneil 1980; Poppo et al. 2008).

3. Informelle Governance-Mechanismen und Exportintensität

Huse (1993) betont die langfristige Ausrichtung von Aufsichtsrat-Vorstands-Beziehungen in KMUs. Entsprechend sieht er auch die Notwendigkeit im Fa-

milienunternehmenskontext relationale Governance-Mechanismen zu betrachten. Für strategisch wichtige Entscheidungen, wie die Entscheidung internationale Märkte zu erschließen, spielen dementsprechend auch relationale Normen eine wichtige Rolle. Da der Aufsichtsrat Internationalisierungsentscheidungen wesentlich mit beeinflusst (Sanders und Carpenter 1998; Calabrò und Mussolino 2011), sind die relationalen Normen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand von Bedeutung für diese Entscheidungen. Der verbesserte Kommunikationsfluss zwischen den Akteuren, gefördert durch relationale Normen wie Harmonisierung und die Bereitschaft kritische Informationen auszutauschen, fördert die bilaterale Abstimmung im Entscheidungsprozess (Berthon et al. 2003). Aufgrund der Komplexität von Internationalisierungsprozessen entsteht Konfliktpotential zwischen den entscheidungsrelevanten Akteuren, da verschiedene Ansichten über die beste Vorgehensweise aufeinander treffen können. Wiederum kann hier die Fokussierung auf den Erhalt der Beziehungen, also die Harmonisierung bei Konflikten, zur schnellen Konfliktlösung und damit Entscheidung beitragen. Weiterhin hilft die gemeinsame Bindung an Normen und Werte die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Management auf eine Vertrauensbasis zu stellen, welche der ausgeprägten Risikoaversion von KMFUs über nationale Grenzen hinaus zu expandieren entgegen wirkt (Sciascia et al. 2012, Sciascia et al. 2013, Zahra 2003). Weiterhin erzeugt die Existenz von relationalen Normen gegenseitige Erwartungen und eine gemeinsame Vision, welche Entscheidungsprozesse beschleunigen kann (Gallo und Pont 1996). Dies kann in sich schnell ändernden Unternehmensumwelten ein strategischer Vorteil sein. Auf Grundlage dieser Überlegungen formulieren wir folgende Hypothese:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Existenz relationaler Normen und der Internationalisierungs-Orientierung von KMFUs.

4. Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und Exportintensität

Neben den bereits betrachteten informellen Governance-Mechanismen gilt es auch die Wirkung der formellen Mechanismen zu analysieren. Verschiedene Studien betonen die Wichtigkeit des Zusammenspiels von formellen und informellen Kontrollmechanismen (Huse 1993; Poppo et al. 2008). Für diese Untersuchung von besonderer Relevanz ist die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder vom CEO als formeller Kontrollmechanismus im Sinne der Agency-Theorie. Unabhängigkeit in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Aufsichtsratsmitglieder nicht zur Familie oder dem engeren persönlichen Netzwerk des geschäftsführenden Gesellschafters gehören, keine wirtschaftlichen Bezie-

hungen zu dem Unternehmen pflegen und auch keine engeren Beziehungen zu Personen haben, welche wirtschaftlich mit dem Unternehmen verbunden sind. Der positive Einfluss eines unabhängigen Aufsichtsrats auf den allgemeinen Unternehmenserfolg wurde bereits in vielen Studien bestätigt (Hill und Snell 1988; Baysinger et al. 1991; Zahra et al. 2007; Arregle et al. 2012).

Unabhängige Aufsichtsräte können dabei helfen Informationsasymmetrien zwischen Familienmitgliedern abzubauen und dadurch die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu verbessern. Weiterhin kann die objektive Beratung familienexterner Aufsichtsräte bei divergierenden Meinungen eine Harmonisierung der Ziele bewirken. Auch eine wichtige Rolle spielt der Einfluss der unabhängigen Aufsichtsräte bei der Risikobewertung durch Eigentümer-CEOs (Zahra 2003). Einerseits kann der CEO eine konservative Position einnehmen, mit strategischer Stagnation als Folge (Miller et al. 2003). Andererseits kann er auch eine reaktive Haltung haben, mit Aktionismus als Konsequenz. Familienexterne Aufsichtsräte können durch ihre emotionale Distanz beiden Szenarien entgegenwirken und so insgesamt zu einer Professionalisierung von KMFUs beitragen (Whisler 1988; Corbetta und Salvato 2004; Siebels und zu Knyphausen-Aufseß 2011). Diese Argumentation führt uns zu folgender Hypothese:

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und der Internationalisierungs-Orientierung von KMFUs.

III. Statistische Analyse

1. Datenerhebung und -analyse

Die relevanten Daten für diese Untersuchung wurden aus der norwegischen »Value Creating Board«-Datenbank gewonnen (Huse 2009). Diese Datenbank wurde durch mehrere Umfragen in verschiedenen Ländern über Jahre hinweg entwickelt und nutzt validierte Skalen bezüglich des Verhaltens des Aufsichtsrats (Huse 2007). Die Befragung fand 2005/2006 statt. Der standardisierte Fragebogen enthielt 230 Fragen, welche mit 7-Punkt-Likert-Skalen angegeben waren und wurde an den Vorstand sowie Aufsichtsratsmitglieder bzw. »Board«-Mitglieder norwegischer Unternehmen verschickt. Es wurden 986 von 3000 versandten Fragebögen vollständig beantwortet. Tests bezüglich »non-responding«- und »late/early-responding«-Unternehmen ergaben keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen. Um die für den Untersuchungsgegenstand dieser Studie relevanten KMFUs zu definieren, wurden nur Fragebögen von Unternehmen mit einer Größe von maximal 249 Mitarbeitern weiter verwendet. Gleichzeitig wurden die Kriterien »50 % oder mehr im Besitz einer Familie« und

»ein oder mehrere Familienmitglieder in Management-Positionen« verwendet (Neubauer und Lank 1999; Fernández und Nieto 2006), was zu einer finalen Stichprobe von 186 Unternehmen führte. Alle in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen haben nicht-operative Board-Mitglieder, welche vergleichbare Funktionen wie deutsche Aufsichtsräte bzw. Verwaltungsräte übernehmen. Länderspezifische Besonderheiten Norwegens können für diesen Untersuchungsgegenstand vernachlässigt werden, da KMFUs generell aufgrund ihrer Größe weniger gesetzlichen Vorschriften unterliegen und ihre Governance relativ frei gestalten können.

Alle Konstrukte sind in Tabelle 1 ausführlich dargestellt. Die abhängige Variable »Internationalisierungs-Orientierung« wurde mit vier Items erfasst, relationale Normen wurden mit sechs Items als unabhängige Variable erfasst. Zur Erfassung der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats wurden drei Items eingesetzt (Johnson et al. 1996). Als Kontrollvariable wurde zum einen Branchenzugehörigkeit verwendet, welche als Low- und High-tech codiert ist (Anderson und Reeb 2004). Eine weitere Kontrollvariable ist die Firmengröße, gemessen über den natürlichen Logarithmus der Anzahl der Mitarbeiter (Dhanaraj und Beamish 2003). Zu den Kontrollvariablen zählt weiterhin Aufsichtsratsgröße (Zahra et al. 2000) und Anstellungsdauer des CEO, welche einen negativen Einfluss auf die Internationalisierung eines Unternehmens haben sollte (Zahra 2005).

2. Ergebnisse

Die Analyse der Daten erfolgte mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellierung in der speziellen Form der Partial Least Squares (PLS)-Modellierung, unterstützt durch die Software SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005). Die PLS-Methode wurde gewählt, da in dieser Studie eine relativ kleine Stichprobe in einem theoretisch explorativem Kontext verwendet wird (Jöreskog und Wold 1982; Henseler et al. 2009). Vorteilhafte Eigenschaften der PLS-Methode in diesem Kontext sind die Abschwächung der residualen Varianzen der Abhängigen Variablen (Henseler et al. 2009), die Vermeidung von verfälschten und inkonsistenten Parametern (White et al. 2003) sowie die Robustheit gegenüber Multikollinearität (Ryan et al. 1999). Folgende Einstellungen wurden in der SmartPLS 2.0 Software genutzt: als »weighting scheme« wurde das »path weighting scheme« eingestellt, mit einer maximalen Anzahl von 300 Iterationen (Henseler 2010). Das Stopkriterium für die Iterationen wurde auf $<10^{-5}$ gesetzt (Jöreskog und Wold 1982). Die Einstellung für das nicht-parametrische Bootstrapping-Verfahren waren folgende: die Änderungsoption für Vorzeichen wurde auf »individual sign

changes« gesetzt (Heseler et al. 2009) und es wurden 5000 Bootstrap-Stichproben mit je 186 Fällen erstellt (Hair et al. 2011).

Tabelle 1 zeigt die Composite Reliability (CR), welche die interne Konsistenz-Reliabilität der Konstrukte erfasst (Fornell und Larcker 1981). Diese liegt für alle drei Konstrukte über dem empfohlenen Schwellenwert von 0,7 (Nunnally und Bernstein 1994). Weiterhin sind in Tabelle 1 die Werte für die Average Variance Extracted (AVE) aufgezeigt, welche für alle Konstrukte über dem empfohlenen Schwellenwert von 0,5 liegen, somit in allen Fällen die latente Variable mehr als 50 Prozent der Varianz der manifesten Variablen erklärt (Chin 1998). Alle Items zeigen signifikante Ladungen über dem Schwellenwert 0,5 (Hulland 1999). Tabelle 2 zeigt die Kreuzkorrelationen aller Variablen und die Quadratwurzeln der AVE, welche immer größer sind als alle assoziierten Korrelationen (Chin 1998).

Tabelle 1: Namen, Items, Skalen und Ladungen der verwendeten Konstrukte

Konstruktnamen	Items und Skalen	Ladungen	(t-Wert*)
Unabhängige Variablen			
<i>Relationale Normen</i>			
	Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu: Zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrats gibt es ... (1=Stimme überhaupt nicht zu, 7=Stimme vollständig zu)		
CR: 0,829	... unausgesprochene Regeln und Prinzipien darüber wie die Arbeit des Gremiums ablaufen sollte	0,566	(4,962)
AVE: 0,512	... gemeinsame Werte, Einstellungen und Normen bezüglich ethischem Verhalten und Corporate Responsibility	0,598	(3,367)
	... gegenseitige Erwartungen über zukünftiges Verhalten	0,692	(4,473)
	... einen starken Fokus auf den Erhalt persönlicher Beziehungen	0,784	(10,475)
	... einen starken Fokus auf den Erhalt beruflicher Beziehungen	0,713	(6,441)
	... einen starke Fokussierung auf gegenseitiges Vertrauen zur Lösung von Konfliktsituationen	0,650	(4,263)

(Fortsetzung)

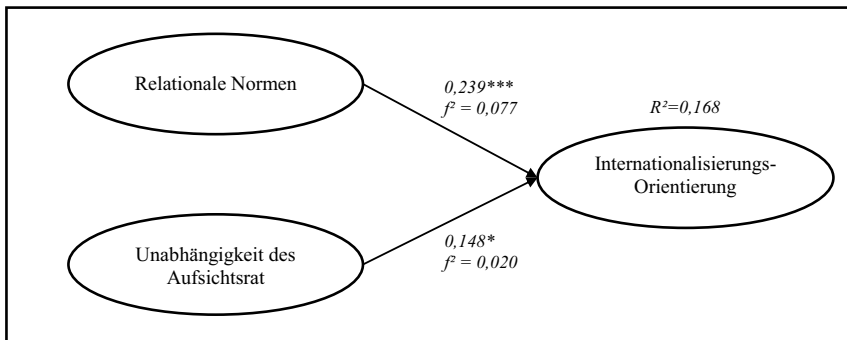
Konstruktnamen	Items und Skalen	Ladungen	(t-Wert*)
Unabhängigkeit des Aufsichtsrats			
	Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben... (1=Stimme überhaupt nicht zu, 7=Stimme vollständig zu)		
CR: 0,719	... enge freundschaftliche Beziehungen zum Vorstandsvorsitzenden	0,566	(2,387)
AVE: 0,504	... enge wirtschaftliche Verflechtungen mit dem Unternehmen	0,862	(6,241)
	... enge Beziehungen zu anderen Personen oder Unternehmen welche Anteile am Unternehmen halten	0,589	(2,730)
Abhängige Variable			
Internationalisierungs-Orientierung			
	Inwieweit ist es charakteristisch für Ihre Firma... (1=Stimme überhaupt nicht zu, 7=Stimme vollständig zu)		
CR: 0,957	... neue Auslandsmärkte zu erschließen?	0,923	(58,167)
AVE: 0,849	... bestehende Auslandsgeschäfte konsequent auszubauen?	0,914	(55,517)
	... gezielt neue Geschäftsfelder aufzubauen, welche auf internationale Märkte ausgerichtet sind?	0,922	(44,882)
	... Geschäfte zu finanzieren, welche auf ausländische Märkte ausgerichtet sind?	0,926	(54,881)

* 5000 Bootstraps

CR=Composite Reliability, AVE= Average Variance Extracted

Abbildung 1 zeigt das theoretische Modell, die Werte für die Pfadkoeffizienten (β), die Effektgrößen (f^2) sowie die erklärte Varianz für die abhängige Variable (R^2). Tabelle 3 zeigt die vollständigen Ergebnisse der PLS-Kalkulation. Es wurden zwei Modelle getestet. Modell 1 betrachtet die Kontrollvariablen »Branche«, die »logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter«, die »Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder« und die »Amtszeit des CEO«. Das adjustierte R^2 im Kontrollmodell beträgt 0,101. Lediglich die Kontrollvariable Branche hat einen signifikanten

Einfluss ($\beta = 0,285, p < 0,001, f^2 = 0,077$). Modell 2 zeigt die PLS Ergebnisse für das volle Modell. Das adjustierte R^2 beträgt hier 0,168. Relationale Normen sind signifikant positiv mit der Internationalisierungs-Orientierung korreliert ($\beta = 0,239, p < 0,001, f^2 = 0,077$). Gleiches gilt für die Unabhängigkeit des Kontrollgremiums, welche einen positiven Einfluss auf die Internationalisierungs-Orientierung von KMFUs hat ($\beta = 0,148, p < 0,05, f^2 = 0,020$). Die Hypothesen 1 und 2 werden damit in den Daten bestätigt.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$
Zweiseitiger t-test, 5000 Bootstraps

Abbildung 1: Theoretisches Modell und Ergebnisse der PLS Kalkulation

Tabelle 2: Kreuzkorrelationen der latenten Variablen und Quadratwurzeln der AVE

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
($n=186$)							
1. Relationale Normen	0,716						
2. Unabhängigkeit des Aufsichtsrats	0,013	0,710					
3. Internationalisierungs-Orientierung	0,274	0,182	0,921				
4. Anstellungsdauer des Vorstandsvorsitzenden	0,073	0,039	0,090	0*			
5. Unternehmensgröße	0,012	0,104	0,119	0,073	0*		
6. High-Low Tech-Industrie	0,117	0,118	0,270	0,005	0,070	0*	
7. Größe des Aufsichtsrats	0,077	0,116	0,059	0,033	0,384	0,203	0*

Fett gedruckte Zahlen zeigen die Quadratwurzel der AVE. Keine der Korrelationen ist größer als die dazugehörigen \sqrt{AVE} . * Konstrukt mit nur einem Indikator

Tabelle 3: Beta-Koeffizienten, t-Werte und Effektgrößen für Model I und II

<i>Pfad</i>	Model I		
	β	(t-Wert)	f^2
Anstellungsdauer des Vorstandsvorsitzenden / Internationalisierungs-Orient	0,082	(1,128)	
Unternehmensgröße / Internationalisierungs-Orientierung	0,092*	(1,176)	
High-Low Tech-Industrie / Internationalisierungs-Orientierung	0,285***	(3,844)	0,077
Größe des Aufsichtsrats / Internationalisierungs-Orientierung	-0,028	(0,367)	
<i>Pfad</i>	Modell II		
	β	(t-Wert)	f^2
Anstellungsdauer des Vorstandsvorsitzenden / Internationalisierungs-Orient.	0,073	(1,140)	
Unternehmensgröße / Internationalisierungs-Orientierung	0,085	(1,181)	
High-Low Tech-Industrie/ Internationalisierungs-Orientierung	0,222**	(3,041)	0,053
Größe des Aufsichtsrats / Internationalisierungs-Orientierung	-0,015	(0,200)	
Relationale Normen / Internationalisierungs-Orientierung	0,239***	(3,864)	0,077
Unabhängigkeit des Aufsichtsrats / Internationalisierungs-Orientierung	0,148*	(2,453)	0,020

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Zweiseitiger t-Test, 5000 Bootstraps, Effektgröße nur für signifikante Pfade angegeben

IV. Diskussion und Implikationen

1. Diskussion der Ergebnisse

Die Auswertung der Daten bestätigt die Hypothesen unserer Untersuchung. Relationale Normen haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Exportintensität von KMfUs. Die Existenz von ungeschriebenen Regeln und der Fokus auf den Erhalt der persönlichen sowie professionellen Beziehung helfen Entscheidungsträgern mit der Komplexität der Exportstrategie umzugehen. Relationale Normen erhöhen die Bekenntnis zu langfristigen Perspektiven, gemeinsamen Zielen und der Wertschätzung sozialer Beziehungen, was Wachs-

tumsentscheidungen wie die Entscheidung zu internationalisieren unterstützen kann. Die Präsenz von relationalen Normen und Vertrauen in den geschäftsführenden Gesellschafter erleichtern die Kommunikation aller beteiligten Entscheider, was den Austausch von Erfahrungen und Wissen erleichtert. Dieses produktive Umfeld ermöglicht ein Überwinden von übertriebener Risikoscheu und erlaubt dadurch das Eingehen langfristiger Investitionen (Gallo und Sveen 1991; Gallo und Pont 1996). Förderlich für die Exportneigung von KMFUs ist auch die Präsenz von unabhängigen Aufsichtsräten, welche nicht dem Netzwerk des Eigentümers angehören und objektiv beratend wirken (Minichilli und Hansen 2007). Hypothese 2 wurde somit in den Daten bestätigt. Es zeigt sich also, dass es hinderlich sein kann Familienmitglieder oder enge Angehörige des Netzwerks der Familie in wichtige Aufsichtsfunktionen zu berufen, anstelle von professionellen und unabhängigen Kandidaten (Ward 1988).

Die Analyse zeigt, dass neben formellen Mechanismen, hier erfasst durch die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats, auch informelle Mechanismen in Form von relationalen Normen und Vertrauen eine wesentliche Rolle in strategischen Entscheidungsprozessen von KMFUs spielen. Diese Mechanismen sind als komplementär zu sehen, sie ergänzen sich und ihr Zusammenspiel fördert die angemessene Risikobewertung bei Internationalisierungsentscheidungen von Familienunternehmen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse muss natürlich der Kontext der Untersuchung beachtet werden, in dieser Untersuchung entsprechend der norwegische. Aufgrund der geringen Größe der Volkswirtschaft sind norwegische Unternehmen, sofern sie wachstumsorientiert sind, relativ früh gezwungen über die Landesgrenzen hinaus ihre Produkte zu verkaufen (Huse und Gabrielson 2004). Aus diesem Grund gilt es weitere Kontingenzfaktoren im norwegischen Kontext zu beachten, welche die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten bezüglich der Internationalisierung von Unternehmen fördern.

2. Theoretische Implikationen

Der Umfang empirischer Literatur, welcher sich mit dem Umgang von Familienunternehmen mit komplexen Internationalisierungsentscheidungen befasst, ist zum heutigen Zeitpunkt noch als gering einzustufen. Mit der vorliegenden Untersuchung wird versucht zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen, indem spezielle Governance-Mechanismen von KMFUs analysiert werden. Insbesondere die Integration von informellen Mechanismen wie relationalen Normen trägt zur Erweiterung der Forschung bezüglich des Einflusses von informellen Governance-Instrumenten in Familienunternehmen bei (Bammens et al. 2011; Siebels und zu Knyphausen-Aufseß 2011). Der Einfluss dieser Instru-

mente auf die risikobehaftete Entscheidung internationale Märkte zu erschließen ist eine weitere Ergänzung zum besseren Verständnis der Internationalisierung von KMFUs (Filatotchev et al. 2007). Weiterhin trägt die Studie zur Erklärung der Paradoxie zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten im Verhältnis zu geschäftsführenden Gesellschaftern in Familienunternehmen bei (Huse 1993). Durch die Integration der Relational Contract-Theory (Macneil 1980, 2000) als Ergänzung zur Agency-Theorie ist es möglich, auch informelle Aspekte von Vertragsbeziehungen in Familienunternehmen zu erklären. Mit dieser Untersuchung wurde empirisch gezeigt, dass erhöhte Internationalisierungsneigungen von KMFUs auf der Fähigkeit dieser Unternehmen Sozial- und Humankapital aufzubauen beruhen können (Nahapiet und Ghoshal 1998), nicht im Kontrast sondern in Ergänzung zu den Forderungen der Agency-Theorie.

3. Praktische Implikationen

Unsere Ergebnisse implizieren, dass Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder zur Förderung von Vertrauen und relationalen Normen bewusst und aktiv zwischenmenschliche Beziehungen steuern sollten. Die Vertrauensbeziehungen der Akteure sollten hierfür analysiert werden und vertrauensfördernde Aktivitäten durchgeführt werden (Long und Sitkin 2006). Da relationale Normen in den Aufsichtsrat-Management-Beziehungen eine wichtige Rolle einnehmen und letztlich auch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können, ist ein gezielter Aufbau dieser Ressource als förderlich zu sehen. Durch die Etablierung von Normen wie bspw. ungeschriebenen Gesetzen oder dem Fokus auf den Erhalt der Beziehungen, kann die Kommunikation zwischen den Akteuren deutlich verbessert werden, was in komplexen Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen einen Vorteil darstellt. Neben diesen kohäsionsfördernden Maßnahmen gilt es aber auch die Kontrollfunktion des Aufsichtsorgans sicherzustellen und Phänomenen wie Gruppendenken entgegenzuwirken. Um diese Funktion zu stützen ist es in KMFUs, welche inhabergeführt sind, wichtig, auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu achten. Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Governance sicherzustellen, sollten Aufsichtsräte berufen werden, welche nicht zum persönlichen bzw. familiären Netzwerk des Vorstandsvorsitzenden gehören, da diese die notwendige innere Distanz zum Unternehmen mitbringen.

4. Weiterer Forschungsbedarf

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung unterliegen verschiedenen Limitationen, aus denen sich weiterer Forschungsbedarf ergibt. Zur Erfassung von informellen Governance-Mechanismen verwendeten wir lediglich relationale Normen. Das Spektrum an informellen Mechanismen könnte in weiteren Studien noch erweitert werden, bspw. um kompetenzbasiertes Vertrauen, altruistische Beziehungen oder auch unternehmensübergreifende Beziehungen und deren Wirkung auf die Internationalisierung von Familienunternehmen. Weiterhin wurde in unserer Untersuchung nicht innerhalb der KMU-Größendefinition differenziert. Daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf bezüglich der Ausprägung von informellen und formellen Governance-Mechanismen in Abhängigkeit von der Größe des KMFU, da anzunehmen ist, dass mit steigender Unternehmensgröße die Bedeutung von formellen Mechanismen steigt. Aufgrund unseres Forschungsfokus ist diese Untersuchung nur auf Familienunternehmen beschränkt, eine Analyse der informellen Governance-Mechanismen in KMUs welche nicht als Familienunternehmen zu klassifizieren sind, stellt ein weiteres Forschungsfeld dar, insbesondere die Erfolgswirkung dieser Mechanismen. Neben einer Variation der unabhängigen Variablen als Erweiterung dieser Untersuchung kann auch die Analyse weiterer abhängiger Variablen neue Ergebnisse liefern. Anstelle oder zusätzlich zu unserer Variable »Internationalisierungs-Orientierung« könnten noch konkretere Formen der Internationalisierung einbezogen werden, bspw. das Volumen der Direkt-Investitionen in eigene Produktionsstandorte, welche komplexe Entscheidungsprozesse und erhöhtes Risiko mit sich bringen. Abschließend ist die Datenerhebung im norwegischen Kontext auch als Einschränkung dieser Arbeit zu sehen. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist hierdurch limitiert, durch eine Anwendung der Konstrukte dieser Arbeit in anderen Ländern könnte die Generalisierbarkeit der Aussagen erhöht und landesspezifische Einflüsse relativiert werden.

