

MANAGEMENT DER UNTERNEHMERFAMILIE 4.0

FORMEN EINES DIGITALISIERTEN FAMILIENMANAGEMENTS
UND ANSÄTZE, DEN AUSTAUSCH UND ZUSAMMENHALT IN
EINER LOCKDOWN-SITUATION ZU ORGANISIEREN

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN

ABSTRACT

Die Erkenntnis, dass es zwingend notwendig ist, ein strukturiertes, systematisches und professionelles Management der Unternehmerfamilie zu betreiben, hat mittlerweile Einzug in viele Unternehmerfamilien gehalten.¹ So nimmt die Anzahl von Unternehmerfamilien, die Familienstrategieprozesse durchlaufen und auf diesen basierende Family-Governance-Systeme etablieren, kontinuierlich zu. Die in diesem Zusammenhang etablierten Familienorganisationen haben u.a. die Aufgabe, den Zusammenhalt, den Informationsaustausch und die Kompetenzentwicklung der Familie des Familienunternehmens zu organisieren.²

INHALT

- I. Sicherstellung von Kommunikation und Interaktion der Unternehmerfamilie als zentraler Bestandteil einer Family Governance
- II. Inhalte und Bestandteile der „organisierten“ Familienkommunikation
 1. Information der Mitglieder der Unternehmerfamilie
 2. Organisation und Planung von Familienaktivitäten
 3. Regelmäßige Einholung von Wünschen, Stimmungs- und Meinungsbildern
 4. Heranführung neuer bzw. junger Familienmitglieder an die Inhalte der Family Governance
 5. Funktion als erste Ansprechpartner bei Interessen in Bezug auf das Familienunternehmen
 6. Pflege der digitalen Familienplattform
 7. Organisation der familieninternen Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung
 8. Funktion als Ansprechpartner für konfliktbehaftete Themen
 9. Organisation von Formaten zur gezielten Gesellschafter- und Familienreflexion
 10. Organisation und Durchführung eines Familienkrisenmanagements
- III. Der Lockdown als Zäsur des Managements der Unternehmerfamilie
- IV. Digitaler Reifegrad und Best Practices eines „digitalen Managements der Unternehmerfamilie“
 1. Best Practices in Bezug auf die Inhalte etablierter digitalisierter Formate des Familienmanagements
 2. Best Practices in Bezug auf die Vorbereitung und Durchführung digitaler Familienaktivitäten
- V. Risiken der Digitalisierung
- VI. Fazit

Die Aktivitäten eines Familienmanagements, die durch Unternehmerfamilien in der Prä-Corona-Zeit vorgenommen wurden, konzentrierten sich im Wesentlichen auf persönliche Begegnungen und einen entsprechenden Austausch der Familienmitglieder in familiärer Atmosphäre. Die Zäsur, die durch Social-Distancing-Maßnahmen im Rahmen der Bekämpfung der Corona-Pandemie eingetreten ist, hat die klassischen Aktivitäten eines Familienmanagements weitestgehend zum Erliegen gebracht. Im Rahmen des Beitrags werden Ansätze und Erfahrungen eines „digitalen Managements der Unternehmerfamilie“ und hierbei sichtbare Chancen und Risiken aufgezeigt.³ Es lässt sich vermuten, dass ein professionelles Familienmanagement digitale Unterstützungsprogramme und -formate auch in der Post-Corona-Zeit verstärkt zum Einsatz bringen wird.

I. Sicherstellung von Kommunikation und Interaktion der Unternehmerfamilie als zentraler Bestandteil einer Family Governance

Die Professionalisierungsaktivitäten in Unternehmerfamilien der letzten Jahre haben dazu geführt, dass Family-Governance-Strukturen zunehmend gleichrangig neben der Corpo-

¹ S. hierzu ausführlich Rösen/Löhde (2019).

² Zu den Inhalten eines Familienmanagements sowie zu Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung s. Rösen (2020a, 2020b).