Trotz dieser Einschränkungen hat unsere Studie den substantiellen Einfluss von informellen Governance-Mechanismen im Zusammenspiel mit formellen im Kontext von kleinen und mittleren Familienunternehmen auf die Internationalisierung dieser Unternehmen verdeutlicht. Wir hoffen, dass diese Untersuchung weitere Studien bezüglich der dualen Natur der Corporate Governance in Familienunternehmen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg anregt.

Literatur

- Achleitner, A.-K., Bock, C., Braun, R., Schraml, S. und Welter, J.: ›Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen«, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 2010/58(3), S. 227–258.
- Anderson, R. C. und Reeb, D. M.: ›Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms«, in: *Administrative Science Quarterly* 2004/49(2), S. 209–237.
- Arregle, J.-L., Naldi, L., Nordqvist, M. und Hitt, M. A.: ›Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 2012/36(6), S. 1115–1143.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., Van Gils, A.: ›Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda«, in: *International Journal of Management Reviews*, 2011/13(2), S. 134–152.
- Barroso, C., Villegas, M. M., Pérez-Calero, L.: ›Board Influence on a Firm's Internationalization«, in: *Corporate Governance: An International Review*, 2011/19 (4), 351–367.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., Turk, T. A.: ›Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy«, in: *Academy of Management Journal*, 1991/34(1), 205–214.
- Berthon, P., Pitt, L. F., Ewing, M. T., Bakkeland, G.: ›Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence«, in: *Journal of Business Research*, 2003/56 (9), S. 699–709.
- Calabrò, A., Mussolino, D.: ›How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms«, in: *Journal of Management and Governance*, Online First™, 19th December 2011 (DOI: 10.1007/s10997-011-9180-7), S. 1–41.
- Calabrò, A., Mussolino, D., Huse, M.: ›The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses«, in: *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2009/3(4), S. 393–411.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., Mussolino, D.: ›The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement«, in: *International Business Review*, 2013/22(3).
- Chin, W. W.: *The Partial Least Squares approach to structural equation modelling*, Aufl., Hillsdale: Hillsdale Educational Publishers 1998.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P.: ›Defining the family business by behavior«, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999/23 (4), S. 19–39.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D.: ›The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies«, in: *Journal of General Management*, 2007/33(1), S. 1–14.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D.: ›Family firms' international commitment: The influence of family-related factors«, in: *Family Business Review*, 2009/22(2), S. 125–135.
- Corbetta, G. und Salvato, C. A. (2004): ›The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?«, in: *Family Business Review*, 2004/17(2), S. 119–134.
- Dhanaraj, C., Beamish, P. W.: ›A resource-based approach to the study of export performance«, in: *Journal of Small Business Management*, 2003/41(3), S. 242–261.
- Fama, E. F. und Jensen, M. C.: ›Separation of ownership and controls«, in: *Journal of Law and Economics*, 1983/26(2), S. 301–325.

- Fernández, Z. und Nieto, M. J.: ›Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors‹, in: *Family Business Review*, 2005/18 (1), S. 77–89.
- Fernández, Z. , Nieto, M. J.: ›Impact of ownership on the international involvement of SMEs‹, in: *Journal of International Business Studies*, 2006/37(3), S. 340–351.
- Filatotchev, I., Dyomina, N., Wright, M. , Buck, T.: ›Effects of post-privatization governance and strategies on export intensity in the former Soviet Union‹, in: *Journal of International Business Studies*, 2001/32(4), S. 853–871.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J. , Lien, Y.-C.: ›FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location‹, in: *Journal of International Business Studies*, 2007/38(4), S. 556–572.
- Fornell, C. und Larcker, D. F.: ›Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error‹, in: *Journal of Marketing Research*, 1981/18(1), S. 39–50.
- Gallo, M. A. , Pont, C. G.: ›Important factors in family business internationalization‹, in: *Family Business Review*, 1996/9(1), S. 45–59.
- Gallo, M. A. und Sveen, J.: ›Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors‹, in: *Family Business Review*, 1991/4(2), S. 181–190.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M. , Gutierrez, I.: ›The Role of Family Ties in Agency Contracts‹, in: *Academy of Management Journal*, 2001/44(1), S. 81–95.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. , Sarstedt, M.: ›PLS-SEM: Indeed a silver bullet‹, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011/18(2), S. 139–152.
- Henseler, J.: On the convergence of the Partial Least Squares path modeling algorithm, in: *Computational Statistics*, 2010/25(1), S. 107–120.
- Henseler, J., Ringle, C. M. , Sinkovics, R. R.: ›The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing‹, in: Sinkovics, R. R. und Ghauri, P. N. (Hg.): *Advances in International Marketing*, Bingley: Emerald 2009, S. 277–320.
- Hill, C. W. L. , Snell, S. A.: ›External Control, Corporate Strategy, And Firm Performance‹, in: *Strategic Management Journal*, 1988/9(6), S. 577–590.
- Hulland, J.: Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, in: *Strategic Management Journal*, 1999/20(2), S. 195–204.
- Huse, M.: ›Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors‹, in: *Journal of Socio-Economics*, 1993/22–41(3), S. 219–240.
- Huse, M.: Boards, governance, and value creation : the human side of corporate governance, 1. Aufl., Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press 2007.
- Huse, M.: The value creating board: corporate governance and organizational behaviour, Aufl., London: Routledge 2009.
- Huse, M. , Gabriellsson, J. (2004): ›The effects of entrepreneurial posture on international activities in light of emerging globalisation‹, in: Corbetta, G., Huse, M. und Ravasi, D. (Hrsg.): *Crossroads of Entrepreneurship*, Boston: Kluwer 2004, S. 112–145.
- IFERA: ›Family businesses dominate‹, in: *Family Business Review*, 2003/16(4), S. 235–240.
- Ivens, B. S. , Blois, K. J.: ›Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution‹, in: *Marketing Theory*, 2004/4(3), S. 239–263.
- Jensen, M. C. , Meckling, W. H.: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 1976/3(4), S. 305–360.

- Johnson, J. L., Daily, C. M., Ellstrand, A. E.: ›Boards of directors: A review and research agenda‹, in: *Journal of Management*, 1996/22(3), S. 409–438.
- Jöreskog, K. G., Wold, H. O. A.: *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction*, Aufl., Amsterdam; New York: Elsevier Science Publishers 1982.
- Kets de Vries, M. F. R.: ›The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news‹, in: *Organizational Dynamics*, 1993/21(3), S. 59–71.
- Klein, S.: ›Corporate Governance in Familienunternehmen‹, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 2008/56(1/2), S. 18–35.
- Lewicki, R., J., McAllister, D., J., Bies, R., J.: ›Trust and distrust: New relationships and realities‹, in: *Academy of Management Review*, 1998/23 (3), S. 438–458.
- Long, C. P., Sitkin, S. B.: Trust in the balance: ›How managers integrate trust-building and task control, in: Bachmann, R. und Zaheer, A. (Hg.): *Handbook of trust research*, Cheltenham: Edward Elgar 2006, S. 87–106.
- Lusch, R. F., Brown, J. R.: ›Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels‹, in: *Journal of Marketing*, 1996/60(4), S. 19–38.
- Macneil, I. R.: *The new social contract : an inquiry into modern contractual relations*, 1. Aufl., New Haven: Yale University Press 1980.
- Macneil, I. R.: ›Relational contract theory: Challenges and queries‹, in: *Northwestern University Law Review*, 2000/94(3), S. 877–907.
- Macneil, I. R.: ›Reflections on relational contract theory after a neo-classical seminar‹, in: Campbell, D., Collins, H., Wightman, J. (Hg.): *Implicit dimensions of contract : discrete, relational, and network contracts*, Oxford: Hart Publishers 2003, S. 89–106.
- Melin, L.: ›Internationalization as a strategy process‹, in: *Strategic Management Journal*, 1992/13(2), S. 99–118.
- Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I.: ›Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business‹, in: *Journal of Business Venturing*, 2003/18(4), S. 513–531.
- Minichilli, A., Hansen, C.: ›The board advisory tasks in small firms and the event of crises‹, in: *Journal of Management & Governance*, 2007/11(1), S. 5–22.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Kraus, S.: ›Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance‹, in: *Review of Managerial Science* 2012, Available online since: 12th of October 2012 (DOI: 10.1007/s11846-012-0093-x), 1–28.
- Mustakallio, M., Autio, E., Zahra, S. A.: ›Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making‹, in: *Family Business Review*, 2002/15(3), S. 205–222.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S.: ›Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage‹, in: *Academy of Management Review*, 1998/23(2), S. 242–266.
- Neubauer, F.-F. und Lank, A. G.: *The family business: Its governance for sustainability*, 1. Aufl., London: MacMillan Business 1999.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H.: *Psychometric theory*, 3rd. Aufl., New York: McGraw-Hill 1994.
- Okoroafo, S. C.: ›Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.‹, in: *Family Business Review*, 1999/12(2), S. 147–158.
- Ouchi, W. G.: ›A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms‹, in: *Management Science*, 1979/25(9), S. 833–848.

- Poppo, L., Zhou, K. und Ryu, S.: ›Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future‹, in: *Organization Science*, 2008/19 (1), S. 39.
- Poppo, L., Zhou, K. Z. und Ryu, S.: ›Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future‹, in: *Organization Science* 2008/19(1), S. 39–55.
- Ringle, C. M., Wende, S. und Will, A.: ›Customer segmentation with FIMIX-PLS‹, in: Aluja, T., Casanovas, J., Esposito Vinzi, V., Morineau, A. und Tenenhaus, M. (Hg.): *PLS and Related Methods: Proceedings of the PLS'05 International Symposium*, Paris: Decisia 2005, S. 507–514.
- Ryan, M. J., Rayner, R., Morrison, A.: ›Diagnosing customer loyalty drivers‹, in: *Marketing Research*, 1999/11(2), S. 19–26.
- Sanders, W. M. G., Carpenter, M. A.: ›Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure‹, in: *Academy of Management Journal*, 1998/41(2), S. 158–178.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., Pieper, T. M.: ›Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization‹, in: *Journal of Small Business Management* 2012. Article first published online: 29th of October 2012 (DOI: 10.1111/j.1540-627X.2012.00373.x), S. 1–17.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., Pieper, T. M.: ›Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization‹, in: *Journal of Small Business Management*, 2013/51(1), S. 83–99.
- Siebels, J.-F., zu Knyphausen-Aufseß, D.: ›A review of theory in family business research: The implications for corporate governance‹, in: *International Journal of Management Reviews*, 2011/14(3), S. 280–304.
- Ward, J. L.: Keeping the family business healthy : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, 1. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass 1987.
- Ward, J. L.: ›The Active Board with Outside Directors and the Family Firm‹, in: *Family Business Review*, 1988/1(3), S. 223–229.
- Westphal, J., D.: ›Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties‹, in: *Academy of Management Journal*, 1999/42(1), S. 7–24.
- Whisler, T. L.: ›The Role of the Board in the Threshold Firm‹, in: *Family Business Review*, 1988/1(3), S. 309–321.
- White, J. C., Varadarajan, P. R., Dacin, P. A.: ›Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use‹, in: *Journal of Marketing*, 2033/67(3), S. 63–79.
- Wiedemann, A., Kögel, R.: Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen. München: Beck Juristischer Verlag 2008, 1. Aufl.
- Zahra, S. A.: ›International expansion of U.S. manufacturing family businesses‹, The effect of ownership and involvement, in: *Journal of Business Venturing* 2003/18(4), S. 495–512.
- Zahra, S. A.: ›Entrepreneurial risk taking in family firms‹, in: *Family Business Review*, 2005/18(1), S. 23–40.
- Zahra, S. A., George, G.: Absorptive capacity: ›A review, reconceptualization, and extension‹, in: *Academy of Management Review* 2002/27(2), S. 185–203.

- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse, M.: ›Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems‹, in: *Journal of Management* 2000/26(5), S. 947–976.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Naldi, L.: ›The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources‹, in: *Small Business Economics*, 2007/29(3), S. 309–327.
- Zahra, S. A., Sharma, P.: ›Family business research‹, A strategic reflection, in: *Family Business Review*, 2004/17(4), S. 331–346.

Rainer Kirchdörfer und Rainer Lorz

Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag*

Keywords: Familienverfassung; Familienstrategie; Family Governance; Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag

Inhaltsverzeichnis

»Familie und Unternehmen brauchen eine Familienverfassung«. Mit diesen oder ähnlichen Forderungen wird in der Praxis der Familienunternehmen und in der hierzu existierenden Literatur seit einiger Zeit dafür plädiert, dass die Mitglieder der Familie die sie verbindenden Werte und Zielvorstellungen in einem schriftlichen Dokument festhalten, um auf diese Weise den familiären Zusammenhalt zu stärken und zum langfristigen Fortbestand des Familienunternehmens beizutragen. Gerade große Familienunternehmen mit einem breit gestreuten Eigentümerkreis machen von diesem Element der »Family Governance« Gebrauch und versprechen sich hiervoor identitätsstiftende und zukunftsichernde Wirkung. Der Beitrag geht auf den Hintergrund und die typischen Elemente solcher auch als Familiencharta oder Familienstrategie überschriebenen Dokumente ein und beleuchtet zugleich die Problemstellungen, die sich insbesondere dann ergeben können, wenn die Schnittstellen zu den rechtlich bindenden gesellschaftsvertraglichen Regelungen nicht richtig behandelt werden.

* Dieser Beitrag wurde erstmalig Kirchdörfer, R., Lorz, R.: »Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag«, in: *Familienunternehmen und Stiftung (FuS)* 2011/1(3), S. 97–106 veröffentlicht. Wir danken der GoingPublic Media AG in München ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

I. Familienverfassungen – Begriff und Verbreitung

Betrachtet man die wesentlichen Entwicklungen im Bereich der Familienunternehmen in den letzten Jahren, so ist insbesondere die verstärkt platzgreifende Betonung familienspezifischer Werte und Zielvorstellungen zu nennen. Gerade in der Praxis größerer Familienunternehmen und in der hierzu existierenden Literatur wird hiermit einhergehend die Notwendigkeit betont, dass die Mitglieder des Familienverbands die sie verbindenden Werte, ihre Zielvorstellungen, die Leitlinien für die Entwicklung der gemeinsamen Unternehmung(en) sowie die Eckpunkte für die Gestaltung ihrer Beziehungen untereinander in schriftlicher Form festhalten.¹

Als Überbegriff für entsprechende Festlegungen hat sich die Bezeichnung »Familienverfassung« eingebürgert, die auch im Folgenden aufgrund ihrer weiten Verbreitung und trotz ihrer Ambivalenz (vgl. hierzu nachstehend in Abschnitt III.) verwendet werden soll. Zum Teil werden entsprechende Dokumente aber auch als »Familiencharta«, »Familienprotokoll« oder »Inhaberstrategie« bezeichnet.² Ihren Ursprung haben sie im anglo-amerikanischen Rechtskreis,³ wo sich hierfür der Begriff des »Family Business Protocol« eingebürgert hat.⁴

Die mit entsprechenden Dokumenten verbundene Betonung der gemeinsamen Wünsche, Vorstellungen oder auch Gewohnheiten der Mitglieder der Unternehmerfamilie ist Ausdruck einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. In Zeiten globaler Unsicherheiten, sich rasant ändernder Rahmenbedingungen, abnehmender Bindungen innerhalb der Familie und stetig steigender externer Herausforderungen an das Familienunternehmen erkennen immer mehr Unternehmerfamilien, dass es mit einer Steuerung des Unternehmens allein nicht

1 Ausf. und instruktiv Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 219ff.; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007; Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310ff. (Teil 1) und S. 353ff. (Teil 2); Peemöller, ZCG 2006, S. 81ff. Vgl. auch Ziff. 7.2 des von einer privaten Initiatorengruppe veröffentlichten »Governance Kodex für Familienunternehmen« vom 19. Juni 2010: »Ebenso wie für das Unternehmen soll die Inhaberfamilie auch für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und zu einem in sich schlüssigen Leitbild verbinden.«

2 Vgl. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 135ff.

3 Grundlegend etwa Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition, 1991; ders.; Developing Effective Ownership in the Family-Controlled Business, in: Aronoff/Astrachan/Ward (Hrsg.), Family business sourcebook – a guide for families who own businesses and the professionals who serve them, 3. Aufl. 2001, S. 174ff.

4 Beispielhaft Montemerlo/Ward/Klein, The Family Constitution – Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business, 2005, S. 3.

getan ist, sondern auch Regelungen zur Sicherstellung des Zusammenhalts in der Familie sowie zur Interaktion zwischen Familie und Unternehmen erforderlich sind. Entsprechende Festlegungen der Familie sollen einerseits dem Umstand Rechnung tragen, dass Unternehmen und Familie in vielen Fällen gar nicht mehr voneinander zu trennen sind. Mit ihnen soll andererseits aber auch der wachsenden Entfremdung begegnet werden, wenn in Familienunternehmen mit einem breit gestreuten Gesellschafterkreis der Bezug zum Unternehmen, aber auch der familiäre Zusammenhalt im Verlauf der Zeit und mit abnehmender Beteiligung erodiert.

Das wohl prominenteste Beispiel aus der Praxis der großen Familienunternehmen liefert etwa die Duisburger Fa. Haniel, deren Aufsichtsratsvorsitzender Franz M. Haniel im Rahmen der Darstellung der Corporate Governance-Struktur des Unternehmens plakativ betont:

»Der Zusammenhalt der Familie ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zukunft eines Familienunternehmens. Es muss uns bewusst sein, dass die Sicherstellung der Einheit der Familie eine genauso wichtige Aufgabe darstellt wie die wertorientierte Führung eines Unternehmens.«⁵

Diese Aussage steht *pars pro toto* für eine Vielzahl von Familienunternehmen, die die Organisation der Familie in gewissermaßen institutionalisierter Form neben die eigentliche Unternehmensorganisation stellen.⁶ Diese breitere Ausrichtung umfasst hierbei auch Fragen der optimalen Vermögensdiversifikation, der Ausgestaltung der privaten Regelungen der Mitglieder der Unternehmerfamilie, insbesondere mit Blick auf die Sicherung der Unternehmenskontinuität im Nachfolgeprozess, wobei verstärkt auch der zunehmenden Internationalisierung der Familie (z. B. im Hinblick auf Wohnort und Staatsangehörigkeit der Familienmitglieder) Rechnung zu tragen ist. Neben die Unternehmensstrategie tritt in diesen Fällen also eine Familienstrategie.

Fundierte empirische Informationen zu der Frage, wie viele Familienunternehmen eine solche Familienstrategie tatsächlich in schriftlicher Form fixiert haben, sind naturgemäß schwer zu erhalten. Bei einer im Frühjahr 2011 stichprobenartig durchgeführten Befragung von 148 Inhabern unterschiedlicher deutscher Familienunternehmen haben sich allerdings klare Anhaltspunkte für die wachsende Bedeutung solcher Festlegungen ergeben. Demnach haben ein Viertel der befragten Familienunternehmen eine Familienverfassung und immerhin die Hälfte der anderen Befragten hat die Absicht bekundet, ein solches

5 Vgl. [www.haniel.com/public/de/responsibility/Corporate Governance](http://www.haniel.com/public/de/responsibility/Corporate%20Governance).

6 Beispielhaft etwa »Brauerei Fiege setzt auf eine Familienverfassung«, WAZ v. 10. 11. 2009 und die Familienverfassung für die unternehmerischen Aktivitäten der Familie Wrede unter www.wrede.de/unternehmensphilosophie/familienverfassung; vgl. auch Ziff. 7.2 des »Governance Kodex für Familienunternehmen«.

Regelwerk in absehbarer Zukunft zu erstellen. Insbesondere Unternehmen mit einer deutlich diversifizierten Inhaberstruktur, die ein Fremdmanagement haben, das die Familie über einen Beirat oder Aufsichtsrat kontrolliert, verfügen nach den Ergebnissen dieser Untersuchung über eine schriftlich niedergelegte Familienstrategie.⁷ Auch wenn ein Teil der Attraktivität solcher Strategien und Verfassungen auf die Sogwirkung prominenter Beispiele und die starke Propagierung durch die Berater von Familiengeschaftern zurückzuführen sein dürfte,⁸ kann nicht geleugnet werden, dass für entsprechende Festlegung durchaus ein praktisches Bedürfnis besteht.

II. Die Familienverfassung und ihre Stellung im System der »Family Governance«

Begriff und Bedeutung der Familienverfassung sind im engen Zusammenhang mit der Thematik einer spezifischen, auf das jeweilige Familienunternehmen zugeschnittenen »Governance«-Struktur zu sehen. Während sich die betreffende Diskussion bei Publikumsgesellschaften auf die Notwendigkeit bezieht, ein abgestimmtes System der Leitung und Überwachung des Unternehmens zu entwickeln (Corporate Governance) und hierbei das jeweilige Unternehmen und das Beziehungsgeflecht zwischen dem Markt, dem Unternehmen mit seinem Management, seinen Geschaftern, Arbeitnehmern und Geschäftspartnern im Blickfeld steht,⁹ ist der Bogen bei Familienunternehmen weiter zu spannen.¹⁰ Hier muss auch die Familie mit ihrer emotionalen inneren Bindung, ihrer besonderen Nähebeziehung und ihrem Engagement für das Unternehmen, aber

7 Vgl. »Studie Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen«, veröffentlicht durch Intes GmbH in Kooperation mit PwC und der WHU-Otto Beisheim School of Management, 2011, S. 40f.

8 Vgl. etwa die Beobachtung bei Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267, wonach sich die Familiencharta zu einem bevorzugten »Produkt« der Berater von Familiengesellschaften entwickelt hat.

9 Zu dem der Corporate Governance-Diskussion zugrundeliegenden Konzept der Principal-Agent-Theorie grundlegend Jensen/Meckling, *Journal of Financial Economics*, 1976, S. 305; Berle/Means, *The Modern Corporation and Private Property*, überarb. Aufl. 1968, S. 4ff. und S. 112ff.; Baums, ZIP 1995, S. 11.

10 Zu den insoweit geltenden Besonderheiten vgl. Neubauer/Lank, *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, 1998, S. 71 ff.; vgl. auch Lange, BB 2005, S. 2585 ff.; ders., *Corporate Governance in Familienunternehmen als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis*, in: Lange/Leible (Hrsg.), *Governance in Familienunternehmen*, 2010, S. 15 ff.; ders., *Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen*, FS Hennerkes, 2009, S. 135 ff.

auch ihrer Abhängigkeit von diesem, in die Analyse und Ausgestaltung mit einbezogen werden.

Auch insoweit sind allerdings durchaus Abstufungen erforderlich, die sich aus den verschiedenen Entwicklungsphasen ergeben, die das Familienunternehmen im Laufe der Zeit durchlebt. Betrachtet man das typische inhabergeführte Familienunternehmen, das sich entweder noch in der »Gründerphase« befindet oder bei dem alle Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten und keine Fremden im Management beschäftigt werden, aus systemisch-psychologischer Sicht, so wird deutlich, dass hier allenfalls am Rande Regelungen zur Family Governance erforderlich sind bzw. diese sich von selbst ergibt, da in dieser Konstellation ein weitgehender Gleichlauf zwischen Familien-, Gesellschafter- und Unternehmensinteressen gegeben ist.

Auf der zweiten Stufe der Entwicklung des Familienunternehmens, der sog. Geschwistergesellschaft, ist dieser Gleichlauf im Regelfall zwar auch noch gegeben. Hier kommen allerdings mit den Aspekten der Bewahrung der Familienharmonie und der Streitverhinderung weitere Gestaltungsziele ins Spiel, die in der Gründerphase noch keine Rolle gespielt haben, jetzt aber bereits in stärkerem Maße die Frage nach den gemeinsamen Vorstellungen der Geschwister in Bezug auf die Führung des Unternehmens und die Rolle der Familienmitglieder in diesem aufwerfen.¹¹

Ihre wesentliche Bedeutung erlangt die Familienstrategie hingegen auf der dritten und vierten Evolutionsstufe des Familienunternehmens, die schlagwortartig als »Vetterngesellschaft« bzw. »Familiendynastie« klassifiziert werden.¹² Auf diesen Entwicklungsstufen, in denen sich die Familie in vielen Fällen auf die Begleitung des Unternehmens aus einer beaufsichtigenden Funktion heraus zurückgezogen haben wird, findet eine deutliche Verschiebung der für die Eigentümer relevanten Themenstellungen statt, die sich nunmehr stärker auf die kapitalmäßige Seite der Beteiligung fokussieren. Zugleich muss aber auch der Gefahr der wachsenden Entfremdung der größer werdenden Familie vom Unternehmen begegnet werden.¹³ Aspekte der Familientradition und -kultur, die Frage nach der

11 Beispielhaft Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 107 ff.

12 Grundlegend zu den Evolutionsstufen des Familienunternehmens Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*, 1991; vgl. auch Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 101 ff. sowie Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion, *Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen*, in: Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, 2010, S. 24, 37.

13 Zur Gefahr des Identifikationsverlusts infolge der Zersplitterung der Beteiligung vgl. auch Scherer, *Gefährdung eines Familienunternehmens aus rechtlicher und steuerlicher Sicht*, in: Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer (Hrsg.), *Familienunternehmen*, 2005, Rn. III 76 ff.

Mission und der Vision der Familie und ihrer Verbindung zum Geschäft sowie der Beteiligung und der Rolle der Familie treten in diesen Konstellationen regelmäßig deutlich stärker in den Vordergrund und wecken das Bedürfnis nach der Entwicklung einer gemeinsamen Familienstrategie bzw. Familienverfassung, die in vielen Fällen als identitätsstiftend empfunden wird. Die sich wandelnden Eigentümerthemen in der Evolution des Familienunternehmens sind in der beigegeführten Abb. 1 zusammenfassend dargestellt.

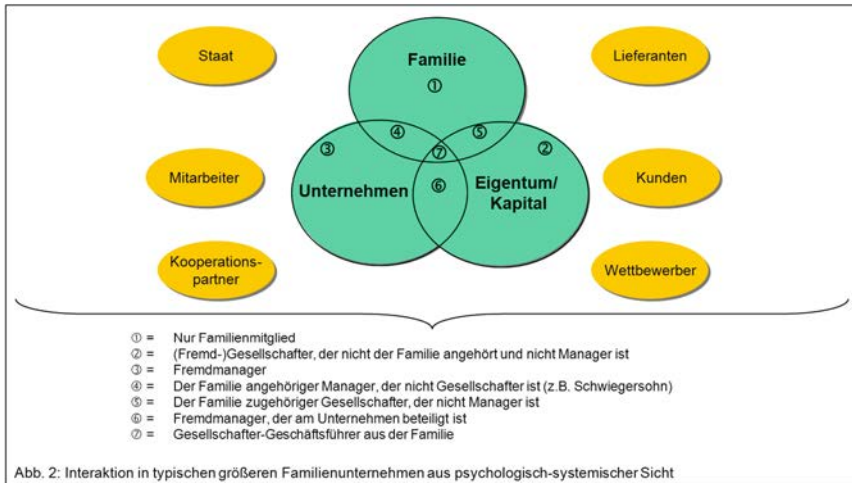
Entwicklungsstufe	Dominierende Themenstellungen
Stufe 1: Gründer	<ul style="list-style-type: none"> • Übergabe der unternehmerischen Führung • Nachfolge in die Gesellschaftsanteile • Absicherung des Ehegatten • Erbschaftsteuerplanung
Stufe 2: Geschwister- gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Eigentümerstellung der Familien • Bewahrung von Familienharmonie und Streitverhinderung • Nachfolgeregelung
Stufe 3 + Stufe 4: Vetterngesellschaft und Familiendynastie	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung des Unternehmenskapitals: Ausschüttungen/Entnahmen, Grad der Verschuldung und Profitabilität • Liquidität in der Beteiligung • Familiendynamik und -kultur • Streitvermeidung und Streittlösung • Beteiligung und Rolle der Familie • Mission und Vision der Familie • Verbindung der Familie zum Geschäft <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> </div>

Abb. 1: Eigentümerthemen in der Evolution des Familienunternehmens

Gerade in solchen größeren Familienunternehmen bestehen auch umfangreiche Interaktionen, die durch den familiären Kontext eine weit höhere Komplexität erhalten, als dies beim Gründerunternehmen oder bei typischen Publikums-gesellschaften der Fall ist, wo jeder der Akteure (Manager, Aktionäre, Gläubiger, etc.) nur eine Rolle einnimmt, bildlich gesprochen also nur »einen Hut aufhat«. Diese Interaktionen, die modellhaft und in Erweiterung des weit verbreiteten Drei-Kreis-Modells¹⁴ in Abb. 2 dargestellt sind, führen zu erheblichen Schnittstellenproblemen. Der Begriff der Corporate Governance erlangt in diesen vielfältigen Schnittstellen zur Familie eine neue Dimension und wird neudeutsch zur »Family Governance«.

Im Kern geht es bei der Entwicklung einer »Familienstrategie« oder »Famili-verfassung« also darum, die drei Systeme des Familienunternehmens, nämlich Familie, Unternehmen und Eigentum (=Gesellschafterstellung), in Einklang zu bringen. Die Bändigung dieser drei Systeme durch die Etablierung einer leistungsfähigen Organisation mit Strukturen und festen Regeln soll die

¹⁴ Vgl. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 15 sowie S. 92.



Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Familienunternehmen sichern. Zugleich soll auf diese Weise der Entfremdung innerhalb der Familie und vom Unternehmen gegengesteuert werden, die mit einer größeren Diversifikation des Inhaberkreises und abnehmender Beteiligungsquoten ansonsten in vielen Fällen verbunden ist.

Die Einigung auf ein intaktes gemeinsames Interesse dient dem Ziel, den Zusammenhalt in der Familie zu stärken und ein konstruktives Zusammenspiel mit Gesellschaftern und Unternehmen zu ermöglichen. Dieses gemeinsame, die Familie verbindende Interesse muss allerdings über das reine Investment im Familienunternehmen hinausgehen und das Werte-, Ziele- und Rollenverständnis der Unternehmerfamilie mit umfassen. Nach Baus bedarf es also neben dem gemeinsamen Interesse an dem Investment im Unternehmen noch der gemeinsamen Grundüberzeugung, um das angestrebte Ziel der Sicherung des Zusammenhalts der Familie zu erreichen. Die Entwicklung der Familienstrategie ist dementsprechend mit der Beantwortung grundlegender Fragestellungen verbunden:¹⁵

- Welche Werte und Ziele verbinden die Familie?
- Wo will die Familie hin?
- Welches Familienmitglied soll dabei welche Rolle spielen?
- Welche Rolle spielt das Familienunternehmen hierbei:
 - Wird das Familienvermögen als »unantastbar« oder als (eher) »variabler« Teil des Gesamtvermögens der Familie neben anderen Bestandteilen gesehen?

15 Vgl. Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 17.

- Befürwortet die Familie eine eher »lockere« Bindung der Familienmitglieder an das Familienunternehmen (Vielheit vor Einheit)?
- Befürwortet die Familie eine straffe Bindung der Familienmitglieder in Bezug auf das Familienunternehmen (*pluribus in unum* oder Einheit vor Vielheit)?

Im Rahmen der Diskussion um die richtige Familienstrategie stellen sich also Fragen sowohl der gewünschten Tiefe der Bindung als auch der passenden Form für die gemeinsame Unternehmung. Die Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen hat konkrete Auswirkungen auf die richtige Strukturierung des Familienunternehmens und Familienvermögens; sie liefert quasi den Rahmen sowohl für die zu treffenden Strukturentscheidungen als auch für die konkrete Ausgestaltung der zugehörigen gesellschaftsvertraglichen Regelungen.

Folgt die Familie etwa dem Grundsatz »Vielheit vor Einheit«, so würde es dieser Festlegung strukturell entsprechen, wenn die Beteiligungen der Familie am Familienunternehmen bzw. Familienvermögen von den einzelnen Familienmitgliedern isoliert gehalten und lediglich über lockere Familienverträge, z. B. Pool- oder Syndikatsverträge, gebündelt werden. Wird demgegenüber eine strengere Bindung angestrebt (*pluribus in unum*), so bietet sich an, das als Kernvermögen definierte Familienvermögen in einer einheitlichen Familiengesellschaft zusammenzufassen, um es auf diese Weise zu bündeln, z. B. für den Nachfolgevorgang zu strukturieren und insgesamt Vorsorge gegen seine Atomisierung zu treffen.¹⁶ Wird eine noch engere Bindung gewünscht, kommen schließlich Stiftungsmodelle in Betracht, die die höchste Bindungsstufe des Familienvermögens bilden, weil dort ein Ausstieg einzelner Familienmitglieder per se ausgeschlossen ist.

Dem Ziel, der Entfremdung der Familie untereinander und vom Unternehmen entgegenzuwirken, dient auch die Einrichtung fester Institutionen der Familie, die die Familienverfassung regelmäßig flankieren und in dieser auch vorgesehen werden. Konkret wird mit der Einrichtung von Familientag oder Familienrat oder der Ernennung spezieller Verantwortlicher für Familie und Unternehmen das Ziel verfolgt, die gemeinsam erarbeiteten Festlegungen tatsächlich mit Leben zu erfüllen und fortzuentwickeln sowie die Aktivitäten der Familie zu bündeln.¹⁷ Insbesondere bei Familien, die neben unternehmerischen Aktivitäten in großem Maße und auf einer breit diversifizierten Basis vermö-

16 Ausf. zu entsprechenden Modellen und den hiermit verbundenen Fragestellungen Kirchdörfer/Lorz, Familienvermögensgesellschaften als Organisationsmodelle im Rahmen der Familienstrategie und der Planung der Vermögensnachfolge, DB Beilage 3/2004.

17 Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff.

gensverwaltend tätig sind, kommt in diesem Rahmen auch dem Family Office als institutionalisierter Anlaufstelle für die Familie rasch wachsende Bedeutung zu.

III. Entwicklung und inhaltliche Ausgestaltung einer Familienverfassung

Wendet man sich der inhaltlichen Ausgestaltung von entsprechenden Familienverfassungen oder Familienstrategien zu, so gilt es zunächst vor der Versuchung zu warnen, neben die bereits bestehenden gesellschaftsvertraglichen oder satzungsrechtlichen Regelungen ein – wenn auch auf einer höheren Ebene angesiedeltes – weiteres juristisches Dokument zu etablieren. Die unterschiedlichen Regelungsebenen von »Familienverfassung« oder »Familienstrategie« einerseits und Gesellschaftsvertrag oder Satzung andererseits sind strikt voneinander zu trennen (vgl. hierzu auch nachstehend Abschnitt IV. 2).

Die für die Gesellschafter bindenden Regelungen finden sich allein im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung des Unternehmens, wobei diese auf der privaten Ebene ggf. durch ehe- oder erbvertragliche Vereinbarungen flankiert werden. Demgegenüber kommt der Festschreibung der Wertvorstellungen, Gewohnheiten oder Erwartungen der Familie in einem gemeinsam erarbeiteten Dokument keine rechtliche Bindungswirkung zu, unabhängig davon, ob dieses Dokument als »Verfassung«, »Strategie«, »Protokoll« oder als »Charta« überschrieben wird. Vielmehr kann ein solches Dokument lediglich die mehr oder weniger konkreten Leitplanken für die Regelungen setzen, die die Familienmitglieder rechtlich binden.¹⁸

Bei strenger Betrachtung ist die Bezeichnung als »Familienverfassung« dann auch zumindest missverständlich bzw. kann zu falschen Erwartungen Anlass geben, umschreibt der Begriff der Verfassung im juristischen Sinne doch ein durchaus verpflichtendes und allen anderen Rechtsnormen übergeordnetes Regelwerk. Nicht ganz zu Unrecht, wenn auch in gewöhnungsbedürftiger Weise belegt daher z. B. Kormann nur die die Gesellschafter bindende Dokumentation, also Gesellschaftsvertrag und Satzung, mit dem Begriff der Familienverfassung,¹⁹ während für die dem Gesellschaftsvertrag vorgeschalteten allgemeinen Festlegungen der Eigentümerfamilie die vor allem von Baus propagierte Bezeichnung als »Familiencharta« verwendet wird.²⁰

18 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 268; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 137 (Festlegung des »Generalkurses«).

19 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 265f.

20 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement,

In jedem Fall ist es sachgerecht, wenn den Unterschieden in der juristischen Einstufung der Regelungen auch durch eine entsprechende formelle Ausgestaltung Rechnung getragen wird. Während sich der Gesellschaftsvertrag, für dessen Verständnis durchaus ein gewisser kaufmännischer oder juristischer »Background« erforderlich ist, einer eher technischen Sprache bedient, verwendet man bei der Familienverfassung eine Sprache, die für alle Beteiligten verständlich ist. Unterschiedlich ist auch der Adressatenkreis: Während sich die Familienverfassung an den familienindividuell zu definierenden Kreis der »Familie« wendet und auch von diesem Kreis erarbeitet und ggf. im Laufe der Zeit angepasst wird, betrifft der Gesellschaftsvertrag die Familienmitglieder nur insoweit, als diese auch Anteile an der gemeinsamen Unternehmung halten. Weitere Unterschiede zwischen Familienverfassung und gesellschaftsvertraglichen Regelungen finden sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in Abb. 3 zusammengefasst.

Familienverfassung	Gesellschaftsvertrag
<ul style="list-style-type: none"> • Untechnische Sprache • Für alle verständlich • Juristische Absichtserklärungen • Möglichst einstimmige Verabschiedung (Akzeptanz) • Rahmenregelung für das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander und zur Gesellschaft • Grundlage für Gesellschaftsvertrag, Ehe- und Erbvertrag und für Streitschlichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Sprache • Kaufmännisches und juristisches Verständnis nötig • Juristisch verbindliche Regelungen • Mehrheitsprinzip • Detaillierte Regelung der Gesellschaftsverhältnisse selbst • Grundlage für Gesellschaft

Abb. 3: Unterschiede zwischen Familienverfassung und Gesellschaftsvertrag

Zusammenfassend geht es also darum, ein allgemein verständliches Dokument zu erstellen, das den Willen aller involvierten Mitglieder der Familie, also nicht nur der Gesellschafter, mit dem Ziel wiedergibt, über die gemeinsame Definition einer wertbasierten Strategie der Unternehmerfamilie und der Zuschreibung von zwar nicht rechtlich, wohl aber moralisch bindenden Verantwortlichkeiten

Kommunikation, 2011, S. 265 ff.; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 139.

den familiären Zusammenhalt zu stärken und den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens zu fördern und sicherzustellen.²¹

Bei der inhaltlichen Ausfüllung der Familienverfassung oder Familiencharta steht die Festschreibung des Werte-, Ziele- und Rollenverständnisses der Unternehmerfamilie im Vordergrund. Hierbei wird richtigerweise davor gewarnt, das Dokument mit zu vielen Festlegungen zu »überfrachten«, auch mit Blick auf die Schnittstellenproblematik zu den Regelungen des Gesellschaftsvertrags und in Anbetracht der ansonsten bestehenden Gefahr, dass andernfalls die von der Familie getroffenen Festlegungen in Anbetracht der Dynamik der Unternehmensentwicklung zu schnell obsolet werden können.²²

Die Erarbeitung der Familienverfassung und die gemeinsame Entwicklung und Formulierung der Zielvorstellungen der Familie erfolgt üblicherweise durch die Gesellschafter selbst unter der Moderation eines erfahrenen Beraters.²³ Im Rahmen eines solchen Projekts können die mittlerweile weithin verfügbaren »Beraterchecklisten« allerdings nur in eingeschränktem Maße eine Hilfestellung leisten.²⁴ Entsprechende Mustervorlagen helfen zwar bei der Strukturierung des Prozesses, begründen aber zugleich die Gefahr, vorgestanzte Schablonen und Leerformeln an die Stelle von Individualität und eigenständiger Identität der jeweiligen Familie zu setzen.

Unabhängig hiervon stellt sich die Thematik, dass die Familie viele der im Rahmen der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie relevanten Themenstellungen aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades durchaus einheitlich beantworten kann, ohne dass hiermit zugleich Einigkeit über die resultierenden Detailfragen verbunden wäre oder sich hieraus tragfähige Antworten für konkrete Fragestellungen gewinnen ließen. So lehrt die Erfahrung, dass die Familie die fundamentale Fragestellung nach ihrem Verhältnis zum Unternehmen (»Wird der Familie oder dem Unternehmen der Vorzug gegeben?«) fast ausschließlich in dem Sinne »Unternehmen vor Familie« beantworten wird. Interessant wird es jedoch regelmäßig dann, wenn es um die Schlussfolgerungen geht, die mit entsprechenden Festlegungen verbunden sind. Bedeutet dies etwa, dass

21 Vgl. auch die Definitionsvorschläge bei Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310, 311; Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267; Lange, Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen, FS Hennerkes, 2009, S. 135, 148.

22 Zutreffend Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 268.

23 Vgl. etwa May, How to create a successful family constitution, in: Families in Business, 2008, S. 58 ff.

24 Beispielhaft etwa Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310, 311; Koeberle-Schmid/Fahrion, Leitfaden zur Erstellung einer Family Business Governance-Verfassung, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010, S. 355 ff.

sich ein Familienmitglied, das sich infolge eines auftretenden Streits durch Kündigung seiner Beteiligung aus dem familiären Unternehmensverbund verabschiedet, in jedem Fall mit einer niedrigeren Abfindung zufrieden geben muss, als sie ihm nach dem Gesetz eigentlich zustehen würde, um auf diese Weise das Unternehmen zu schützen? Solche Einschränkungen persönlicher Rechte können aus der Familienverfassung für sich genommen jedenfalls nicht resultieren, wohl aber aus den Regelungen eines hierauf aufbauenden, interessenrecht ausgestalteten Gesellschaftsvertrags (vgl. hierzu auch nachstehend unter Abschnitt IV.).²⁵ Ob sich die Familienmitglieder hierüber regelmäßig im Klaren sind, kann aus praktischer Erfahrung in vielen Fällen durchaus bezweifelt werden.

Ganz allgemein gilt es bei der gemeinsamen Entwicklung der Familienstrategie der Gefahr zu begegnen, dass bestimmte Festlegungen, die bedeutsame Weichenstellungen enthalten können (»Familie geht vor Unternehmen«), Resultat des Harmoniebedürfnisses der Familie oder eines häufig zu beobachtenden Gruppenzwangs sind oder vor allem den Erwartungshaltungen maßgeblicher Familienmitglieder Rechnung tragen, ohne dass sie inhaltlich tatsächlich in aller Konsequenz und in belastbarer Weise den Vorstellungen der Familienmitglieder entsprechen. Wichtiger als die Abarbeitung standardisierter Fragenkataloge ist daher regelmäßig eine professionelle und individuelle Begleitung und Moderation des Prozesses durch einen erfahrenen Berater und Moderator, der die richtigen Fragen aufwirft und die gruppendynamischen Prozesse zu steuern weiß, um auf diese Weise zu Festlegungen und zur Verabschiedung gemeinsamer Leitlinien zu gelangen, die inhaltliche Relevanz aufweisen und von allen Mitgliedern der Familie getragen werden.²⁶ Die Eckpunkte eines solchen Prozesses sind in Anlehnung an Baus²⁷ in Abb. 4 zusammengefasst.

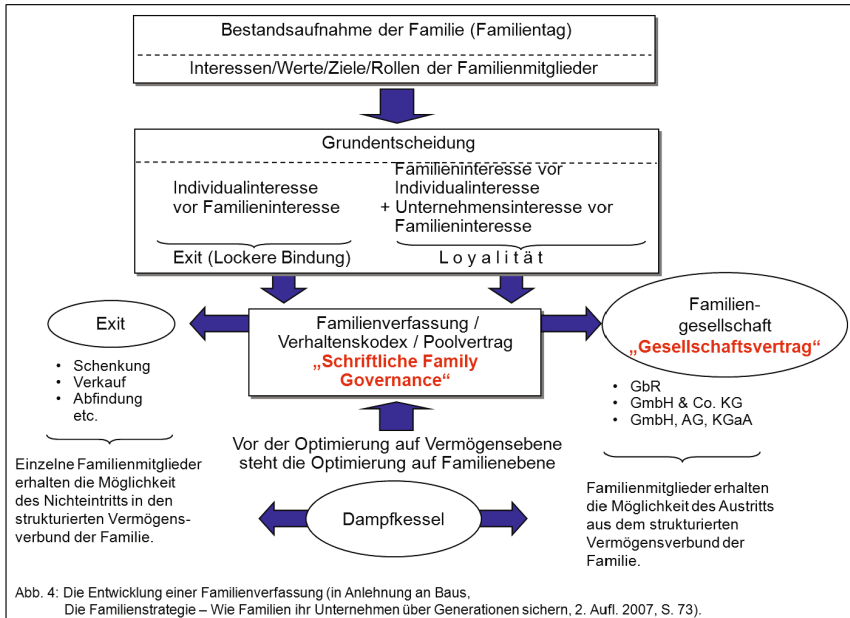
Die vorstehenden Bemerkungen gilt es also zu berücksichtigen, wenn es um die konkrete Ausgestaltung der Familienverfassung und deren Inhalt geht. Üblicherweise entspricht der Aufbau des Dokuments hierbei folgendem Muster.²⁸

25 Vgl. hierzu etwa Graf/Bisle, DStR 2010, S. 2409, 2411; Kirchdörfer/Lorz, Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern aus Familienunternehmen, FS Hennerkes, 2009, S. 343, 353 ff.

26 Ausf. zum Prozess der »Verfassungsgebung« Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 269 ff.; zu den an die Berater von Firmeneignern allgemein zu stellenden Anforderungen vgl. Roselius, Die strategische Beratung von Firmeneignern, 1999, S. 143 ff.

27 Vgl. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 73.

28 Grundlegend. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 139; vgl. auch Kormann, Zusammenhalt der Unternehmer-



- Präambel
 - Konsensformel, Zweck, Reichweite
 - Festschreibung des Familienmottos
 - Selbstverpflichtung der Familienmitglieder
- Werte als Fundament der Familienverfassung
 - Festschreibung der prägenden Werte für die Familie (z. B. Leistungsbereitschaft, Bescheidenheit, Bodenständigkeit, Unabhängigkeit, Offenheit,...) und das Unternehmen (Unabhängigkeit, Nachhaltigkeit,...)
 - Ausmaß der Prägung des Unternehmens durch die Familie
- Ziele
 - Ziele für die Familie und das Unternehmen
 - Vermögensziele
 - Unternehmerische Ziele
- Rollen
 - Definition der Zugehörigkeit zur Familie (Wer gehört zur Familie, welche Rolle sollen Ehepartner spielen, wie wird mit nicht-ehelichen oder adoptierten Abkömmlingen umgegangen?)

familie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267; Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 353, 355ff.

- Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen (in der Geschäftsführung, auf Ebenen unterhalb der Geschäftsführung?)
- Regelung zur Geschäftsführung (Familien-/Fremdmanagement? Welche Anforderungsprofile sollen für Fremdmanager gelten, welche für Familienmitglieder?)
- Definition von Personen, die in Bezug auf Familie und Unternehmen bestimmte Aufgaben übernehmen («Verantwortliche» für Familie und Unternehmen)
- Institutionen
 - Familientag/Familienversammlung
 - Familienbüro/Family Office

Hinzu kommen Anhänge, die z. B. konkrete Regelungen für den Umgang der Familien miteinander, zu ihrem Verhalten in Bezug auf das Unternehmen oder z. B. in Bezug auf die Qualifikationsanforderungen an Familienmitglieder enthält, die im Unternehmen mitarbeiten wollen.

VI. Problembereiche und Limitationen

So positiv man die identitätsstiftende Wirkung von gemeinsam entwickelten Familienstrategien und -verfassungen auch beurteilen mag, so sind mit entsprechenden Dokumenten durchaus auch Problemstellungen und Beschränkungen verbunden, derer sich der Verwender bewusst sein sollte. Diese Problemstellungen liegen auf verschiedenen Ebenen, sind aber meist auch Konsequenz einer Überfrachtung der Familienverfassung oder übertriebener Erwartungen, die an diese gestellt werden.