³ Die aufgeführten Erkenntnisse wurden im Rahmen diverser Onlineveranstaltungen des Verfassers mit Vertretern aus Unternehmerfamilien bzw. im Arbeitskreis „Management der Unternehmerfamilie“ des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke erhoben. Hierin sind die geschilderten Erfahrungen aus dem Zeitraum April 2020 bis Februar 2021 von über 50 Vertretern und Vertreterinnen aus Unternehmerfamilien eingeflossen.

Verbreitung der Family-Governance-Mechanismen

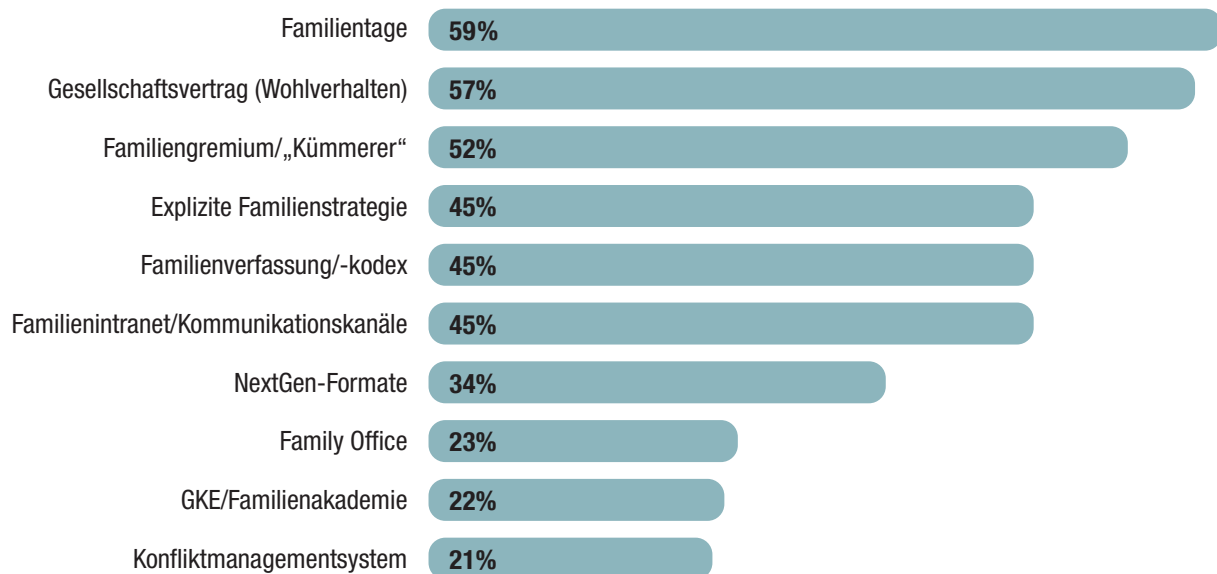


Abb. 1; entnommen aus Rösen/Löhde (2019), S. 9; N = 214

rate Governance etabliert werden. Im Rahmen von familienstrategischen Entwicklungsprozessen, die mit einer systematisierten Selbstreflexion gleichgesetzt werden können, regeln die Mitglieder der Unternehmerfamilie das Zukunftsbild des Zusammenspiels von Unternehmen und Eigentümerfamilie.⁴ Einem Familienmanagement kommt in diesem Rahmen die Aufgabe zu, die Inhalte der Familienstrategie umzusetzen und in die alltägliche Lebenspraxis der Unternehmerfamilie zu überführen. Dem Abhalten von Familientagen kommt dabei eine Hauptaufgabe zu, wie Abb. 1 veranschaulicht.⁵

Die Untersuchungsergebnisse zum Status quo des Einsatzes und Wirkungsgrads von Familienstrategien zeigen dabei, dass es zunehmend auch familieninterne Gremien bzw. Organisationseinheiten gibt, die sich um die Umsetzung der hier beschlossenen Aktivitäten und Maßnahmen kümmern. Auch zeigt sich, dass zum Zeitpunkt der Erhebung der Studie im Jahr 2018 mit 45% immerhin knapp die Hälfte der befragten Unternehmerfamilien über ein Familienintranet bzw. digitale Kommunikationskanäle verfügt.

Bisher fällt allerdings nach wie vor meistens den operativ tätigen Familienmitgliedern die Aufgabe zu, sich mit dem Management der Unternehmerfamilie zu befassen, wie Abb. 2 verdeutlicht.