1. Allgemeine Gefahren

Ein Problembereich wurde bereits angesprochen, nämlich der regelmäßig sehr hohe Abstraktionsgrad der in der Familienverfassung behandelten Themenstellungen. Hiermit verbunden ist die Gefahr der Verabschiedung vollmundiger »Mission Statements«, die keinen echten Bezug zur Realität und zu den tatsächlichen Prozessen und Problemstellungen des konkreten Familienunternehmens haben.²⁹ Diese Beliebigkeit in den Formulierungen ist durchaus auch

²⁹ Diesen Aspekt betonend Bernhardt, Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen? Eine Widerrede, Universität Leipzig,, Working Paper Nr. 87, Juni 2010: »Märchenstunde für Hochglanzbroschüren«.

Konsequenz der nicht eindeutigen dogmatischen Basis von Familienverfassungen, die qua definitionem von gewissen Unschärfen in den Grundlagen geprägt sind. Während über den Zweck einer Gesellschaft und die Bedingungen dieser Zweckverfolgung nämlich die Gesellschafter in ihrer Privatautonomie entscheiden, folgen Familienverfassungen mit der Einbindung sämtlicher Familienmitglieder einem pluralistischen Konzept, dem in letzter Konsequenz die Vorstellung von einem Unternehmen als »gesellschaftlicher Veranstaltung« zugrunde liegt.

Kritisch mag man auch einwenden, dass starre Festlegungen – etwa im Hinblick darauf, dass im Kollisionsfalle dem Unternehmensinteresse der Vorrang vor den Individualinteressen der Inhaber zukommt – in »Schönwetterperioden« möglich sind, in der Realität der permanente Wandel des Wirtschaftslebens hingegen die einzige Konstante ist, von der man wirklich ausgehen kann. Dieser Wandel erstreckt sich sowohl auf die Interessenlagen der Betroffenen als auch auf die Rahmenbedingungen. Man stelle sich nur den Fall vor, dass es dem Familienunternehmen einmal schlechter geht und von den Familienmitgliedern verlangt wird, ihr Privatvermögen in das Unternehmen einzubringen, damit die Banken ihre Kreditlinien prolongieren. Wie verhalten sich nun die Familienmitglieder, denen ihre Unterschrift unter einen entsprechenden Leitsatz vom Poolführer vorgehalten wird, wenn sie gerade vor die Frage gestellt werden, ihre privaten Wohnhäuser oder sonstiges Privatvermögen als Sicherheit für diese Prolongation zur Verfügung zu stellen. Dieses Beispiel macht deutlich, dass eine Familienverfassung für den Regelfall zwar durchaus sachgerechte Leitlinien vorgeben kann, die Lebenssachverhalte im Familienunternehmen jedoch zu komplex sind, um mit allgemeinen Festlegungen voll umfänglich eingefangen werden zu können.

Bei der Entwicklung der Familienverfassung spielt der Aspekt der Bewahrung des Familienfriedens (*maintaining family harmony*) zwar, wie dies vorstehend aufgezeigt wurde, eine ganz wesentliche Rolle. Es sind aber auch genau gegenläufige Effekte denkbar, wenn die eingehende Beschäftigung mit den »Sprengstoffthemen« der Familie zu deren weiterer Spaltung führt. Ähnliche Schwierigkeiten können dann auftreten, wenn konkret bestehende Divergenzen bei der Erstellung der Familienverfassung keiner Klärung zugeführt, sondern nur oberflächlich behandelt oder nur formal durch Schlagworte, Leerformeln oder Formelkompromisse kaschiert werden. Auch kann der Prozess der gemeinsamen Entwicklung und stetigen Fortschreibung der Familienverfassung eine zu starke Innenfokussierung der Familie zur Folge haben, die die Beschäftigung mit dem unternehmerischen Umfeld und den dort an das Unternehmen gestellten Herausforderungen in den Hintergrund treten lässt.

2. Familienverfassung und Gesellschaftsvertrag

Aus juristischer Sicht stellt sich vor allem die bereits angesprochene Thematik der richtigen Ausgestaltung des Zusammenspiels mit den gesellschaftsvertraglichen Regelungen. Dies wirft vor allem dann Probleme auf, wenn die Familienverfassung sehr detaillierte Regelungen enthält. Mag es sich bei vielen Festlegungen um nur sehr allgemeine, schlagwortartige Formeln handeln, denen eindeutig kein rechtlicher Regelungsgehalt zukommt, so mögen andere Teile der Familienverfassung durchaus sehr konkret sein. Dies betrifft vor allem die Fälle, in denen sich die Familie nicht auf die Festlegung von Regeln für ihr Verhältnis untereinander oder in Bezug auf das Unternehmen beschränkt, sondern auch im Hinblick auf das Unternehmen selbst Festlegungen trifft und insoweit Vorgaben macht, z. B. im Hinblick auf Renditeziele und das Ausschüttungsverhalten.³⁰ Problematisch wird es dann insbesondere, wenn die derart getroffenen Festlegungen, etwa wonach die Familie sicherzustellen habe, dass »ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt« oder dass »höchstens 40 % des Jahresüberschusses nach Steuern ausgeschüttet werden, um eine angemessene Eigenkapitalquote zu wahren«³¹ keinen entsprechenden Niederschlag in den gesellschaftsvertraglichen Regelungen finden oder die Gesellschafter ungeachtet der Festlegung in der Familienverfassung abweichend entscheiden. Ebenso problematisch ist es, wenn der Gesellschaftsvertrag insoweit abweichende Festlegungen enthält, die z. B. wegen des Vorhandenseins eines Minderheitsgesellschafters nicht abgeändert werden können. In diesen Fällen fehlender Abstimmung mit dem Gesellschaftsvertrag verpufft die Festlegung in der Familienverfassung bestenfalls ohne jede weitere Wirkung. Im negativen Fall können diese Divergenzen hingegen neues Konfliktpotenzial schaffen, dass durch die Familienverfassung eigentlich vermieden werden sollte.

Ansonsten lässt es sich selbst durch noch so kunstvoll gestaltete und im Einvernehmen der Familie ausgearbeitete Familienverfassungen nicht vollständig vermeiden, dass sich ein Familienmitglied zu einem späteren Zeitpunkt von dem Verband lossagt und an ursprünglich getroffenen Festlegungen nicht mehr festhält. Insoweit ist etwa der Fall denkbar, dass sich die Familienmitglieder in Umsetzung des Grundsatzes »Unternehmen vor Familie« auf einen deutlichen Abschlag bei der Bewertung der Anteile geeinigt und diesen auch im Gesellschaftsvertrag umgesetzt haben, sich ein im Streit aus der gemeinsamen

30 Vgl. etwa den Katalog bei Koeberle-Schmid/Fahrion, Leitfaden zur Erstellung einer Family Business Governance-Verfassung, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010, S. 355 ff.

31 Vgl. etwa das Formulierungsbeispiel bei Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 353, 356.

Unternehmung ausgeschiedenes Familienmitglied hieran jedoch später nicht mehr gebunden sieht und vor Gericht die gesellschaftsvertragliche Abfindungsregelung mit dem Argument angreift, dass ein grobes Missverhältnis zwischen der vorgesehenen Abfindung und dem tatsächlichen Wert der Beteiligung bestehe. In diesen Fällen eines groben Missverhältnisses entspricht es der Rechtsprechung, dass an die Stelle der vertraglich vorgesehenen Abfindung im Wege der ergänzenden Auslegung des Gesellschaftsvertrages und der Ermittlung des hypothetischen Parteiwillens ein Anspruch auf Abfindung in angemessener Höhe tritt.³² Kann einem entsprechenden Vorgehen des ausscheidenden Familienmitglieds nun etwa nicht nur die anderweitige Regelung im Gesellschaftsvertrag, sondern etwa auch der Einwand des rechtsmissbräuchlichen Verhaltens entgegengehalten werden, da er sich doch bereits in der Familienverfassung mit der geminderten Abfindung einverstanden erklärt hat, um auf diese Weise den Unternehmenserhalt langfristig zu sichern? Eine sicherlich nicht uninteressante Fragestellung, die bislang wohl vor allem deshalb keinem juristischen Lackmустest unterzogen worden ist, als solche Familienverfassungen meist neueren Datums sind und dementsprechend in gerichtlichen Auseinandersetzungen noch keine Rolle gespielt haben.

Auch von den gemeinhin gebräuchlichen Festlegungen in Bezug auf die Frage, wer als Gesellschafter der gemeinsamen Familienunternehmungen in Betracht kommt, sollten sich die Familienmitglieder nicht in falscher Sicherheit wiegen lassen. In vielen Familienverfassungen wird z. B. dahingehend differenziert, dass Ehepartner zwar zur Familie gezählt werden und dementsprechend in den von der Familie gegründeten Institutionen vertreten sein können, dass es ihnen hingegen verwehrt ist, unter Lebenden oder von Todes wegen Anteile an der gemeinsamen Familienunternehmung zu erwerben. Wird diese Unternehmung z. B. in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft betrieben, so gilt es zu beachten, dass Kapitalgesellschaftsanteile ohne weiteres vererblich sind und mit allen Rechten und Pflichten auf den oder die Erben übergehen. Mit dinglicher Wirkung kann das Einrücken der Ehepartner in die Gesellschafterstellung also dann nicht verhindert werden, wenn diese (z. B. auf Grund gesetzlicher Erbfolge) eine Erbenstellung erhalten. Die Vererblichkeit der Anteile lässt sich nicht ausschließen, das gewünschte Ergebnis wohl aber durch gesellschaftsvertragliche Einziehungs- oder Zwangsabtretungsklauseln erreichen, wenn dies auch regelmäßig mit der Entstehung von Abfindungsansprüchen verbunden ist.³³ Auch insoweit kommt der Familienverfassung also allenfalls der Charakter einer

32 Grundlegend BGHZ 123, 281, 284 = ZIP 1993, 1611; ebenso bereits BGHZ 116, 359, 371; zur Kritik am entsprechenden Ansatz der Rechtsprechung vgl. etwa Kirchdörfer/Lorz, Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern, FS Hennerkes, 2009, S. 343, 355; K. Schmidt in: Münchener Kommentar zum HGB, 2. Aufl. 2006, § 131 Rn. 158.

33 Ausf. Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Auflage 2011, Rn. VII 63ff.

Leitlinie zu, während die konkreten Festlegungen im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung zu treffen und durch hierauf abgestimmte testamentarische oder erbvertragliche Regelungen zu ergänzen sind.

Aus rechtlicher Sicht ins Leere geht es auch, wenn in vielen Fällen versucht wird, die Gesellschafter in der Familienverfassung dazu anzuhalten, bestimmte testamentarische Verfügungen zu treffen (z. B. »Die Gesellschafter haben durch entsprechende testamentarische Regelungen sicherzustellen, dass die Rechte aus vererbten Gesellschaftsanteilen während der Dauer der Minderjährigkeit von Erben durch einen Testamentsvollstrecker wahrgenommen werden ...«). Entsprechenden Festlegungen steht § 2302 BGB entgegen, wonach Einschränkungen der Testierfreiheit nur durch Erbvertrag oder gemeinschaftliches Testament zulässig ist und jede andere Art von Verträgen über Verfügung von Todes wegen gesetzlich verboten und nichtig ist.

Auch die häufig in Familienverfassungen zu findenden Vorgaben, wonach die Familienmitglieder zum Schutze des gemeinsamen Vermögens der Unternehmerfamilie Eheverträge abzuschließen haben, haben nur den Charakter eines Merkpostens, ohne die Familienmitglieder rechtlich zu binden. Ein mittelbarer Zwang zum Abschluss entsprechender Eheverträge lässt sich wiederum nur durch die gesellschaftsvertragliche Vereinbarung sog. Güterstandsklauseln herbeiführen, die die Gesellschafter zum Abschluss entsprechender Eheverträge anhalten und verhindern sollen, dass der Gesellschaftsanteil im Falle der Scheidung der Ehe eines Gesellschafters in den Zugewinnausgleich fällt.³⁴ In diesem Rahmen ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass die »klassischen« Güterstandsklauseln die wachsende Internationalität der Lebensbeziehungen der Gesellschafter regelmäßig nicht hinreichend abbilden, wenn z. B. pauschal nur der deutsche Güterstand der Gütertrennung oder der modifizierten Zugewinnngemeinschaft vorgegeben wird. In der Praxis vorzugswürdig sind daher Güterstandsregelungen, die den Gesellschaftern nur abstrakt die durch den Ehevertrag sicherzustellenden Zielsetzungen vorgeben. Hierdurch lässt sich auch die Gefahr vermindern, dass die Klausel später mit dem Argument angegriffen wird, dass hiermit eine unzulässige Beschränkung des Rechts eines jeden Gesellschafters verbunden sei, seine private Lebensführung frei zu gestalten.

Nach alledem ist davor zu warnen, Familienverfassungen mit Themenstellungen zu überfrachten, die richtigerweise allein im Gesellschaftsvertrag geregelt werden sollten. Weder Familienverfassungen noch besondere Kodizes für Familienunternehmen können einen Ersatz für individuell gestaltete gesellschaftsvertragliche Lösungen bieten, die sich an den unterschiedlichen Wün-

34 Ausf. und kritisch zu entsprechenden Güterstandsklauseln allerdings Brambring, DNotZ 2008, 724; zur Gestaltung solcher Klauseln vgl. auch Wachter GmbH-StB 2006, 234.

schen und Zielen der einzelnen Familiengesellschafter orientieren.³⁵ Wohl aber kann die gemeinsame Entwicklung einer Familienverfassung den Weg zu einem solchen individuell und sachgerecht gestalteten Gesellschaftsvertrag erleichtern. Der Nutzen gut formulierter Familienverfassungen liegt dann auch vor allem darin, dass Verhaltensbereiche für ein gedeihliches Zusammenwirken geregelt werden und dass sie Verfahrensregeln dafür etablieren, wie mit familieninternen Konflikten umzugehen ist.

V. Zusammenfassung und Fazit

Die vorstehenden Ausführungen sollten dazu dienen, Hintergrund, Einsatzmöglichkeiten und Nutzen von Familienverfassungen ebenso deutlich zu machen wie deren Stellung im Regelungsgefüge von Familie und Unternehmen und die hieraus resultierenden Beschränkungen.

Richtig verstanden sind Familienverfassungen ein durchaus hilfreiches Instrument zur Stärkung des Zusammenhalts der Familie, zur Vermeidung von Streitpotential zwischen den Familienmitgliedern und zur Herbeiführung einer stärkeren Bindung der Familie an das Unternehmen. Ein Großteil dieser positiven Wirkungen resultiert hierbei bereits aus dem Umstand, dass die Familie die Frage nach ihrer Haltung und Einstellung in Bezug auf das Unternehmen überhaupt gemeinsam thematisiert und sich hiermit in einem strukturierten Prozess auseinandersetzt.

Generell zeigt die Erfahrung, dass der wertschöpfende Beitrag solcher gemeinsamer Festlegungen umso höher ist, je mehr sich die Verfassung auf die Klärung fundamentaler Fragen für das Verhältnis der Familie untereinander und in Bezug auf das Unternehmen beschränkt und die in diesem Zusammenhang maßgeblichen Verfahrensregeln und Streitvermeidungsmechanismen vorgibt. Die konkrete Regelung spezifischer Fragestellungen sollte hingegen dem Gesellschaftsvertrag vorbehalten bleiben. Ein Ersatz für »maßgeschneiderte« Gesellschaftsverträge ist die Familienverfassung in keinem Fall.

35 Zutreffend Graf/Bisle, DStR 2010, S. 2409 ff.

Der Verkauf eines Familienunternehmens und die langfristige Bindung des Erlöses*

I. Der Verkaufsprozess im Familienunternehmen

Familienunternehmen sind Unternehmen, in welchen untereinander verbundene Familien in vielfältiger Weise einen nachhaltigen Einfluss auf die Strategie des Unternehmens ausüben. Es gibt aber kaum einen Vorgang, in dessen Zusammenhang die Unternehmerfamilie stärker auf die unternehmerische Entscheidung einwirkt, als beim Verkauf des Familienunternehmens.

Ein Unternehmen, welches über Generationen in einer Region gewachsen ist, in welcher der Unternehmer nicht nur ökonomisch, sondern auch politisch und gesellschaftlich stark engagiert war und ist und in welchem eine Vielzahl der Menschen vor Ort Beschäftigung finden, wird im Rahmen des Verkaufsprozesses vom verkaufenden Unternehmer völlig anders behandelt, als dies bei einem vergleichbaren Verkauf einer Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns der Fall wäre.

Der Verkauf eines Familienunternehmens wird zum Gegenstand öffentlichen Interesses und zwar tendenziell mit einer für den Unternehmer und seine Familie negativen Stoßrichtung. Nicht die ökonomische, sondern die emotionale Ebene tritt beim verkaufenden Familienunternehmer deutlich in den Vordergrund. Für ihn gibt es kein Zurück ins Unternehmen, häufig nicht einmal ein Zurück in den Arbeitsprozess. Seine bisherige Rolle als anerkannter Unternehmer wandelt sich in die eines »anonymen Vermögensverwalters«¹.

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Kirchdörfer, R., Braun, H.: »Der Verkauf eines Familienunternehmens, die langfristige Bindung des Erlöses und die Strategie der Vermögensanlage«, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2011/1(2), S. 58–77 veröffentlicht. Wir danken der GoingPublic Media AG in München ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

1 Hennerkes/Kirchdörfer, Der Verkauf des Familienunternehmens, FS Lürer 2008, S. 535ff.

II. Verkaufsgründe

Es verwundert nicht, dass die Gründe, die zum Verkauf eines Familienunternehmens führen, in weiten Teilen identisch sind mit den Verkaufsgründen bei anderen Unternehmen: Die Beschränkung des unternehmerischen Engagements auf das Kerngeschäftsfeld, die Trennung von nicht mehr ausreichend rentablen Geschäftsbereichen, die Fusion strategischer Geschäftsfelder mit anderen Unternehmen, die Verbesserung der Liquidität eines Unternehmens, der Schuldenabbau und vieles mehr sind Gründe, die auch einen Verkaufsprozess im Familienunternehmen begründen. Darüber hinausgehend gibt es aber auch eine ganze Reihe von für Familienunternehmen typischen Verkaufsgründen. Diese liegen etwa in den Besonderheiten der Nachfolgersituation, in speziellen Finanzierungsproblemen, in Streitigkeiten im Gesellschafterkreis oder aber in dem Wunsch des Familienunternehmers nach breiterer Diversifizierung des Familienvermögens begründet. Häufig tritt die Verkaufsbereitschaft eines Familienunternehmers im fortgeschrittenen Alter zu Tage und ist dann auf ein Bündel von Gründen zurückzuführen, die in der Sorge des Familienunternehmers um den Erhalt seines Lebenswerkes und seine eigene Alterssicherung kulminieren². Der Unternehmer spürt, ob zu Recht oder nicht, dass seine Abkömmlinge als Nachfolger letztendlich doch nicht die unternehmerischen Qualitäten haben, die er für erforderlich hält. Er ist darüber hinaus der Ansicht, ein Management, welches nur aus Fremden besteht, könne sein Unternehmen auf Dauer nicht ordentlich führen, und er glaubt daher, dass sowohl die Lösung mit dem »suboptimalen« Abkömmling als auch die Lösung mit dem »nur auf kurzfristige Eigeninteressen« bedachten Fremdmanagement zu einer Gefährdung des langfristigen Erfolges des Unternehmens und damit zu einer Gefährdung seines Lebenswerkes und seiner Alterssicherung führen könnte.

III. Die Grundstruktur des Verkaufs: Asset Deal oder Share Deal

Bei jedem Unternehmensverkauf spielt die Verkaufsstruktur eine wesentliche Rolle. Beim Verkauf eines Familienunternehmens nimmt diese häufig sogar die zentrale Rolle ein. Im Hinblick auf die steuerlichen Folgen, aber auch im Hinblick auf eine sinnvolle zivilrechtliche Gestaltung des Verkaufs, sind daher mehr

2 Zu den verschiedenen Perspektiven des Verkaufenden: Zellweger, Was ist ein Familienunternehmen wert? Ernst & Young, 2006, S. 6; zu den verschiedenen Käufertypen: Hinderer, Familienunternehmen und M&A-Transaktionen, in: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, FS Hennerkes, 2009, S. 381.

oder weniger langfristige Vorbereitungsmaßnahmen in Richtung Strukturierung des Verkaufs notwendig.

Zivilrechtlich geht es auf der Seite des verkaufenden Familienunternehmers zunächst um die einfachste Struktur. Jede Komplexität reduziert die Abschlusswahrscheinlichkeit und sollte daher sorgfältigst auf ihre Notwendigkeit geprüft werden. Steuerrechtlich geht es auf der Seite des verkaufenden Familienunternehmers i. d. R. schlicht darum, Steuern zu optimieren. Man sollte glauben, dem Käufer gehe es schlichtweg auch darum, Abschreibungspotenzial für die Zukunft zu schaffen und damit gleichfalls Steuern zu sparen. Letzteres ist aber nicht immer der Fall. Es kann – je nach Käufer – durchaus auch von Interesse sein, dass der Gewinnausweis des kaufenden Unternehmens nicht durch planmäßige Abschreibungen im Zusammenhang mit dem gekauften Unternehmen geschmälert wird.

Spielen demgegenüber steuerliche Optimierungsüberlegungen sowohl auf Verkäufer- als auch auf Käuferseite eine wichtige Rolle, so stehen die Interessenlagen häufig zunächst diametral zueinander³. Die Verkaufsstruktur eines asset deals, also der Verkauf eines Unternehmens durch Verkauf dessen sämtlicher aktiver wie passiver Vermögensgegenstände, die es dem Käufer am ehesten ermöglicht, Abschreibungspotenzial zu erhalten und damit Steuern zu sparen, führt beim Verkäufer i. d. R. zu einer höheren Steuerbelastung⁴. In zivilrechtlicher Hinsicht ist die Strukturierung des Verkaufs als asset deal deutlich komplexer als die des share deals (Gesellschaftsanteilskaufes). Viel zu schnell und unter Vernachlässigung der psychologischen Folgewirkungen von Komplexität und Garantienotwendigkeiten, je nach gewählter Verkaufsstruktur, sprechen Berater gerne von der »weitgehenden Austauschbarkeit« von share deal und asset deal. Solche Aussagen sind zwar zivilrechtlich zutreffend, im Rahmen des Verkaufes eines Familienunternehmens psychologisch aber völlig falsch.

Im Familienunternehmen erhält die Strukturierung des Verkaufs als asset deal oder als share deal aber noch eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die u. U. gewollte Bündelung sowie die Verteilung und Auszahlung des Veräußerungserlöses auf die einzelnen Gesellschafter. Werden nämlich im Rahmen eines asset deals Einzelwirtschaftsgüter aus einem verkaufenden Familienunternehmen heraus auf einen Erwerber übertragen, so fällt der Veräußerungserlös in dem verkaufenden Familienunternehmen selbst an und ist dort zunächst einmal »als Familienvermögen« gebündelt. Solche Überlegungen können insbesondere bei einem zerstrittenen Gesellschafterkreis und beim Wunsch, den Veräuße-

3 Beck/Klar, DB 2007, 2819; Kästle/Oberbracht, Unternehmenskauf – Share Purchase Agreement, 2010, S. 4 ff.; Rogall, DStR 2003, 750.

4 Hierzu Elser, DStR 2002, 1827.

rungerlös als Familienvermögen langfristig zusammenzuhalten, Bedeutung erlangen.

IV. Was tun mit dem Veräußerungserlös?

1. Das Reinvestment in das eigene Familienunternehmen

Insbesondere beim Verkauf eines Familienunternehmens an Finanzinvestoren wird ein Teil des Kaufpreises vom verkaufenden Familienunternehmer nicht selten wieder in sein verkauftes Unternehmen oder in eine Erwerbengesellschaft (NewCo) investiert. In solchen Fällen hat der verkaufende Familienunternehmer, da er weiterhin Anteilseigner ist, die (von ihm gewünschte) Möglichkeit, an den künftigen Wertsteigerungen seines Unternehmens zu partizipieren. Wie ein solcher Vorgang unter Nutzung von leverage-Effekten strukturiert werden kann, zeigt folgendes Beispiel:

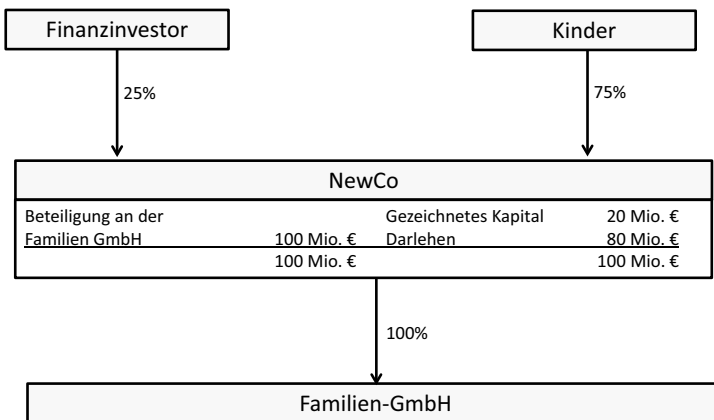
An einer Familien-GmbH sind der Gründungsgesellschafter zu 70 % und seine drei Kinder mit jeweils 10 % beteiligt. Der Wert der Familien-GmbH liegt bei € 100 Mio. Die Familie hat den Wunsch, stärker in ihr Privatvermögen zu diversifizieren, aber nur eine Minderheitsbeteiligung zu verkaufen. Gleichzeitig soll die Nachfolge auf die Kinder geregelt werden. Ein Finanzinvestor ist bereit, eine Beteiligung von 25 % an der Familien-GmbH zu erwerben und den Kindern eine Dreiviertelmehrheit zu belassen. Die Transaktion könnte bspw. so ablaufen, dass in einem ersten Schritt von dem Finanzinvestor und den drei Kindern gemeinsam eine neue Gesellschaft (NewCo) gegründet wird. Diese NewCo wird mit einem Grundkapital von € 20 Mio. ausgestattet. Hiervon zeichnen der Finanzinvestor und jedes der drei Kinder 25 %, also je € 5 Mio. Die NewCo erwirbt sämtliche Anteile der Familie an der Familien-GmbH zum Kaufpreis von € 100 Mio. unter gleichzeitiger Aufnahme eines Darlehens (teilweise beim Finanzinvestor) i. H. v. € 80 Mio.

Die Transaktion führt selbstverständlich dazu, dass künftig auf das aufgenommene Fremdkapital Zins- und Tilgungsdienste zu leisten sind. Die NewCo wird daher einen deutlichen Druck auf das operative Unternehmen ausüben, damit dieses die entsprechende Liquidität zur Verfügung stellt. u. U. wird zwischen der NewCo und dem operativen Unternehmen auch ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag abgeschlossen oder die beiden Unternehmen werden später wieder verschmolzen.

Im Ergebnis ist erreicht, dass der Senior seine 70 %-Beteiligung wunschgemäß zu einem Kaufpreis von € 70 Mio. und die drei Kinder ihre jeweils 10 %-Beteiligung zu einem Kaufpreis von jeweils € 10 Mio. verkaufen konnten. Den Veräußerungsgewinn mussten die Gesellschafter nach dem Teileinkünftever-

fahren (zu 60 %) versteuern (vgl. nachfolgend Schaubild 6, 1.2). Jedes der Kinder stellt dann von dem vereinnahmten Nettoveräußerungserlös einen Betrag i. H. v. € 5 Mio. zur Verfügung, um damit die Beteiligung von je 25 % an der NewCo zeichnen zu können. Damit bleibt die Mehrheit am Unternehmen in der Hand der Familie. Freilich hat sich die Bilanzsituation des Unternehmens durch das Fremdkapital drastisch verschlechtert, wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

Schaubild 1



2. Die Bindung des Veräußerungserlöses in der Familie

2.1 Allgemeines

Ein über Generationen aufgebautes Familienunternehmen stellt für die Unternehmerfamilie häufig weitaus mehr dar als nur die Summe einzelner Vermögenswerte. Es bildet – ganz ähnlich wie die früheren Familienfideikomnisse – aus der Sicht der Unternehmerfamilie einen Vermögensgegenstand, welcher der Familie als solcher zusteht und weniger Individualeigentum einzelner Familienmitglieder ist, als ein Familienvermögen, welches in der Generationenfolge zu erhalten und zusammenzuhalten ist. Vor diesem Hintergrund erklären sich auch Wünsche der verkaufenden Unternehmergeneration dahingehend, das Familienvermögen über vertragliche Gestaltungen oder Rechtsinstitute auf längere Zeit, bis hin zur möglichst »ewigen Perpetuierung«, in Familienhand zusammenzuhalten. Darüber hinaus erklären sich solche Überlegungen auch aus der bei vielen Familienunternehmern vorhandenen philanthropischen Zielsetzung und der damit einhergehenden besonderen Verantwortungsübernahme für eine

Region oder für die Gemeinschaft als solche. Ein schönes Beispiel für Letzteres ist etwa die Verfassung des Hauses Bosch⁵ oder die besondere Sichtweise der Unternehmerfamilie Handtmann⁶.

Solche Bindungen des Familienvermögens innerhalb der Unternehmerfamilie reichen von mehr oder weniger lockeren Familienverträgen, z.B. Poolverträgen oder Syndikatsverträgen, über die Organisation von Familienvermögen in Familienvermögensgesellschaften, wobei letztere wiederum in verschiedenen Rechtsformen (z.B. GbR, GmbH & Co. KG, GmbH oder AG) geführt werden können, bis hin zur Perpetuierung von Familienvermögen in gemeinnützigen Stiftungen, in Familienstiftungen oder in sog. Doppelstiftungen⁷.

2.2 Poolverträge

Wird das Familienvermögen individuell von mehreren Mitgliedern der Familie gehalten, beispielsweise von solchen, die vor einem Verkauf des Familienunternehmens an diesem beteiligt waren, oder von solchen, die vor oder im Rahmen des Verkaufes Gesellschaftsanteile oder Teile des Veräußerungserlöses geschenkt bekommen haben und wünschen diese Familienmitglieder eine »einheitliche Verwaltung« des Familienvermögens, so kann diese einheitliche Verwaltung schlicht über schuldrechtliche Poolverträge oder Syndikatsverträge erreicht werden⁸. Die Struktur solcher Poolverträge ist in Schaubild 2 verdeutlicht.

Im Rahmen einer solchen lockeren Bindung des Familienvermögens stehen die einzelnen Vermögensgegenstände unmittelbar im Eigentum der jeweiligen Familienmitglieder. Über Poolverträge wird nur mittels einer vertraglichen Verpflichtung zwischen den unterzeichnenden Familienmitgliedern geregelt, wie man mit den einzelnen – schuldrechtlich gebündelten – Vermögensgegenständen umzugehen hat. Solche Poolungen werden nicht selten von Vermögensverwaltern angeregt, zumal sich dann größere Volumina in den einzelnen asset-Klassen bilden lassen, das Anlageportfolio breiter aufgestellt werden kann und Kostendegressionen erzielbar werden.

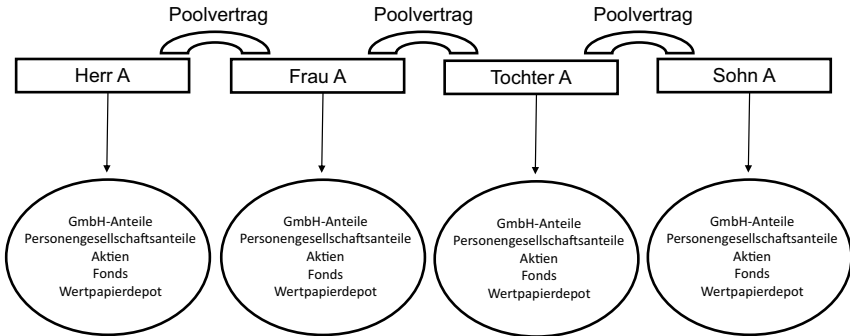
5 Kögel/Berg, Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch als Grundmodell der Doppelstiftung, FuS 1/2011, S. 13 ff.

6 Albert Handtmann, FuS-Gespräch mit Herrn Arthur Handtmann, FuS 1/2011, S. 28 ff.

7 Kirchdörfer/Lorz, Familienvermögensgesellschaften als Organisationsmodelle im Rahmen der Familienstrategie und der Planung von Vermögensnachfolge, DB Beilage Nr. 3/2004.

8 Langenfeld, ZEV 2010, 17.

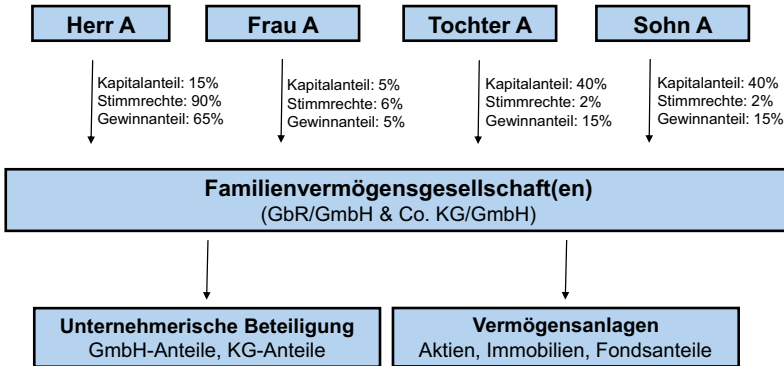
Schaubild 2



2.3 Familienvermögengesellschaften

Die nächsthöhere Bindungsstufe des Familienvermögens bildet die Familienvermögengesellschaft. Diese Struktur ist im nachfolgenden Schaubild dargestellt, wobei wir hier bereits eine Gesellschaftsstruktur dargestellt haben, welche die Besonderheit aufweist, dass Kapitalanteil, Stimmrecht und Gewinnanteil nicht quotenentsprechend verteilt sind⁹.

Schaubild 3



⁹ Kirchdörfer/Lorz, a. a. O., DB Beilage 3/2004; Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl., S. 165 ff.

Wählt die Familie die vorstehende Struktur der Zusammenfassung ihres Vermögens in einem eigenständigen Rechtskleid und überträgt das Eigentum an den einzelnen Gegenständen des Familienvermögens auf die Gesellschaft, so ist schon viel dafür getan, dass das Familienvermögen über längere Zeit in der Hand der Unternehmerfamilie als solcher verbleibt und sich nicht schnell atomisiert. Die weiteren Vorteile einer solchen Familienvermögensgesellschaft sind in Kurzform:

- Der Zusammenfassung des Familienvermögens in einer Familienholding können strategische Überlegungen im Rahmen der Nachfolgeplanung zugrunde liegen.
- Die Organisation des Familienvermögens kann generationenübergreifend aufgebaut werden: Kinder, Enkel etc. sind unproblematisch an der Familienvermögensgesellschaft mit abgestuftem Einfluss beteiligbar.
- Es ist eine flexible Regelung der Geschäftsführung möglich: Die Geschäftsführungsbefugnis kann als Sonderrecht unabhängig von der Höhe der kapitalmäßigen Beteiligung geregelt werden. (Wer hat im operativen Bereich der Familienholding das Sagen?)
- Es ist eine flexible Regelung der Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung der Familienholding möglich: Die Stimmrechte können unabhängig von den Kapitalanteilen ausgestaltet werden. (Wer hat in der Gesellschafterversammlung der Familienholding das Sagen?)
- Es ist eine flexible Regelung der Gewinnrechte, bezogen auf den Gewinn der Familienholding, möglich: Die Gewinnanteile können unabhängig von den Kapitalanteilen geregelt werden. (Wer partizipiert in welchem Umfang am Gewinn der Familienholding?)
- Die Übertragung des Familienvermögens wird erleichtert, da nur ein Übergang der Gesellschaftsanteile der Familienholding notwendig ist.
- Es sind Veräußerungsverbote, bezogen auf die Gesellschaftsanteile an der Familienvermögensgesellschaft, mit dinglicher Wirkung im Gesellschaftsvertrag regelbar.
- Familiengerechte Erbfolgeklauseln können im Gesellschaftsvertrag der Familienholding zur dinglichen Steuerung der Anteilsnachfolge vereinbart werden.
- Es können Verpflichtungen der Kinder zum Abschluss bestimmter erb- und güterrechtlicher Vereinbarungen mit ihren jeweiligen Ehepartnern im Gesellschaftsvertrag der Familienholding vereinbart werden.
- Die Kinder können schrittweise an die Vermögensverwaltung und an die Geschäftsführung herangeführt werden.
- Steuerliche Vorteile bei frühzeitiger Beteiligung der Kinder und Enkel an der Familienholding im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge:

- Alle zehn Jahre neue Erbschaftsteuerfreibeträge.
- Ein Generationensprung (aus erbschaftsteuerlichen Gründen wird eine Generation übersprungen) lässt sich leichter vermitteln, wenn und weil die »übersprungene« Generation auch einen (kleinen) Anteil, dieser allerdings verbunden mit hohem (Stimmrechts-)Einfluss, erhält.
- Wertzuwachs des übertragenen Vermögens erfolgt bereits bei den Kindern.
- Ertragsteuerliche Progressionsvorteile.
- Weitere steuerliche Vorteile sind durch spezielle Gestaltungen erzielbar.

Selbstverständlich bedarf die Auswahl der Rechtsform der Familienvermögensgesellschaft einer professionellen Detailplanung. Die hier anzustellenden Überlegungen reichen von zivilrechtlichen Fragestellungen der notwendigen Finanzausstattung in der jeweiligen Rechtsform, Haftungsfragen, Fragen der – je nach Rechtsform unterschiedlichen – Geschäftsführungsstruktur, der Flexibilität des Gesellschaftsvertragsrechts bzw. des Satzungsrechts über Fragen zur zwingend notwendigen Publizität von Jahresabschlüssen und sonstigen vertraulichen Daten über Fragen der steuerlichen Behandlung der Einbringung von Vermögen in solche Vermögensverwaltungsgesellschaften und Fragen der steuerlichen Behandlung der Erträge der Vermögensverwaltungsgesellschaft und deren Ausschüttungen an die Familienmitglieder als deren Gesellschafter bis hin zu erbrechtlichen Fragen bei künftiger Vererbung von Anteilen an den jeweiligen Familienvermögensgesellschaften¹⁰. Last but not least geht es neben der Rechtsform einer Familienvermögensgesellschaft auch um den richtigen Sitz (im In- oder Ausland) einer solchen Gesellschaft.

Exemplarisch sei wegen der steuerlichen Überlegungen auf die nachfolgenden drei Schaubilder verwiesen. Das erste Schaubild 4 zeigt einen Vergleich der steuerlichen Situation in dem Fall, in welchem Aktien bzw. – alternativ – Rentepapiere im Privatvermögen eines Familienmitgliedes, also nicht in einer gewerblichen Familiengesellschaft, gehalten werden, mit dem Sachverhalt, in welchem Aktien bzw. Rentepapiere in einer Familienvermögensgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH gehalten werden.

10 Kirchdörfer/Lorz, a. a. O., DB Beilage Nr. 3/2004.

Schaubild 4
Steuerlicher Vergleich der Behandlung von Dividenden bzw. Veräußerungsgewinnen beim Verkauf von Aktien und Rentenpapieren aus dem Privatvermögen bzw. aus dem Vermögen einer Familienvermögens-Kapitalgesellschaft

	Im Privatvermögen gehalten		Über eine GmbH gehalten	
	Aktien	Festverzinsliche Wertpapiere	Aktien	Festverzinsliche Wertpapiere
	Aktiengesellschaft Dividende 100 ↓	Schuldner der Rentenpapiere Zins 100 ↓	Aktiengesellschaft Dividende 100 ↓ Familien-GmbH (KSJ/SolZ/ GewSt: 1,5) Beteiligung ≥ 15 % Dividende 100 ↓ Familien-GmbH (KSJ/SolZ/ GewSt: 14,8) Beteiligung < 15 % Dividende 100 ↓	Schuldner der Rentenpapiere Zins 100 ↓ Familien-GmbH (KSJ/SolZ/ GewSt: 29,8) Dividende = 70,2 ↓
Steuern auf Dividenden bzw. Zins auf privater Ebene des Aktionärs/ Gläubigers - Normaltarif (bis 45% zzgl. SolZ) - Abgeltungsteuer (Est: 25% zzgl. SolZ) - Zufluss nach Steuern	--- 26,4 73,6	--- 26,4 73,6	--- 26,0 72,5 --- 22,5 62,7	--- 18,5 51,7
Steuern auf Veräußerungsgewinne	Verkauf von Aktien durch privaten Aktionär: Abgeltungsteuer oder Teileinkünfteverfahren im Fall von § 17 EStG (Anteilsquote ≥ 1%)	Verkauf von Rentenpapieren durch privaten Gläubiger: Abgeltungsteuer	Verkauf von Aktien durch die Familien GmbH: Steuerfrei (bis auf ca. 1,5%)	Verkauf von Rentenpapieren durch die Familien GmbH: KSt und GewSt zum Normaltarif (= ca. 29,8%)

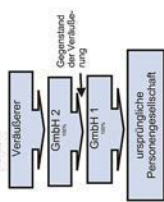
Es ist unschwer zu erkennen, dass beispielsweise das Halten von Aktien oder GmbH-Anteilen in einer Familien-GmbH dann steuerlich günstig ist, wenn – etwa wegen der Größe des Vermögens – keine schnelle Ausschüttung der Dividenden an die Familienmitglieder erfolgt. Handelt es sich um Anteilspakete an einer Aktiengesellschaft oder an einer GmbH, die $\geq 15\%$ sind, dann kann die Dividende aus der Aktiengesellschaft bzw. der GmbH in der Familienvermögensgesellschaft in der Rechtsform der GmbH weitestgehend steuerfrei vereinnahmt werden. Gewinne aus der Veräußerung von Aktien oder GmbH-Anteilen bleiben – auch wenn es sich um einen Anteilsbesitz unter 15 % handelt in der Familienvermögensgesellschaft weitgehend steuerfrei¹¹. Anders verhält es sich bei Rentenpapieren. Da hier ein Veräußerungsgewinn beim Verkauf seitens der Familienvermögens-Kapitalgesellschaft steuerpflichtig ist, würden steuerliche Überlegungen zugunsten eines Haltens von Rentenpapieren im Privatbereich der einzelnen Familienmitglieder oder – sofern eine Bündelung gewollt ist – in einer rein vermögensverwaltenden Gesellschaft bürgerlichen Rechts sprechen.

11 Im Einzelfall ist die Finanzunternehmenseigenschaft nach § 8b Abs. 7 KStG zu prüfen.

Schaubild 5

Besteuerung von Gewinnen aus der Veräußerung von Anteilen an gewerblichen Personengesellschaften (zum ESt-Höchstsatz aber ohne Kirchensteuer)

	1. Veräußerung durch natürliche Personen bei Spitzensteuersatz	2. Veräußerung durch natürliche Personen bei ermäßigtem (56% des) Spitzensteuersatz (Sonderfall: ab 55 Jahren; 34 im Leben; bis max. EUR 5 Mio. Veräußerungsgewinn (§ 34 Abs. 3 EStG))	3. Veräußerung durch Kapitalgesellschaft bei Thesaurierung des Veräußerungserlöses in der Kapitalgesellschaft (ggf. nach vorheriger steuerneutraler Einbringung des Anteils an der Personengesellschaft in die Kapitalgesellschaft)	4. Veräußerung durch Kapitalgesellschaft (wie 3.) und dann Ausschüttung des Nettoveräußerungserlöses als Dividende an natürliche Person	5. Veräußerung von Anteilen an der Kapitalgesellschaft (GmbH 1), die steuerneutral in die Kapitalgesellschaft (GmbH 2) eingebracht wurden und dann Ausschüttung des Nettoveräußerungserlöses als Dividende an natürliche Person.
	100 Veräußerungsgewinn	100 Veräußerungsgewinn	100 Veräußerungsgewinn	100 Veräußerungsgewinn	100 Veräußerungsgewinn
Ebene der Kapitalgesellschaft	-45 (45% ESt) -0 (GewSt) -2,5 (SoZ)	-25,2 (56% v. 45% ESt) -0 (GewSt) -1,4 (SoZ)	-15,0 (15% KSt) -14,0 (GewSt*) -0,8 (SoZ)	-15,0 (15% KSt) -14,0 (GewSt*) -0,8 (SoZ)	-0,75 (KSt, § 8b Abs. 2 und 3 KStG) -0,7 (GewSt*) -0,04 (SoZ)
Ebene der natürlichen Person	52,5 persönlich auf Ebene der natürlichen Person verfügbar	73,4 persönlich auf Ebene der natürlichen Person verfügbar	70,2 auf der Ebene der Kapitalgesellschaft verfügbar	70,2 auf Ebene der Kapitalgesellschaft verfügbar	98,51 auf der Ebene der Kapitalgesellschaft verfügbar (aber erst nach Ablauf von 7 Jahren nach Errichtung der Gesellschaftsstruktur machbar, § 22 Abs. 2 UmwStG)
					-24,63 (25% Abgeltungsteuer) -1,35 (SoZ)
					72,53 persönlich auf Ebene der natürlichen Person verfügbar Wahlrecht § 32d Abs. 2 Nr. 3 EStG und § 32d Abs. 6 EStG zu beachten



*Höchstsatz 400%

3. Stiftungen

Die höchste Bindungsstufe des Familienvermögens bildet die Einbringung des Familienvermögens in Stiftungen¹².

Kommt es der Inhaberfamilie vor allem darauf an, eine Teilung oder Zersplitterung des Familienvermögens über mehrere Generationen hinweg zu vermeiden, so kann sich mit der Überführung des Familienvermögens oder Teile hieraus in eine Stiftung eine Gestaltung anbieten, die in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen hat¹³. Die Palette der Fälle, in denen eine vermögende Familie die Gründung einer Stiftung in ihre Überlegungen zur Nachfolgegestaltung sinnvoll einbeziehen kann, ist breit gefächert: Es fehlt an einem Vermögensnachfolger in der Familie, Abkömmlinge sind zwar vorhanden, der Senior oder die Seniorin als Inhaber(in) des Familienvermögens möchte diese aber nicht mit der Vermögensverwaltung und auch nicht mit der Aufsicht über die Vermögensverwaltung betrauen, dem Senior oder der Seniorin geht es um die Erhaltung des Familienvermögens »in einer Hand« oder ein drohender Liquiditätsabzug im Erbfall als Folge von Erbschaftsteuerforderungen und Pflichtteilsansprüchen soll vermieden werden¹⁴. Neben diese vorrangig wirtschaftlich und familiär motivierten Überlegungen können ideelle Gründe treten: Durch die Etablierung einer Stiftung soll ein Signal gegenüber der Familie oder gegenüber der Öffentlichkeit gesetzt werden, der Vermögensinhaber möchte seine Person und die von ihm verkörperten Ideale über den Tod hinaus durch das Vehikel der Stiftung fortwirken lassen und derart eine »Testamentsvollstreckung ad infinitum« schaffen. Diese knappe Auflistung denkbarer Motive für eine Stiftungserrichtung lässt zugleich deutlich werden, wie irreführend es wäre, pauschal von der einen »Stiftung« als dem Instrument der Vermögensnachfolgegestaltung zu sprechen. Es gibt vielmehr verschiedenste Stiftungsarten, wie Schaubild 7 zeigt.

In den Fällen, in welchen der Vermögensinhaber gemeinnützige Zielsetzungen und private Zielsetzungen der Bündelung und des Erhalts von Familienvermögen in einer Stiftung über Generationen hinweg erreichen möchte, können sich im Einzelfall auch sog. Doppelstiftungsmodelle, also Kombinationen aus gemeinnütziger Stiftung und Familienstiftung, anbieten¹⁵.

Auch aus ertragsteuerlichen Gründen kann die Verwaltung von Familien-

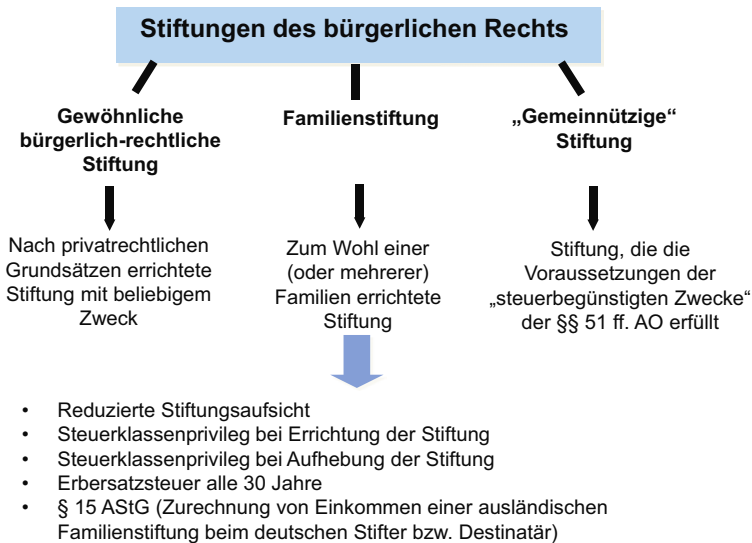
12 Hierzu Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl., S. 146 ff.; Ihle, RNotZ 2009, 557 und 621.