In der Studie wird ebenfalls deutlich, dass der Arbeit an der Familienstrategie bzw. dem Leben ihrer Umsetzung positive Effekte zugeschrieben werden: So geben 85% der Teilnehmer an, hierdurch zu einer gemeinsamen Willensbildung zu gelangen, und 84% schreiben diesen Aktivitäten eine Stärkung des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie zu.⁶ Gleichzeitig stellen sich die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie mit 45% und die Bereitschaft der Familienmitglieder, die zeitlichen Ressourcen zur Umsetzung der Inhalte der Familienstrategie zur Verfügung zu stellen (31%), als zentrale Herausforderungen in der Umsetzung der Familienstrategie im Lebensalltag von Unternehmerfamilien dar.⁷

Es lässt sich somit zusammenfassen, dass die Durchführung von Familientreffen zwar als zentrales und wichtiges Mittel eines Managements der Unternehmerfamilie angesehen werden kann, die Durchführung und Wirksamkeit der Family Governance jedoch erheblich von der Kommunikationsfähigkeit der Familienmitglieder einerseits und der Bereitschaft, an den Aktivitäten des Familienmanagements teilzunehmen, andererseits abhängig ist.

II. Inhalte und Bestandteile der „organisierten“ Familienkommunikation

Wie bereits dargelegt, besteht eine Hauptaufgabe des Familienmanagements in der Organisation einer zielgerichteten Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamili- ➤

⁴ Vgl. Schlippe/Groth/Rösen (2017).

⁵ Vgl. Rösen/Löhde (2019). Im Rahmen dieser Erhebung konnten die Antworten von 214 Vertretern und Vertreterinnen aus Unternehmerfamilien zum Status quo einer etablierten Family Governance bzw. dem Entwicklungs- und Umsetzungsprozess einer Familienstrategie ausgewertet werden.

⁶ Vgl. Rösen/Löhde (2019), S. 37.

⁷ Vgl. ebenda, S. 35.

Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Inhalte der Familienstrategie

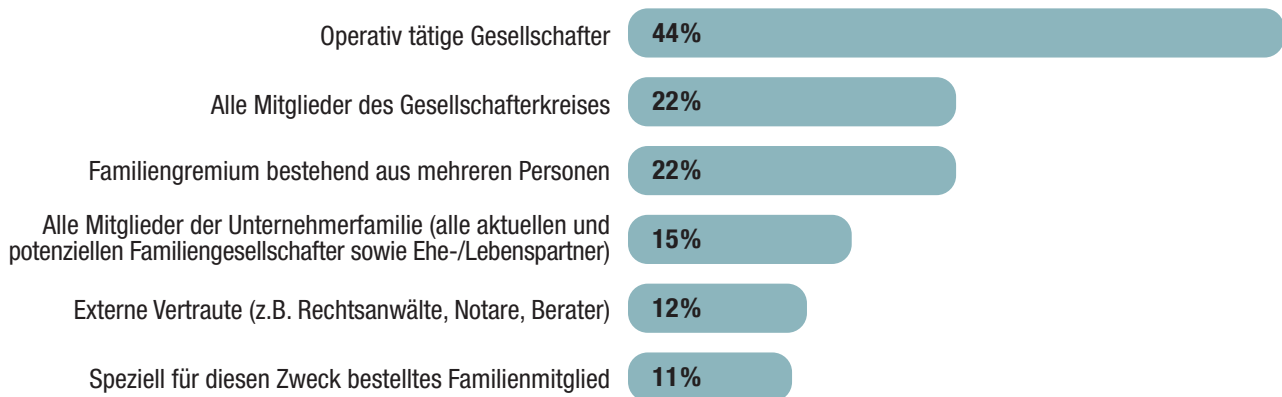


Abb. 2; entnommen aus Rösen/Löhde (2019), S. 37; N = 214

lie. Die kommunikativen Anlässe können dabei sehr unterschiedlich sein. Die folgende Auflistung ist eine Zusammenfassung typischer Kommunikationsaufgaben, die ein Familienmanagement zu leisten hat:⁸