13 Ihle, RNotZ 2009, 557, 558.

14 Hennerkes/Kögel, Familienstiftung – Ein Instrument zur Sicherung des Familienerbes, in: Internationale Familienunternehmen, FS Rödl, S. 284.

15 Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Aufl., S. 152; Kögel/Berg, a. a. O., FuS 2011, S. 13.

Schaubild 7



vermögen in einer Familienstiftung interessant sein. Die steuerliche Situation ist den beiden nachfolgenden Schaubildern zu entnehmen. Aus Schaubild 8 ist unmittelbar erkennbar, dass die Ausschüttung von Dividenden, beispielsweise durch eine Aktiengesellschaft, an welcher die Familienstiftung zur Vermögensanlage Aktien hält, an die Familienstiftung, mit Ausnahme einer relativ geringen Steuer, praktisch ertragsteuerfrei erfolgen kann. Werden also Dividenden in der Familienstiftung thesauriert, so kann dies im Wesentlichen steuerfrei geschehen. Es gilt eine, der Zwischenschaltung einer Familienvermögens-Kapitalgesellschaft¹⁶ vergleichbare Situation. Unterschiede können sich allerdings im Einzelfall in gewerbesteuerlicher Hinsicht ergeben¹⁷.

Nachfolgende Abbildung vergleicht überblicksweise die steuerliche Situation der Einbindung einer Familienstiftung bzw. einer steuerbegünstigten Stiftung als Gesellschafterin einer Personengesellschaft (z. B. GmbH & Co. KG) bzw. einer Kapitalgesellschaft.

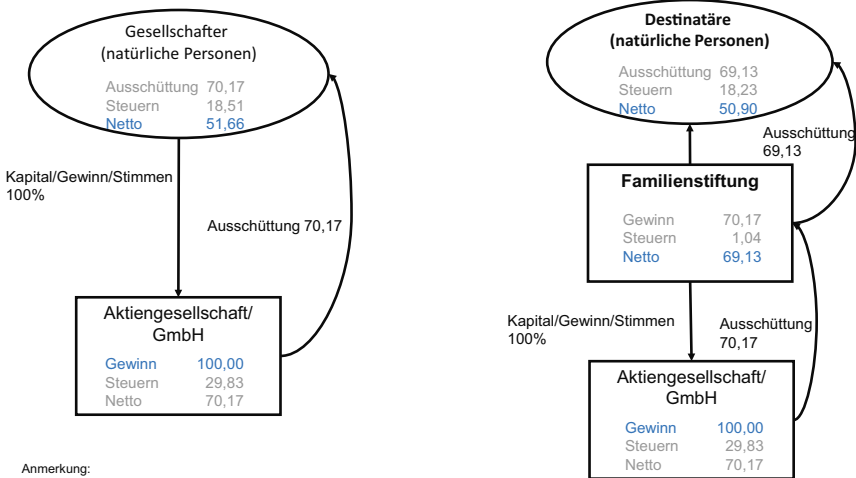
Es bleibt das steuerliche Problem, dass die Übertragung von Familienvermögen auf eine Familienstiftung der Schenkungsteuer unterliegt. Im Einzelfall lassen sich Schenkungsteuerfolgen jedoch vermeiden. Dies gilt z. B. dann, wenn Betriebsvermögen oder wenn ein Anteil an einer Kapitalgesellschaft von einem Anteilseigner, der mehr als 25 % der Kapitalgesellschaft innehat, in die Familienstiftung eingebracht wird und wenn in diesem Zusammenhang von dem

¹⁶ Vgl. Schaubild 4.

¹⁷ Vgl. Schaubild 9 unter 2. a).

Schaubild 8

Ertragsteuer – die Besteuerung vor und nach Einbindung einer Familienstiftung



Anmerkung:

Es wurde auf Ebene der AG/GmbH ein Hebesatz von 400% (Gewerbesteuer) angenommen. Die Ausschüttungen werden der Abgeltungsteuer einschließlich SolZ (26,375%) unterworfen. Bei der Ausschüttung der AG/GmbH an die Familienstiftung wird unterstellt, dass bei der Familienstiftung keine Gewerbesteuer auf die Ausschüttung anfällt (vgl. dazu Schaubild 9 Ziff. 2 b)).

schenkungs- und erbschaftsteuerrechtlichen Verschonungsabschlag (85 % oder sogar 100 %) Gebrauch gemacht wird. An dieser Stelle mag der Hinweis genügen, dass die schenkungs- und erbschaftsteuerlichen Verschonungsabschläge nicht nur bei Schenkungen bzw. Vererbungen auf natürliche Personen Anwendung finden, sondern auch bei entsprechenden Einbringungen in Stiftungen. Bei passender Sachlage wären dann auch Gestaltungen denkbar, in welchen ein Familienunternehmer seine (über 25 % betragende) Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft schenkungsteuerfrei unter Inanspruchnahme des 100%igen Verschonungsabschlages in eine Familienstiftung einbringt, welche dann wiederum nach Ablauf der 7-jährigen Bindungsfrist diese Beteiligung (wegen § 8b Abs. 2 KStG) weitgehend¹⁸ ertragsteuerfrei veräußern kann. Auf diese Weise wäre auf der Basis des geltenden Schenkungs- und Körperschaftsteuerrechts nicht nur eine steuerfreie Einbringung des Kapitalgesellschaftsanteils in eine Familienstiftung möglich, es wäre darüber hinaus auch erreicht, dass entsprechendes liquides Vermögen nach Ablauf der Haltefrist in Form des späteren Veräußerungserlöses ohne weitere Steuerbelastung in der Familienstiftung verfügbar ist.

18 Wegen § 8b Abs. 3 KStG ist auf 5 % des Veräußerungsgewinns Körperschaftsteuer zu bezahlen.

Schaubild 9

	Familienstiftung	Gemeinnützige Stiftung
1. Stiftung ist Gesellschafterin einer GmbH & Co. KG		
a) Besteuerung der laufenden Gewinne auf der Ebene der GmbH & Co. KG	GewSt (14 % *)	GewSt (14 % *)
b) Besteuerung der laufenden Gewinne auf der Ebene der Stiftung	KSt (15 %) SolZ	a) Beteiligung = wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb KSt (15 %) SolZ b) Beteiligung ist ausnahmsweise kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb Keine KSt Kein SolZ
c) Laufende Besteuerung auf der Ebene der Destinatäre	Abgeltungsteuer 25 % SolZ	Wiederkehrende Bezüge gemäß § 22 Nr. 1a EStG ESt (max. 45 %) SolZ
d) Außerdem	Erbschaftsteuer gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG alle 30 Jahre auf Ebene der Familienstiftung	Wiederkehrende Bezüge gemäß § 22 Nr. 1a EStG ESt (max. 45 %) SolZ Keine Erbschaftsteuer

* Hebesatz 400 %

Schaubild 9

	Familienstiftung	Gemeinnützige Stiftung
2. Stiftung ist Gesellschafterin einer Kapitalgesellschaft		
a) Laufende Besteuerung der Gewinne auf der Ebene der Kapitalgesellschaft	GewSt (14 %*) KSt (15 %) SoLZ	GewSt (14 %*) KSt (15 %) SoLZ
b) Besteuerung der Gewinnausschüttungen auf der Ebene der Stiftung	Nur aus 5 % der Dividenden: GewSt (nur bei wirtsch. Geschäftsbetrieb) und KSt (15 %) sowie SoLZ	Beteiligung i. d. R. kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb der Stiftung → keine Steuerbelastung auf Ebene der Stiftung
c) Laufende Besteuerung auf der Ebene der Destinatäre	Abgeltungsteuer 25 % SoLZ	Zuwendungen i. S. d. § 58 Nr. 5 AO an begünstigte Angehörige i. d. R. wiederkehrende Bezüge gemäß § 22 Nr. 1a EStG → EStG (max. 45 %) SoLZ
d) Außerdem	Erbschaftsteuer gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG alle 30 Jahre auf Ebene der Familienstiftung	Keine Erbschaftsteuer

* Hebesatz 400 %

4. Zusammenfassung

Der Unternehmensverkauf stellt für den Familienunternehmer nicht nur einen außergewöhnlichen emotionalen Vorgang, sondern auch eines der wichtigsten monetären Ereignisse für die ganze Unternehmerfamilie dar. Die künftige Organisation des Familienvermögens als individuelles Vermögen der einzelnen Familienmitglieder oder in einer gebündelten Form, die Verwaltung, dessen Anlage sowie die zivilrechtliche und steuerrechtliche Optimierung stellen sehr hohe Anforderungen an die Entscheidungskompetenz des Unternehmers und seiner Berater. Die umfassend verstandene Verwaltung eines Familienvermögens ist im Grunde wie ein erfolgreiches Unternehmen zu planen und zu führen. Der Formulierung der Ziele, die mit dem Familienvermögen verfolgt werden, kommt dabei eine überragende Bedeutung zu.

Teil 3:
Beratung, Therapie & Konfliktmanagement

Den Beitrag von Arist von Schlippe und Franz W. Kellermanns »Konflikte in Familien und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden« finden Sie aus rechtlichen Gründen nur in der Print-Ausgabe des Buches:

Tom A. Rösen / Arist von Schlippe (Hg.)
Dynamiken in Familie und Unternehmen
Sammelband 3
Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 20
ISBN 978-3-8471-0668-5
V&R unipress, 2017

Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden?*

Menschen bewegen sich im Gebrauch der Sprache in verschiedenen »Räumen«, zumindest in unserem Kulturkreis. Karin Nöcker und Haja Molter¹ sprechen in einem früheren Beitrag von »Wirklichkeits-, Möglichkeits- und Zielraum«. Tom Rösen und Arist von Schlippe haben in der Arbeit mit Unternehmensfamilien eine ähnliche räumliche Landkarte entwickelt. Beiden Modellen liegt die Idee des Spaziergangs durch unterschiedliche Räume ebenso zugrunde wie der Ansatz, konsequent zu Selbstorganisation anzuregen. Durch den Spaziergang entstehen Fragen, die wiederum Suchprozesse einleiten.

Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit nutzen wir scheinbar selbstverständlich, um uns in der Zeit sozusagen räumlich zu orientieren: Das, was geschah, liegt »hinter« uns, das, was geschehen wird, »vor« uns und das, was »dazwischen« liegt, die Gegenwart, passiert »hier und jetzt«. Seltener denken wir über das nach, was passieren *könnte*, aber auch hier bietet sich mit dem »Möglichkeitsraum« das Bild an, dass das, was geschehen könnte, ob es nun umsetzbar ist oder nicht, sich in einem besonderen hypothetischen »Raum« befindet. Spätestens seit der Erfindung der hypothetischen Fragen ist es zu einem therapeutisch interessanten Werkzeug geworden, den Möglichkeitssinn zu nutzen. Man kann ohne Weiteres darüber nachdenken, wie die Beziehung zu wichtigen Personen aus der nahen Umgebung aussähe, wenn man in einem anderen Jahrhundert lebte oder mit einem anderen Geschlecht geboren worden wäre, auch wenn klar ist, dass dies nie der Fall sein kann.

So bietet uns die Sprache ein Instrumentarium, uns zu orientieren und uns unseres »Ortes« in der Zeit zu vergewissern. Dass Sprache hier oft stark ver-

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Nöcker, K., Molter, H., Rösen, T., Schlippe, A. v.: Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden? in: *Familiendynamik* 2012/37(1), S. 50–52 veröffentlicht. Wir danken dem Klett-Cotta Verlag in Stuttgart ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

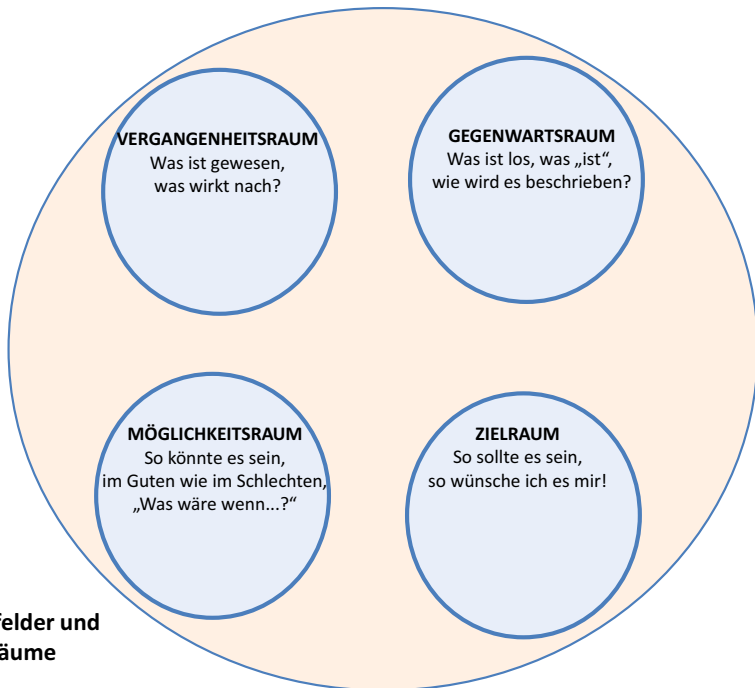
¹ Molter, H., Nöcker, K. (2011). Systemisches Denken und Handeln – (kein) Spaziergang. In: Schindler, H. et al. (Hg.) *Systemische Horizonte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 68–81.

einfacht, wurde vielfach diskutiert, etwa bei Wittgenstein, der von den primitiven Formen der Sprache spricht, die auf das einfache Bild verweisen, auf dessen Form sie alles zu bringen versucht. Doch soll dies hier nicht weiter vertiefend diskutiert werden. An dieser Stelle wollen wir vielmehr auf einen besonderen Aspekt dieser raumzeitlichen Orientierung eingehen: Wenn man im Beratungsraum mit Menschen spricht, die sich in belastenden Beziehungen befinden, unter Druck stehen und Berge ungelöster Probleme vor sich sehen, dann zeigt sich, dass die »Ordnung« der Räume irgendwie abhanden gekommen ist. Gegenwärtiges wird durch Vergangenes getrübt, Zukünftiges kann vielleicht nur noch als eine trostlose Fortsetzung des Vergangenen gedacht werden, sodass die Gegenwart unerträglich ist – und der Möglichkeitssinn vielleicht ganz abhanden gekommen ist. Im Beratungsraum finden wir also manchmal die verschiedenen Räume völlig ineinander verschlungen vor, auf eine Weise, die es schwer macht, sich in den Beschreibungen der Ratsuchenden überhaupt noch zurechtzufinden.

Systemische Praxis sucht in diesen Situationen danach, die gewohnten und gebahnten Wege der Wirklichkeitskonstruktion so zu »verstören«, dass konstruktive und hilfreiche Selbstorganisationsprozesse angeregt werden, die eine neue Orientierung möglich werden lassen und mit deren Hilfe leichter Zugänge zu neuen Möglichkeiten und Lösungen für scheinbar Unlösbares gefunden (erfunden) werden können. Ein möglicher Weg liegt darin, die »Räume« auch im Beratungsraum sichtbar zu machen und so dafür zu sorgen, dass das, was untrennbar ineinander verknäult zu sein scheint, sich wieder differenzieren kann. Wenn etwa ein »Vergangenheitsraum« klar vom »Gegenwarts-« und »Zukunftsraum« differenziert wird, kann es möglich werden, das, was geschah, geschieht und geschehen wird, klarer auseinanderzuhalten. Jeder »Raum« hat seine eigenen Fragen. Der Gegenwartsraum ist der, in dem über das gesprochen wird, was »los« ist, was derzeit genau von den Betroffenen beklagt wird. Schon bei der Frage danach, wie sich die Gesprächspartner das beklagte Problem erklären, kann es passieren, dass man in den Vergangenheitsraum hinein gerät – den sollte man dann bewusst aufsuchen. In diesem wird danach gefragt, was geschah bzw. genauer, wie es von den Betroffenen erfahren wurde und welche Geschichte daraus für sie entstanden ist. Schon mit dieser Differenzierung kann begonnen werden, in den Räumen gedanklich spazieren zu gehen. Mit zunehmender Orientierung wird auch die Aufmerksamkeit intensiver auf die verschiedenen Bereiche fokussiert. Die Frage danach, was erreicht werden soll, worin die Anliegen der Gesprächspartner bestehen, eröffnet den Ziel- bzw. den Zukunftsraum. Indem der Möglichkeitsraums eingeführt wird, werden Fragen möglich nach dem bisher nicht Gedachten, nicht Denkbaren: Wie könnte es sein? Was wäre, wenn ein Wunder geschähe? Wie könnte man dazu beitragen, dass alles noch schlimmer wird? Was wäre, wenn die Partnerin sich einen

Freund suchen würde oder wenn man einen Menschen aus einem anderen Kulturkreis fragen würde, wie er/sie das Problem angehen würde?

Der Beratungsraum wird auf diese Weise zu einer Art »Arena der Grammatik«, in der man sich fließend zwischen Präsens, Präteritum, Futur und Konjunktiv bewegen kann (s. Abb. 1), unabhängig davon, ob es sich um die Arbeit mit einer Einzelperson, mit einem Paar/einer Familie oder einem Unternehmen handelt.



Themenfelder und Lebens-räume

Abb. 1: Ein Raummodell als Ausgangspunkt: Der Beratungsraum mit vier »Zeit-Räumen«

Dieses Differenzieren und Sortieren kann für BeraterIn und Ratsuchende gleichermaßen hilfreich sei, um sich im Gespräch zu orientieren. Doch für den Beratungsprozess bieten sich noch weitere Räume an.

Da ist zum einen der die Räume umgebende, reale Beratungsraum selbst. In diesem ist es möglich, die verschiedenen, im Alltag ineinander fließenden Räume zu separieren. Ratsuchende können gefragt werden, in welchem Raum sie sich aktuell vorwiegend bewegen und in welchem Raum das Gespräch beginnen sollte: Wäre es vielleicht sinnvoll, eine Zeitlang im Vergangenheitsraum nachzudenken, ehe man in den Zukunftsraum geht? Oder sollte man zunächst vor allem im Gegenwartsraum arbeiten, um zu verstehen, was gerade »los« ist?

Wie oft wurde bislang der Möglichkeitsraum besucht? Wäre es vielleicht eine gute Idee, diesen einmal zu betreten?

An dieser Stelle wollen wir anregen, die Raummetapher auch aktiv, räumlich umzusetzen. Denn die Landkarte, die das »Raummodell« anbietet, kann auch im Beratungsraum selbst inszeniert werden, sogar im Kleinen. Das physische Spaziergehen durch die verschiedenen Räume erleichtert es, dass neue, eigene Wege gefunden werden. Die Peripatetiker, Angehörige einer Schule der altgriechischen Philosophie, waren sich dessen bewusst, sie lehrten ihre Schüler, während sie in Wandelgängen miteinander umherspazierten. Denn der Blick auf die Landschaft verändert sich, wenn man sich in ihr bewegt. Ratsuchende können dazu eingeladen werden, durch Spaziergehen ihr Anliegen bzw. ihre verschiedenen Anliegen im Raum zu verorten. Es können durchaus sehr unterschiedliche Wünsche mit den verschiedenen Räumen verbunden sein. Die BeraterIn geht mit in die Räume hinein und beginnt, diese durch Fragen weiter aufzuschließen. Hier bietet sich das ganze Spektrum systemischen Fragens an, das an dieser Stelle nicht erneut aufgefächert werden soll. Im systemischen Interview in den Räumen werden die Ratsuchenden eingeladen, eigene Fragen zu formulieren, Themen zu benennen, die in den Raum gehören, und ihn so zu »möblieren« und sinnlich erfahrbar zu machen.

Die Spaziergänge können zwar auch in der Fantasie als Übung durchgeführt werden, doch bekommt das Modell eine besondere Intensität, wenn der Raum tatsächlich durch Seile, Flipchartpapier oder, falls möglich, durch Stühle in die verschiedenen Räume aufgeteilt wird. Manchmal ist es sogar möglich, unterschiedliche vorhandene Räume zu nutzen. Wenn die Gesprächspartner dann beginnen, aktiv durch die Räume zu gehen (sie zu »durchschreiten«), verändert sich manchmal erkennbar die Körperhaltung: Sie wirken offener, neugieriger, konzentriert und weniger problembehaftet. Eine Standardfrage zur Eröffnung kann sein: »Nehmen wir an, in einem der Räume könnte für Sie eine Lösung liegen, für welchen Raum würden Sie sich im Moment entscheiden?«

Neben dem Beratungsraum können zwei weitere Räume bedeutsam werden, die im Prozess berücksichtigt werden können. Der eine ist ein »Beobachtungsraum«, der zumindest symbolisch außerhalb des Beratungsraums liegt. Aus einer reflektierenden Beobachtungshaltung heraus kann das Geschehen in den anderen Räumen jeweils kommentiert werden: Was fällt auf, was ist neu, welche Lösungen entstehen in welchen Räumen, wie könnte eine gute Idee aus dem einen Raum in den anderen überführt werden? Usw. Auch dieser Raum sollte, wenn er genutzt wird, gut markiert werden, am besten durch am Rand stehende Stühle, die anderweitig nicht genutzt werden. Von Zeit zu Zeit können sich BeraterIn und Ratsuchende dann gemeinsam in den Beobachtungsraum setzen und sich einen Moment Zeit geben, um zu reflektieren.

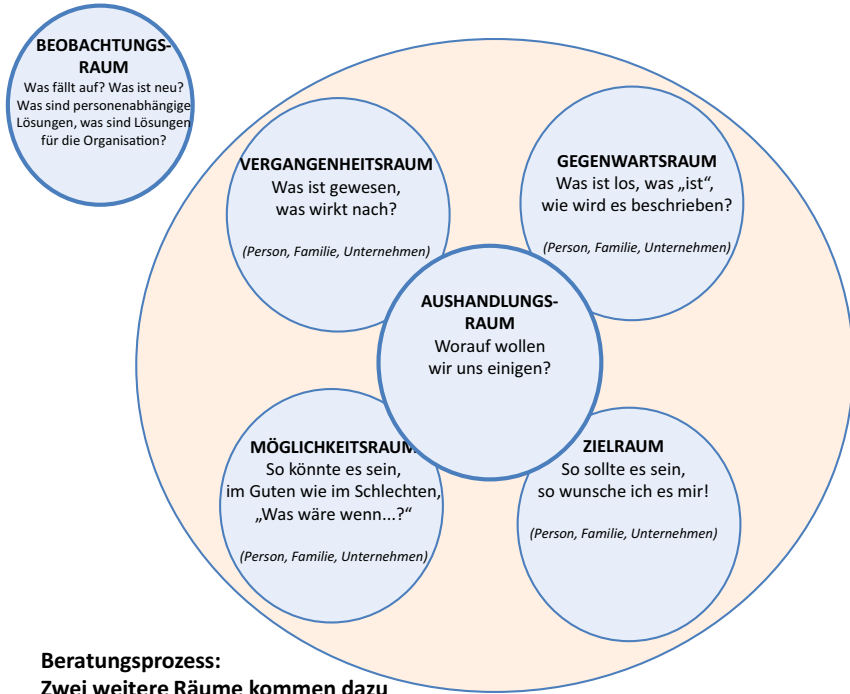


Abb. 2: Zusätzliche Räume im Beratungsprozess

Der letzte Raum, den wir beschreiben möchten, ist der Aushandlungsraum (s. Abb. 2). Er ist dem Gegenwartsraum verwandt, unterscheidet sich von diesem jedoch dadurch, dass es nicht nur um Beschreibungen geht, sondern dass die Ratsuchenden sich hier im Wissen um die Präsenz der anderen Räume über ihre Positionen und die dahinter liegenden Interessen austauschen können. Hier geht es um Fragen, wie die Erkenntnisse aus den anderen Räumen umgesetzt werden können, wie sie sich nutzen lassen, um das alltägliche Leben zu verbessern – denn nichts anderes ist das Ziel von Therapie und Beratung. Und auch wenn immer wieder gesagt wird, dass eine Therapie »kein Spaziergang« sei, so kann es doch sinnvoll sein, zumindest gelegentlich im Prozess mit den Ratsuchenden gemeinsam spazieren zu gehen, um den Blick für neue Zusammenhänge zu öffnen.

Das Auftragskarussell – Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen*

Der Begriff »Auftrag« beschreibt im Verständnis der systemischen Therapie und Beratung die Konstellation von Erwartungen, Wünschen und Hoffnungen, in die ein Berater sich begibt, wenn er die Arbeit beginnt. Und auch wenn die Anliegen- und Auftragsklärung ein wichtiger Teil der anfänglichen Gestaltung der jeweiligen Gespräche ist, wird das komplexe Geflecht, das mit dem Begriff »Auftrag« nur unzureichend (und vielleicht auch zu technisch) beschrieben ist, oft erst schrittweise deutlich.

Nur im seltensten Fall gibt es eine einfache Auftragskonstellation, wie etwa in einer im Kontext einer Privatpraxis vereinbarten Einzelpsychotherapie. Doch auch hier kann sich zeigen, dass »unsichtbare Auftraggeber« mit im Raum sitzen, die erst langsam deutlich und bewusst werden. Dies können Elternteile, Ehepartner oder andere Familienangehörige sein. Aber auch die Frage nach dem Zuweisungskontext kann bedeutsam sein: Alle Personen, die eine Vorstellung von dem Geschehen entwickelt haben, sind mögliche indirekte Auftraggeber. Im Coaching ist es beispielsweise unerlässlich, die Rolle von Chefs zu klären, die das Coaching empfohlen oder angeordnet haben und eventuell sogar bezahlen (»Dreieckskontrakte«, vgl. Schmid u. Hipp 2003). Ähnliches gilt, wenn in der Arbeit mit einer Familie Ämter oder andere Einrichtungen involviert sind und ein expliziter oder impliziter »Zwangskontext« entstanden ist, der die Freiwilligkeit des Kontrakts fraglich sein lässt (Conen 2005).

Diese komplexe Konstellation lässt sich beschreiben über sichtbare und »unsichtbare« Auftraggeber, Letztere meist außerhalb des Sprechzimmers, die jeweils offene und verdeckte Aufträge übermitteln können, was explizit ausgesprochene Wünsche und unausgesprochene, meist weniger sozial erwünschte Hoffnungen und Bedürfnisse einschließt. Schließlich können auch »innere

* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Schlippe, A. v.: Das Auftragskarussell: ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen. In: Levold, T., Wirsching, M. (Hg.): *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*. Heidelberg: Carl Auer Systeme 2014, S. 223–227 veröffentlicht. Wir danken dem Carl-Auer Verlag in Heidelberg ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

Auftraggeber« bedeutsam sein, innere »Anteile« der Person oder »Stimmen«, die der Berater aus seiner persönlichen Geschichte mitbringt.

Dies ist nicht immer zu klären, dennoch ist es hilfreich, sich dessen bewusst zu sein, da eine Stagnation im Beratungsprozess oder gar ein Scheitern oft mit einem der angesprochenen Aspekte zu tun hat. So kann sich herausstellen, dass ein nicht anwesender Partner Erwartungen hat, die einen gewissen Druck ins Gespräch hereintragen (in einem Fall kam eine Klientin in die sechste Sitzung mit den Worten: »Mein Mann hat gesagt: ›Was ist das denn für ein Therapeut, du hast dich ja noch gar nicht verändert!«). Oder es wird deutlich, dass hinter dem offenen Auftrag »Wir wollen unsere Kommunikation verbessern!« in der Teamsupervision die Erwartung steckt, dass der Supervisor doch bitte die »Unfähigkeit« von Kollegen X aufdecken und ihm die Kündigung nahelegen solle. Und es kann sein, dass die »innere Feministin« einer Therapeutin es nicht akzeptieren will, dass sich ein Paar auf eine formale und herkömmliche Rollenverteilung einigt.

Das Auftragskarussell (siehe Abschn. »Durchführung ...«) bietet eine »Self-Care«-Methode dafür, eine in einem komplexen Auftragsgeflecht verloren gegangene Bewegungsfähigkeit wiederzugewinnen. Es kann entweder allein oder mit einem Begleiter (z. B. im Rahmen einer Intervisionsgruppe) durchgeführt werden. Da es nur die jeweilige Therapeutin einbezieht, ist es kein Instrument, die »reale« Auftragssituation zu analysieren. Vielmehr vermittelt es einen Blick auf die eigenen »Erwartungserwartungen«. Dies sind nach Luhmann (1984) die impliziten Ideen, die eine Person davon entwickelt, welche Erwartungen andere Personen an sie richten. Diese Vermutungen gehen weit über das gesprochene Wort hinaus (gerade verdeckte Aufträge vermitteln sich ja eher nonverbal, atmosphärisch), sie können eine Beraterin mehr oder weniger massiv beeinträchtigen. Denn für das eigene Gefühl der Handlungs- bzw. Bewegungs(un)fähigkeit spielen die »tatsächlichen« Aufträge oft eine weniger große Rolle als das subjektive Erleben dieser Aufträge (und das hat eben mit den eigenen Erwartungserwartungen zu tun). So ist das Auftragskarussell (es könnte eigentlich auch besser »Erwartungskarussell« genannt werden) eine Form, sich »am eigenen Zopf aus dem Sumpf« zu ziehen und die Struktur eigener Erwartungserwartungen zu klären. Daher kann dieses Instrument in allen Kontexten eingesetzt werden, in denen man sich der eigenen Position in einem Geflecht aus Erwartungen bewusst werden möchte.

Zunächst entstand es in der Supervision komplexer familientherapeutischer Auftragslagen. Es lässt sich aber auch gut beim Coaching etwa von Führungspersonen einsetzen. Besonders nützlich ist es bei der Beratung von Nachfolgern von Familienunternehmen, die oft mit Gewinn eine Erwartungskonstellation, die sie seit ihrer Kindheit erfahren haben (»Du kommst später mal in die Firma!«), auf die entstandenen Erwartungserwartungen hin untersuchen.

Durchführung des Auftragskarussells

Die Struktur der Übung erfolgt in einer Reihe von Schritten, man kann sie in unterschiedlichen Intensitätsstufen durchspielen. Direkt nach einer Sitzung kann man die Auftragskonstellation so, wie man sie erlebt, auf einem Bogen Papier skizzieren, indem man sich selbst in die Mitte eines Zirkels schreibt und alle Personen, die einem als potenziell bedeutsam einfallen, rings um sich herum aufschreibt. Anschließend wird auf einem Pfeil, der in die Mitte (auf die eigene Person) zeigt, der vermutete Auftrag notiert. Man kann sich auch etwas Zeit nehmen und die unten angegebenen Schritte spielerisch im Raum durchlaufen (z. B. mit Platzwechsel). Dies gelingt besonders gut mithilfe eines Gesprächspartners (siehe auch von Schlippe 2006, 2009):

Raum und Zeit bereitstellen: In der Regel braucht man für den Prozess etwa eine bis anderthalb Stunden Zeit. In die Mitte des Raumes wird ein Stuhl gestellt, auf dem die jeweilige Beraterin Platz nimmt. Hier ist das Zentrum des »Auftragskarussells«, die »Auftraggeber« werden kreisförmig um den Platz herum versammelt (Stühle, Kissen oder einfach nur Zettel). Wenn ein Gesprächspartner zur Verfügung steht, kann man an dieser Stelle bereits über das vorherrschende Gefühl sprechen, das mit dieser besonderen Auftragskonstellation einhergeht. Meist sind es körperlich erlebte Empfindungen von Blockierung oder Lähmung (»Druck auf der Brust«, »Faust im Nacken«, »Kloß im Hals«).

Das »äußere Problemsystem« einladen: Nun sollte ohne »Zensur« jede Person notiert werden, die einem in den Sinn kommt, wenn man an die Fallkonstellation denkt. Im Zweifelsfall sollte man eher mehr mögliche Auftraggeber benennen als weniger, eine Reduktion ergibt sich später. Für jeden wird ein Zettel mit dem Namen erstellt, die Zettel werden um den Beraterstuhl in der Mitte herumgelegt.

Das »innere Problemsystem« einladen: Im nächsten Schritt geht es um die inneren Anteile, die in den Fall involviert sind: Welche »inneren Stimmen« beschäftigen mich, wenn ich an den Fall denke? Dies können z. B. innere Antriebe sein, »mein Leistungsdruck«, oder Figuren aus der persönlichen Geschichte, »meine Großmutter«. Es ist auch möglich, symbolisch historische Figuren oder Märchengestalten zu wählen. Manchmal kann die Wahrung der Intimität an dieser Stelle erfordern, dass die Figur schlicht »X« genannt und der Inhalt nicht ausgesprochen wird. Nicht zu vergessen sind gegebenenfalls auch hilfreiche innere Stimmen, etwa der innere »kreative Anteil«, der einem schon in vielen kritischen Situationen zur Seite gestanden hat. Für jede der gefundenen inneren Figuren (meist zwischen zwei bis fünf) wird ein Kärtchen hingelegt.

Das Gefühl der Blockierung: Die eventuell schon eingangs besprochene Empfindung wird noch einmal benannt und anschließend zum Ausgangspunkt des »Karussells«: Die Beraterin schaut sich im Kreis der ausgelegten Kärtchen um und spürt, an welcher Stelle das Gefühl der Blockierung stärker wird. Diese

Runde ist insofern wichtig, als sie hilft, Komplexität zu reduzieren: Selten ist es nötig, mit mehr als drei bis vier äußeren und zwei bis drei inneren Auftraggebern einen ausführlichen Klärungsprozess zu durchlaufen. Der Gesprächspartner hilft hier durch unterstützende Interventionen: »Schau dich einmal um, und spüre, wo das Gefühl besonders stark wird. Bei wem spürst du den Druck am meisten? Und dann?«

Identifikation und Fokussierung der Aufträge – ein prägnanter Satz: Im nächsten Schritt geht es nun darum, mit diesen wichtigsten Gestalten in Kontakt zu kommen. Hier hat es sich bewährt, die jeweilige Karte des Auftraggebers auf einen Stuhl zu legen, der dem des Beraters gegenübergestellt wird. Der setzt sich nun auf diesen fremden Stuhl und fühlt sich in die Position des Gegenübers ein, »leiht« ihm sozusagen seine Stimme. Die gestalttherapeutische Technik der Identifikation ermöglicht eine unmittelbare Erlebnissnähe, die »über den Kopf« nicht zu leisten ist. Diese Identifikation kann auch neue Hypothesen über verdeckte Aufträge erbringen, die möglicherweise den offenen Aufträgen unterliegen. Der Gesprächspartner hilft, dies jeweils mit einem möglichst prägnanten Satz zu den offenen oder verdeckten Aufträgen abzuschließen: »Sorge dafür, dass mein Vater mich anerkennt!« – »Sprich mich frei von der Schuld am Symptom!« – »Rette mich vor dem Heim!« Wenn man die Runde der wichtigsten Figuren durchlaufen hat, setzt man sich wieder zurück auf den eigenen Platz in der Mitte. Die Erfahrungen dort können unterschiedlich sein. Manchmal gibt es bereits ein Gefühl der Erleichterung und Klarheit: »Das hatte ich so noch nicht gesehen, jetzt verstehe ich besser, warum ich so festhänge!« Oft wird aber der Druck noch größer: »Oje! Das kriege ich nie unter einen Hut!«

Einführung des »demokratischen Grundgefühls«: Das Bündel einengender Erwartungserwartungen kann als unüberwindlich erlebt werden, aber nur, bis man es differenziert anschaut und sich bewusstmacht, dass »seit Abschaffung der Leibeigenschaft und Sklaverei« niemand zu etwas gezwungen werden kann, was er/sie nicht will. Es kann sein, dass man, um den Job zu behalten, etwas tut, was man nicht gern tut, aber die Möglichkeit ist immer gegeben, Nein zu sagen. Es mag einen hohen Preis kosten, aber es geht. Für die eigene Handlungsfähigkeit ist es sehr wichtig, sich zu vergegenwärtigen: Niemand kann mich zwingen, einen Auftrag anzunehmen. In jedem Fall habe ich drei Möglichkeiten: Ich kann annehmen, rundweg ablehnen oder ein modifizierendes Angebot machen.

Differenzierung – Annahme, Modifikation, Ablehnung: Ausgehend vom Stuhl in der Mitte, setzt sich nun die Beraterin jedem der als bedeutsam erfahrenen Auftraggeber gegenüber. Der Helfer kann die Erlebnisqualität erhöhen, indem er den Auftrag des jeweiligen Gegenübers wiederholt und anschließend die Beraterin darin unterstützt, sich neu dazu zu positionieren: Was ist man bereit, von dem Auftrag zu übernehmen, wozu kann man Ja sagen? Was wird ganz und gar

zurückgewiesen? Da eine völlige Zurückweisung ein Ende der Kooperation bedeuten würde, wird – sofern möglich – nach einer dritten Möglichkeit gesucht: »Diesen Auftrag akzeptiere ich in der Form nicht. Ich kann aber dieses oder jenes anbieten!« Nachdem sie diese Runde durchlaufen haben, erleben viele Kolleginnen ein Gefühl von Befreiung: Es ist nicht nötig, allen Aufträgen zu entsprechen, man kann ihnen eigene Angebote entgegensetzen, sobald das Auftragsgeflecht deutlich geworden ist.

Sonderfall »innere Auftraggeber«: Mit inneren Auftraggebern umzugehen kann schwieriger sein. Ihre »Aufträge« kann man nicht so leicht rundherum ablehnen, die Kooperation mit sich selbst kann man nicht kündigen. Oft sind es altbekannte

Figuren, die auch nicht bereit sind, sich so einfach abspesen zu lassen. Der eigene »innere Leistungsdruck«, dessen Auftrag »Du musst hier erfolgreich sein!« einen in der Arbeit stark belastet, ließe einen nicht in Ruhe, wenn man sich einfach von ihm abgrenzen würde, ohne dass er Wertschätzung für das erlebt, was er im Leben der Beraterin bereits Gutes sichergestellt hat. Manchmal kann sich hier eine Arbeit mit inneren Anteilen anschließen, wie sie z. B. bei Schwartz (2011) beschrieben ist. Eine solche Arbeit kann einen wesentlichen Schlüssel darstellen sowohl zum tieferen Verständnis eigener Blockierungen als auch zum Wiedergewinnen der Bewegungsfähigkeit. Ein Unternehmensnachfolger fand in diesem Zusammenhang einmal seinen »inneren Goethe«, einen sehr strengen und harten inneren Auftraggeber, der ihm mit den – hier überhaupt nicht positiv erlebten – Worten »Was du ererbt von deinen Vätern hast, / Erwirb es, um es zu besitzen!« (Faust I) das Leben schwer machte. Er begann auf Vorschlag des Beraters über mehrere Wochen hin einen Briefwechsel mit »Goethe«, dem er natürlich für die Antwortbriefe seine Hand (für die manchmal 15–20 Seiten langen Briefe) »leihen« musste. Zu seiner großen Überraschung verbesserte sich sein Verhältnis zu »Goethe« allein durch diese Form der Selbstauseinandersetzung dramatisch.

Standortbestimmung und Umsetzung in die Praxis: Vielfach genügt die Durchführung des Auftragskarussells dafür, wieder Zugang zur eigenen Handlungsvielfalt zu gewinnen. Die Klarheit über die Situation führt zu verändertem Handeln, und oft »weiß« die Therapeutin nach der Übung sehr klar, was zu tun ist, und kann mit Entschiedenheit Wege benennen, die vorher überhaupt nicht im Blickpunkt der Möglichkeiten lagen.

Den Beitrag von Tom A. Rösen »Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie« finden Sie aus rechtlichen Gründen nur in der Print-Ausgabe des Buches:

Tom A. Rösen / Arist von Schlippe (Hg.)
Dynamiken in Familie und Unternehmen
Sammelband 3
Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 20
ISBN 978-3-8471-0668-5
V&R unipress, 2017

In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe. Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess*

Vorbemerkung

Nach wie vor ist das Thema der Nachfolgegestaltung hochaktuell.¹ Was in dem einen Unternehmen höchst erfolgreich ist, muss in dem anderen keineswegs gelingen. Immer wieder beobachten wir hochskalierende Konflikte oder Verkäufe des Unternehmens als Konsequenz einer gescheiterten Nachfolge. Ursächlich hierfür ist die hinter dem Unternehmen stehende Familie des Familienunternehmens. Hier ist jede Familie in ihrer Konstellation einzigartig, keine Familie gleicht der anderen. Daher muss jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden. Standardlösungen kann es nicht geben.

Dennoch gibt es im Nachfolgeprozess Fragestellungen, zu der jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte. In den folgenden Ausführungen wird die Nachfolge als einen fortwährenden Prozess zu betrachten, der in der Regel über neun Phasen abgebildet werden kann. Werden die einzelnen Phasen systematisch als solche von Unternehmerfamilien in den Blick genommen und reflektiert, können typische Missverständnisse und innerfamiliäre Konflikte vermieden werden.

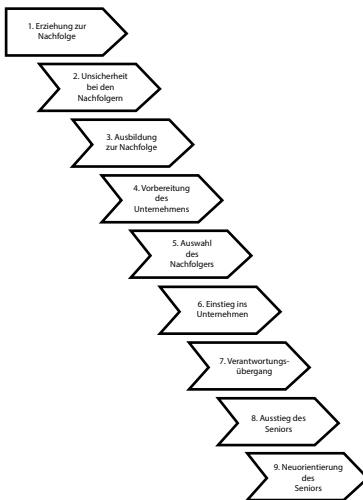
* Dieser Beitrag wurde erstmalig als Groth, T., Rösen, T.: In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe – Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess, in: Peter Mey, Peter Bartels (Hg.): *Nachfolge im Familienunternehmen – Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter*. Köln: Bundesanzeiger Verlag 2015, S. 59–72 veröffentlicht. Wir danken dem Bundesanzeiger Verlag in Köln ganz herzlich für die Erlaubnis zum Abdrucken des Artikels.

1 Die folgenden Ausführungen basieren auf Groth, Rösen, v. Schlippe (2013): WIFU Praxisleitfaden: Nachfolge in Familienunternehmen. www.wifu.de/praxisleitfaden.

8 Die Nachfolge ist als ein fortwährender Prozess zu betrachten

Unter Nachfolge wird oftmals die Übergabeentscheidung zur Führung des Unternehmens verstanden: Wer übernimmt zum Tag X die Führung, wer gibt diese ab und wie wird die »Übergabe des Staffelstabs« gestaltet? Diese übliche Sichtweise übersieht jedoch, dass die Nachfolge nicht nur in der Führung des Unternehmens zu vollziehen ist, sondern auch in der Weitergabe von Unternehmensanteilen (vgl. II.3). Vor allem aber blendet die Reduktion auf eine Nachfolgeentscheidung viele Nachfolgedynamiken in Unternehmerfamilien aus, die schon lange vor der Verantwortungsübergabe und auch danach das Leben der Familienmitglieder geprägt haben oder immer noch prägen. Angemessener ist es, die Nachfolge als einen fortwährenden (Kommunikations-)Prozess zu verstehen. Dieser beginnt, sobald Kinder auf der Welt sind und die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird. Ein Endpunkt des Prozesses ist kaum zu definieren. Nachfolge begleitet Unternehmen wie Familie folglich immerfort. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, solange man also von einem Familienunternehmen sprechen kann, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden.

In der Praxis hat es sich bewährt, neun relevante Phasen des Nachfolgeprozesses zu unterscheiden²:



² Das hier aufgeführte Phasenmodell ist eine Erweiterung des Wittener Phasenmodells zur Nachfolge. Siehe hierzu auch v. Schlippe/Groth/Rösen (2012).

In jeder einzelnen Phase entstehen auf Familien- und Unternehmensseite spezifische Klärungsbedarfe:

- 1 Phase: Erziehung zur Nachfolge
(vor allem 4. bis 16. Lebensjahr der Nachfolgegeneration)



Abb. 2: Gar nicht so leicht, einen Nachfolger großzuziehen! (Quelle: WIFU)

Die Nachfolgevorbereitung beginnt im Kindesalter. Gerade bevor in Schulzeiten unter Schülern erwähnt (und zugleich auch verglichen) wird, was die Eltern beruflich machen, ist es wichtig, den Kindern Sicherheit zu geben, was es heißt, als Kind einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen – vor allem, wenn das Unternehmen im öffentlichen Fokus steht und die Kinder den Namen des Unternehmens tragen. Dem jeweiligen Alter entsprechend sind die Kinder mit dem Unternehmen und den Besonderheiten vertraut zu machen, ohne einen Druck aufzubauen, in die Fußstapfen der Eltern treten zu müssen. Keineswegs sollten Kinder zu früh daraufhin beobachtet werden, ob sie (in der Schule oder im Spielverhalten) Fertigkeiten zeigen, die später einmal für eine Karriere im Unternehmen nützlich sein könnten.

In der Praxis beobachtbar sind auch Eltern, die ihre Kinder schützen wollen und das Bestreben haben, die Kinder bewusst vom Unternehmen fernzuhalten. Hintergrund hierfür ist die Idee, dass die Nachkommen »befreit« und ohne unternehmerische Vorprägung aufwachsen können. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass die Kinder auf diese Weise eher eine ambivalente Botschaft bekommen: Sie sollen anfangs von etwas ferngehalten werden, das später ihr Leben prägen soll bzw. auf das einige ihr Leben ausrichten sollen. Wie kann ein »gesundes Verhältnis« zu etwas entstehen, vor dem man »geschützt« wurde? Auch ist zu bedenken, dass sich dieses künstliche Verhalten meist nur schwer aufrecht erhalten lässt, insbesondere bei Unternehmerfamilien, in denen einzelne Mit-

glieder in unmittelbarer Nähe zu Unternehmen leben, der Firmenname dem eigenen Namen gleicht, sowie wenn einer oder beide Elternteile im Unternehmen tätig sind und sie von den Unternehmensentwicklungen im familiären Alltag tangiert werden (z. B. kurzfristige Absage des geplanten Sommerurlaubs wegen technischer Probleme im Betrieb, Absage der Teilnahme an einer Schulaufführung wegen eines Kundenbesuches etc.).

Auch empfinden Kinder in Unternehmerfamilien das Unternehmen oftmals als eine Art »Geschwister-Kind« mit dem es ohnehin regelmäßig um Zeit und Aufmerksamkeit in einem Konkurrenzverhältnis steht, denn die vielfältigen und komplexen Anforderungen des Unternehmens führen zu einer Art »Kommunikationsverknappung«, was andere, familiäre Belange des Alltags (Kindergarten, Schule und Hausaufgaben usw.) anbetrifft. Auch ist der Gemütszustand von Eltern, Großeltern oder anderen nahen Verwandten nicht selten von der Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigt. Wenn dieser zentrale Einflussfaktor der Familiendynamik nun bewusst aus der Familienkommunikation ferngehalten wird, können hieraus sogar Aversionen gegenüber dem dann »Unbekannten« entstehen.

Eltern sollten in den ersten Jahren also einen Mittelweg finden, den Kindern ein Aufwachsen zu ermöglichen, das nicht auf die Nachfolge fixiert ist, sie aber zugleich mit dem Unternehmen und den Chancen einer möglichen Nachfolge vertraut macht.

2 Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern (in etwa 12. – 20. Lebensjahre der Nachfolgeneration)



Abb. 3: Hör endlich auf, ständig hinter mir herzulaufen und verhalte dich wie ein richtiger Nachfolger! (Quelle: WIFU)

Zeitlich überlappend mit der ersten Phase, in der die Eltern das Unternehmertum in seinen Vorzügen und Anforderungen vorleben und vorgeben, beginnt eine zweite, in der die Kinder eine eigene Einstellung zum Unternehmen und zur Nachfolge ausbilden. Die für die Pubertät typischen Suchprozesse zwischen Autonomiebestrebungen und Bindungserhalt werden in dieser Phase auch an-

hand der Nachfolgefrage »durchgespielt«. Zeiten großer Zustimmung (»Ich gehe in die Firma! – Ich mache das, was meine Eltern machen!«) werden oftmals abgelöst von Zeiten, in denen die Ablehnung groß ist und auch impulsiv gezeigt wird (»Niemand werde ich das tun was ihr wollt! – Ich lebe mein eigenes Leben!«). In dieser emotional aufwühlenden Entwicklungsphase der Kinder bzw. Jugendlichen – die nicht nur Unternehmerfamilien durchrüttelt – ist es wichtig, dass beide Generationen miteinander in Kontakt bleiben.

Vor allem ist es wichtig, dass die Eltern übergroßen Nachfolgeeifer, wie auch Ablehnungen der Nachfolge als Lernphasen re-interpretieren. In der Pubertät wird Eigenständigkeit erprobt und damit eine Fähigkeit erlernt, die später für unternehmerisches Denken wichtig ist. Und sollte sich in dieser Lebensphase die Eigenständigkeit des Nachwuchses dadurch äußern, dass dem elterlichen Nachfolgewunsch vehement widersprochen wird, dann reicht zur Akzeptanz in dieser Phase vielleicht der Hinweis, dass dies erfahrungsgemäß kein definitiver Entschluss ist, der auch in zehn Jahren noch gelten muss. Die Herausforderung für die Unternehmerfamilie besteht in dieser Phase somit darin, einen fruchtbaren Boden für die Lernphase zu bereiten. Auf diesem kann dann eine Haltung zum Thema Nachfolge entstehen. Hierbei ist die Paradoxie zu bewältigen dass die Grundhaltung zwar bei jedem Kind »von innen« kommen muss, diese aber von den Eltern gefördert bzw. angeregt werden kann. Gleichzeitig ist ein »Überdüngen« dieses Bodens mit elterlichen Erwartungen zu vermeiden.

Ein frühes Ja zur Nachfolge heißt nicht, dass die Nachfolgefrage geklärt ist und ein zwischenzeitliches Nein zur Nachfolge kann einen Reifeprozess anzeigen, der später ein viel bewussteres Ja zur Nachfolge ermöglicht.

3 Phase: Ausbildung zur (möglichen) Nachfolge (16. – 30. Lebensjahr der Nachfolgegeneration)

Das Gefühl der Ambivalenz setzt sich unter vielen Nachfolgern und Nachfolgerinnen auch in den Zeiten der Ausbildung fort. Die Frage, inwieweit eine Ausbildung oder auch ein Studium direkt auf die Zukunft im elterlichen Unternehmen ausgerichtet werden soll, oder aber, ob man eine den eigenen Neigungen entsprechende Studienwahl vornehmen darf, prägt diese Phase. Dabei sollte (v.a. aus Elternsicht) die Relevanz der Ausbildungswahl nicht überbewertet werden. Sorge zu tragen ist, dass sich in der Ausbildungswahl nicht eine innere Oppositionshaltung zur Nachfolge fortsetzt (»Ich werde Künstler!« ... aber nicht, weil man künstlerisch begabt ist, sondern weil man damit den Vater oder die Mutter ärgern kann), die eher dem Alter der Phase 2 zuzurechnen ist. Aber selbst vermeintlich abwegige Ausrichtungen und unkonventionelle Le-

bensläufe bieten in Kombination mit späteren fachlichen Weiterbildungen und unternehmerischen Erfahrungen immer noch Optionen zum Einstieg ins Unternehmen.

Im Idealfall finden sich Ausbildungen und Studienausrichtungen, die sowohl den Neigungen der nächsten Generationen entsprechen, auf eine mögliche Nachfolge vorbereiten und zugleich Optionen für weitere berufliche Ziele innerhalb und außerhalb des elterlichen Unternehmens darstellen.

Hilfreich für alle Beteiligten ist es, wenn Ausbildungskriterien für die unternehmerische Nachfolge und auch die Einstiegsszenarien ins Unternehmen schon frühzeitig allen Beteiligten klar kommuniziert werden, so dass diese mit der Ausbildungswahl abgestimmt werden können.

4 Phase: Vorbereitung des Unternehmens (ca. 55. Lebensjahr der Unternehmergeneration)

Mitte des fünften Lebensjahrzehnts der Unternehmergeneration ist es an der Zeit, das Unternehmen »übergabefähig« zu machen. Dies bedeutet – sofern noch nicht geschehen – Führungsstrukturen zu entwickeln, die das Unternehmen unabhängiger von der aktuellen Familienführung machen. Je stärker die »Selbstführung« des Unternehmens ausgeprägt ist, je eigenständiger also eine zweite Führungsebene unternehmensrelevante Entscheidungen treffen kann und darf, desto leichter wird es einem Familienmitglied fallen, Führungsverantwortung zu übernehmen oder sich bewusst dagegen zu entscheiden. Sollte die innerfamiliäre Nachfolge nicht zustande kommen, hat dies außerdem den Vorteil, dass das Unternehmen trotzdem führungsseitig abgesichert ist und dass keine oder weniger schwerwiegende Konsequenzen zu befürchten sind. Für die Nachfolgergeneration entsteht somit keine Zwangssituation (*»wenn Du nicht in die Firma kommst, gibt es keinen der sie führen kann...«*)

Zur Nachfolgevorbereitung des Unternehmens gehört es auch, strategisch zu prüfen, inwieweit größere Innovationsschritte, Wachstumsnotwendigkeiten oder Internationalisierungsschritte anstehen. Diese Entwicklungen sind von der personellen Nachfolge (siehe Phase 6) möglichst zu entkoppeln, so dass die nächste Generation in einer Phase, in der die eigenen Position zu festigen ist und sich das Zusammenspiel auf Führungsebene gerade einstellt, nicht auch noch radikale Wandelprozesse nachholen muss.

5 Phase: Auswahl des Nachfolgers (20. – 35. Lebensjahr der Nachfolgeneration)



Abb. 4: Was erwartet das Unternehmen von mir? (Quelle: WIFU)

Bevor der Einstieg der nächsten Generation in das Unternehmen erfolgt, ist es notwendig, dass sich die Gesellschafterfamilie über verschiedene Aspekte und Bedingungen des Eintritts und ggf. des Austritts aus dem Unternehmen einig wird. Typischerweise werden entsprechende Kriterien im Rahmen familienstrategischer Überlegungen in einer Familienverfassung oder sogar im Gesellschaftervertrag fixiert, die Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen wird Gremien übertragen, die im Wesentlichen aus familienexternen Mitgliedern bestehen. So sind zu erwartende Fähigkeiten und Fertigkeiten (z. B. Bildungsgrad, Führungserfahrung in fremden Unternehmen etc.) festzulegen, klare Anforderungsprofile für einzelne Rollen (was muss ein Bereichsleiter bzw. Geschäftsführer können?). Dieses klare Anforderungsprofil hilft nicht nur den Familiengeschaftern, die Auswahlentscheidung nach Kriterien der Kompetenz statt nach der Herkunft zu fällen. Auch die Generation der Nachfolger kann dadurch sehr genau einschätzen, welche Leistungen und Erfahrungen sie zu erbringen hat und welche Konsequenzen eine Nicht-Erfüllen haben kann. Wird deutlich, dass ein(e) Kandidat(in) die definierten Anforderungen nicht erfüllen wird, kann ein späterer Austritt aus dem Unternehmen meist wesentlich konfliktfrei erfolgen.

Grundprinzip in dieser Phase ist, dass die Unternehmerfamilie Strukturen schafft in der »die Familie nicht allein über die Fähigkeit und Eignung von Mitgliedern der Familie entscheiden muss«.

6 Phase: Einstieg ins Unternehmen (20. – 35. Lebensjahr der Nachfolgeneration)



Abb. 5: So geht das nicht weiter mit dir! (Quelle: WIFU)

Wenn alle Beteiligten der Meinung sind, dass eine familieninterne Nachfolge angestrebt werden soll, dann sind der Einstieg des Nachfolgers in das Unternehmen sowie der »Weg zur Spitze« zu planen. Alle Lernphasen, die der Junior oder die Juniorin durchläuft, sind als Teil eines grob skizzierten Karrierepfades zu sehen, so dass allen Beteiligten bewusst ist, warum und wie lange er oder sie in einzelnen Abteilungen tätig ist, ein Tochterunternehmen leitet etc. Für das Unternehmen, Senior- und Juniorgeneration wird so eine klare Erwartungshaltung aneinander formuliert. Ist diese nicht zu erfüllen, sind entsprechende Konsequenzen von allen Beteiligten einzufordern. Eine Reflexion nach Abschluss eines Karriereschritts hilft dabei, die nächsten Schritte oder den Ausstieg ohne »Gesichtsverlust« möglich zu machen. – Abzuraten ist von der Praxis, dass die Kinder einfach ins Unternehmen »hineingleiten«, also ohne ein eigenes Büro und ohne definierte Funktion über eine unbestimmte Zeit, ja über Jahre mitlaufen. Die Gefahr ist groß, dass auf diese Weise der familiäre Kinderstatus auf den Unternehmenskontext übertragen wird (siehe auch II.7). Oftmals machen Nachfolger einen solchen »planlosen Einsatz« nur deshalb mit, weil sie auf die Chance hoffen, irgendwann »gesehen« zu werden. Typischerweise würde kein einziger dieser Nachfolger eine vergleichbare Stelle in einem externen Unternehmen annehmen. Nachfolger die ohne klare Abmachung ins elterliche Unternehmen eintreten vertrauen oftmals darauf, dass die Familie »schon eine gute Lösung finden wird«. Sie stehen dabei dann jedoch vor dem hohen Risiko mit Mitte dreißig ohne nennenswerte Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt unvermittelbar zu sein und somit »alternativlos« eine Karriere im elterlichen Betrieb führen zu müssen, in der Literatur wird in diesem Zusammenhang von »Successor's trap« gesprochen.

Zu vermeiden sind daher lang andauernde, vermeintliche »Lernphasen«, die aufgrund fehlender Aufstiegsperspektive die Rollenzuschreibung als »ewiger Junior« oder »ewige Juniorin« nahe legen.

7 Phase: Verantwortungsübergang
(beide Generationen gemeinsam in leitender Funktion)



Was du immer redest! Natürlich sollst du die Selbst sein!
Du sollst mir alles genauso machen wie ich, ist das zu viel verlangt?

Abb. 6: Was du immer redest! (Quelle: WIFU)

Im Fortgang des Nachfolgeprozesses gibt es oftmals längere Phasen, in denen beide Generationen an Bord sind. Gerade diese gemeinsame Zeit ist für alle Beteiligten mit hohen Anforderungen verbunden. Hier gilt es untereinander und gegenüber der Belegschaft die jeweiligen Rollen zu klären und für Erwartungssicherheit zu sorgen. Wenn beide Generationen im Unternehmen auftreten, repräsentieren sie immer auch eine Eltern-Kind-Konstellation. Die eine Person ist weit erfahrener als die andere. Dafür steht die junge Generation vielleicht für Erneuerung und eine Abkehr vom Stil patriarchaler Alleinentscheidungen usw. Vielfältige Sorgen und Ängste, Hoffnungen und Wünsche werden aus dem Unternehmen an das ungleiche »Gespann« herangetragen und stellen dieses vor eine Zerreißprobe. Stimmen sich beide Generationen nicht ab, droht eine Aufspaltung der Belegschaft – je nach Interesse solidarisieren sich einzelne Gruppen mit »ihrer« Generation.

Besonders die Senioren generation steht hier in der Verantwortung, in der Außenwirkung deutlich zu machen, dass Entscheidungen gemeinsam abgestimmt sind und mitgetragen werden, selbst wenn sie nicht mehr der »alten« Praxis entsprechen.

- 8 Phase: Alleinverantwortung und Ausstieg der Senioren- generation (in etwa ab dem 60. Lebensjahr des Übergeber bzw. ab dem 35. Lebensjahr des/der Übernehmer)

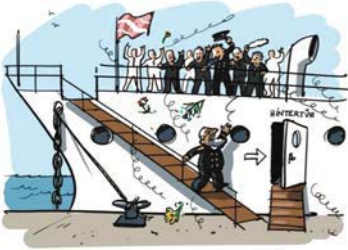


Abb. 7: Quelle: WIFU

Die letzte Phase des Nachfolgeprozesses verschiebt den Fokus hauptsächlich auf die Senioren- generation. Da diese das Unternehmen über viele Jahrzehnte geprägt hat und auch viele Mitarbeiter im Unternehmen keine anderen »Chefs« erlebt haben, ist der definitive Wechsel in der Führungsverantwortung klar zu kommunizieren und zu markieren, sowohl nach außen, als auch nach innen, sowohl symbolisch (z. B. Staffelübergabe auf der Betriebsversammlung, Büro- wechsel etc.), als auch in der Betriebspraxis (»Wer hat die Letztentscheidung?«, »An wen haben sich die Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Ängsten zu wenden?«, explizite Verweise an die neue Führung, wenn aus Gewohnheit »der Alte« noch einmal »angespielt« wird etc.).

Außerdem ist zu klären, welche zukünftige Rolle und Funktion die Senioren im Unternehmen einnehmen: Verabschieden sie sich komplett, sind sie nur noch Ratgeber (und üben ggf. auch eine offizielle Beiratsfunktionen aus), oder gibt es noch Kompetenzbereiche, in denen sie unabkömmlich sind? Eine Erfolgsformel für den Übergang in die post-aktive Phase gibt es nicht, in allen Konstellationen gibt es positive wie negative Beispiele. Wichtig ist auch hier, dass nach innen wie außen für eine klare Rollenverteilung gesorgt wird, dass also eine nachrangige Position für den ehemaligen Geschäftsführer nicht zu einer »Hintertür« wird, alles beim Alten zu lassen.

Für die abgehende Generation besteht die Aufgabe darin, dass sie an einer »Neudefinition« ihres privaten Lebens arbeitet, das ihr aufgrund ihres unternehmerischen Engagements oftmals versagt blieb.

9 Phase: Neuorientierung in der post-aktiven Phase
(Mit dem Ausstieg der Seniorgeneration)



Abb. 8: Nach 40 Jahren voll im Einsatz als Unternehmer, nur noch Golfspielen? (Quelle: WIFU)

Nach der Übergabe der Verantwortung an die Junior-Generation beginnt für Übergeber eine völlig neue Lebensphase. Zum einen sind die Arbeitsbelastung und der Verantwortungsdruck weitgehend von ihnen genommen, gleichzeitig gilt es, die neu hinzugewonnene Ressource Zeit »sinnvoll« einzusetzen. Verfügt der Senior nicht über alternative Engagements z. B. in gemeinnützigen Einrichtungen, in der Arbeit als Business Angel für Unternehmensgründer, als Dozent in Bildungseinrichtungen oder lebt er nach der Verantwortungsübergabe er ein zeitaufwändiges Hobby aus, ist die latente Gefahr »rückfällig« zu werden und im Unternehmen in Entscheidungsprozesse einzugreifen, sehr hoch. Oftmals begründet sich dieses Verhalten dann formal mit unerwünschten Entwicklungen des Unternehmens, die der Junior-Generation zu zurechnen sind, dahinter steht dann aber oft der Wunsch des Seniors, noch »gebraucht« zu sein. Nach meist über 30-jährigem Einsatz unter »Vollgas« ist dieses Bedürfnis verständlich. Die Attraktivität von Segelturns und Golfkunden allein ist meist nicht nachhaltig. Steht dann kein alternatives Engagement für den Senior zur Verfügung, ist eine vermeintliche Fehlentwicklung im Unternehmen eine nur zu gern verwendete Argumentation, sich wieder voll einbringen zu können (bzw. zu »müssen«). Da es aber auch Situationen geben kann, in denen ein Eingreifen des Seniors tatsächlich eine substantielle Hilfestellung für ein Unternehmen in einer gefährlichen Fehlentwicklung sein kann, ist hier besonders deutlich, dass der/die SeniorIn ihre persönlichen Themen von Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens gut bearbeitet hat, um die Lage des Unternehmens sachlich und nicht aus verdeckter Bedürftigkeit heraus zu beurteilen. Es geht kein Weg an dem vorbei, was

in der Literatur »Consciousness raising« genannt wird: an dem Herstellen von Bewusstheit. Dies gelingt erfahrungsgemäß besser im Gespräch – etwa mit Freundinnen oder Freunden in einer ähnlichen Lage, Personen, die das Unternehmen und die Familie gut kennen und uneigennützig Rat geben können – auch ein Coaching kann hier anzuraten sein.

Die Familie ist an dieser Stelle gefordert, diese »Rückfälle« systematisch zu beobachten und mit der Seniorgeneration im kritischen Dialog zu bleiben. Hierdurch kann die unternehmerische Energie der Senioren-Generation erhalten und nutzenstiftend eingesetzt werden.

Zusammenfassung

Die Nachfolge als einen Prozess zu betrachten und die neun Phasen mit ihren spezifischen Anforderungen zu beachten, sehen wir als einen Beitrag, über den über einen langen Zeitraum hinweg an »Bewusstheit« gearbeitet wird. Diese Bewusstheit kann man vielleicht als den bedeutsamsten »Erfolgsfaktor« der Nachfolge bezeichnen. Denn eine solche Prozesssicht erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die beteiligten Personen und Generationen in allen Lebens- und Berufsphasen miteinander im Dialog über ihre Wünsche, Erwartungen, Interessen etc. bleiben, und dabei zugleich das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren.

Literatur zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen

- Dreyer, N./Schlippe, A. v.: »Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine organisationale Betrachtung«, in: Schlippe, A. v., Rösen, T. A./ Groth, T. (Hg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar – Köln: Josef Eul Verlag 2009. S. 71–94.
- Groth, T., Rösen, T., Schlippe A. v.: WIFU Praxisleitfaden: Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises 2013.
- Groth, T., Schlippe, A. v., Rösen, T.: »Der lange Weg zur Nachfolge«, in: *Private Wealth* 2012/3, S. 100–101.
- Kirchdörfer, R.: »Unternehmensnachfolgeberatung heißt »Paradoxien« meistern«, in: *Vermögen und Steuern* 2011/5, S. 42.
- Lorz, R., Kirchdörfer, R.: *Unternehmensnachfolge*. München: C.H. Beck Verlag 2011/ 2. Auflage.
- Rösen, T., Groth, T.: Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: *Unternehmeredition*, 2013/1, S. 26–27.

- Schlippe, A. v.: ›Nachfolgeregelung als Aufgabe der Unternehmensführung. Was Führungskräfte brauchen‹, in: *Neue Landschaft*, 2007/51(5), S. 18–21.
- Schlippe, A. v.: ›Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen‹, in: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayer, Th. (Hg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. München: C.H.Beck 2009, S. 39–56.
- Schlippe, A. v.: ›Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme‹, in: *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2012/5, S. 171–176.
- Schlippe, A. v.: ›Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge‹, in: Hennerkes, B.-H., Augustin, G. (Hg.): *Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft*. Freiburg: Herder 2012, S. 367–385.
- Schlippe, A. v., Groth, T., Plate, M.: ›Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen‹, in: Plate, M. et al.: *Große deutsche Familienunternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2011, S. 522–562.
- Schlippe, A. v., Groth, T., Rösen, T.: ›Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen‹, in: *Konfliktdynamik*, 2012/4, S. 288–299.
- Schlippe, A. v., Kellermanns, F.: ›Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen‹, in: Koeberle-Schmid, A., Grottel, B. (Hg.): *Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie*. Berlin: Erich Schmidt 2013, S. 189–200.

Literaturnachweis

1. Arist von Schlippe: Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht« Spiel: ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen
veröffentlicht erstmals als
Schlippe, A. v.: ›Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht« Spiel: ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen‹, in: Schumacher, Th. (Hg.): *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2013, S. 143–164.
2. Tom Rüsen, Arist von Schlippe, Alberto Gimeno: Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen
veröffentlicht erstmals als
Rüsen, T., Schlippe, A. v., Gimeno, A.: ›Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen‹, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2012/3, S. 92–98.
3. Rudolf Wimmer: Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. Gehört die Zukunft den Familienunternehmen?
veröffentlicht erstmals als
Wimmer, R.: ›Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. Gehört die Zukunft den Familienunternehmen?‹, in: Pasero, U., Berg, K.v.d., Kabalak, A. (Hg.): *Capitalism revisited, Anmerkungen zur Zukunft des Kapitalismus*. Marburg: Metropolis Verlag 2010, S. 241–264.

4. Fritz B. Simon: Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familien-Unternehmen
veröffentlicht erstmals als
Simon, F. B.: ›Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehr-Generationen-Familienunternehmen‹, in: Kollmer-von Oheimb-Loup, G., C. Wischermann (Hg.): *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*. Ostfildern: Jan Thorbecke Verlag 2008, S. 13–38.
5. Arist von Schlippe, Sabine Klein: Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie
veröffentlicht erstmals als
Schlippe, A. v., Klein, S.: ›Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie?‹, in: *Familiendynamik* 2010/35(1), S. 10–21.
6. Tom Rösen, Arist von Schlippe, Torsten Groth: Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramm in Unternehmerfamilien
veröffentlicht erstmals als
Rösen, T., Schlippe, A. v., Groth, T.: ›Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien‹, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2014/3, S. 101–108.
7. Rainer Kirchdörfer: Nachhaltige Entlohnungssysteme im Management von Familienunternehmen
veröffentlicht erstmals als
Kirchdörfer, R.: ›Nachhaltige Entlohnungssysteme im Management von Familienunternehmen‹, in: Bechtold, S., Jickeli, J., Rohe, M. (Hg.): *Recht, Ordnung und Wettbewerb, Festschrift zum 70. Geburtstag von Wernhard Möschel*. Baden-Baden: Nomos Verlag 2011, S. 1209–1232.
8. Thilo Pukall, Andrea Calabrò und Morten Huse: Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens?
veröffentlicht erstmals als
Pukall, P., Calabrò, A., Huse, M.: ›Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens?‹ in: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 2013/61(4), S. 243–263.

9. Rainer Kirchdörfer und Rainer Lorz: Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag
veröffentlicht erstmals als
Kirchdörfer, R., Lorz, R.: ›Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag‹. In: *Familienunternehmen und Stiftung (FuS)* 2011/1(3), S. 97–106.
10. Rainer Kirchdörfer und Harald Braun: Der Verkauf eines Familienunternehmens und die langfristige Bindung des Erlöses
veröffentlicht erstmals als
Kirchdörfer, R., Braun, H.: ›Der Verkauf eines Familienunternehmens, die langfristige Bindung des Erlöses und die Strategie der Vermögensanlage‹, in: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)* 2011/1(2), S. 58–77.
11. Arist von Schlippe und Franz W. Kellermanns: Konflikte in Familien und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden
veröffentlicht erstmals als
Kellermanns, F. W., Schlippe, A. v.: ›Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden‹. In: Köberle-Schmidt, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hg.): *Family Business Governance*. Berlin: Erich Schmidt 2010, S. 309–320.
12. Karin Nöcker, K., Haja Molter, Tom Rösen und Arist von Schlippe: Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden?
veröffentlicht erstmals als
Nöcker, K., Molter, H., Rösen, T., Schlippe, A. v.: ›Wie kann ein Gespräch zu einem Spaziergang werden?‹, in: *Familiendynamik* 2012/37(Heft 1), S. 50–52.
13. Arist von Schlippe: Das Auftragskarussell – Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen
veröffentlicht erstmals als
Schlippe, A. v.: Das Auftragskarussell: ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen. In: Levold, T., Wirsching, M. (Hg.), *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*. Heidelberg: Carl Auer Systeme 2014, S. 223–227.

14. Tom Rösen: Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie veröffentlicht erstmals als
Rösen, T.: ›Paralleles Krisenmanagement in Unternehmen und Familie‹, in: Rösen, T. (Hg.): *Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2011, S. 207–226.

15. Torsten Groth und Tom Rösen: In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe. Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess veröffentlicht erstmals als
Groth, T., Rösen, T.: ›In 9 Stufen zur erfolgreichen Übergabe – Das Wittener Modell zum familieninternen Nachfolgeprozess‹. In: Mey, P., Bartels, P. (Hg.): *Nachfolge im Familienunternehmen – Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter*. Köln: Bundesanzeiger Verlag 2015, S. 59–72.