- 1. Information der Mitglieder der Unternehmerfamilie** über wichtige Veränderungen im Familienkreis (Hochzeiten, Geburten, Todesfälle etc.); ggf. auch über Entwicklungen im Unternehmen, sofern diese Kommunikationsaufgabe nicht separat durch ein operativ tätiges Familienmitglied bzw. einen Vertreter des Aufsichtsgremiums ausgeübt wird. Dies kann durch den Versand von Familienbriefen, die Herausgabe einer eigenen Familienzeitung, regelmäßige „Family Calls“ (analog zu Investor Calls) per Telefon- oder Videokonferenz oder im Rahmen von mündlichen Berichten bei Familienzusammenkünften erfolgen;
- 2. Organisation und Planung von Familienaktivitäten** sowie der Kommunikation über deren Inhalt und Ablauf; diese umfassen neben dem strukturierten Austausch über aktuelle Entwicklungen im Familienunternehmen auch gezielte „Spaßaktivitäten“ der Familie sowie den Austausch über ihre gemeinnützigen Engagements. Die Aufgabe des Familienmanagements umfasst in diesem Rahmen die Durchführung des Eventmanagements inkl. der

Abfrage von Wünschen, Bedürfnissen sowie eines nachträglichen Feedbacks zu der jeweiligen Veranstaltung;

- 3. Regelmäßige Einholung von Wünschen, Stimmungs- und Meinungsbildern;** dies entweder durch persönliche Besuche durch Vertreter des Familiengremiums, Telefonate oder mittels anonymer Onlinebefragungen in dem Familienkreis;
- 4. Heranführung neuer bzw. junger Familienmitglieder an die Inhalte der Family Governance** bzw. das Familienunternehmen; strukturierte Durchführung von Onboarding-Gesprächen und Interviews der Mitglieder des Familienmanagements mit neu hinzukommenden Partnern sowie Nachkommen, die eine festgelegte Altersgrenze erreicht haben;
- 5. Funktion als erste Ansprechpartner bei Interessen in Bezug auf das Familienunternehmen;** gezielte Erfassung und Koordination von Wünschen zum Aufbau von Kenntnissen des Familienunternehmens (z.B. mittels Praktika, Betriebsbesichtigungen, Traineeprogrammen für Gesellschafter etc.);
- 6. Pflege der digitalen Familienplattform;** systematische Pflege und Aktualisierung eines Familienintranets, einer Kollaborationsplattform der Familie, einer familieneigenen Chatgruppe, sofern vorhanden;
- 7. Organisation der familieninternen Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung;** dies umfasst neben der Organisation von Family Assessments⁹ die

⁸ Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und stellt die Zusammenfassung verschiedener Anforderungs- und Aufgabenbeschreibungen von Familiengremien aus deutschsprachigen Unternehmerfamilien dar, in die der Verfasser im Rahmen seiner Forschungs- und Beratungstätigkeiten Einsicht nehmen konnte. Eine spannende Auflistung der Family-Governance-Aktivitäten von 320 internationalen Unternehmerfamilien findet sich auch bei Jaffe/Begalla/Flanagan (2020).

⁹ S. hierzu ausführlich Felden/Wirtz/Rösen (2020).

Auswahl von Schulungsanbietern und ggf. konkrete Veranstaltungsorganisation der Weiterbildung, insbesondere auch den Austausch über Inhalte, Ergebnisse, Lernerfolge und Anregungen zur Weiterentwicklung der Family Governance über strukturierte Feedback- bzw. Nachfassgespräche mit den teilnehmenden Familienmitgliedern nach Durchführung der Maßnahme;

- 8. Funktion als Ansprechpartner für konfliktbehaftete Themen,** Fragestellungen und Regelverstöße; in diesem Rahmen ist nicht nur ein möglicherweise notwendiges Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Positionen durch das Familienmanagement zu leisten, sondern ggf. auch ein festgelegtes Konfliktmanagement unter Einschaltung familieninterner wie -externer Moderatoren zu initiieren;
- 9. Organisation von Formaten zur gezielten Gesellschafter- und Familienreflexion** zur Vorbereitung von gesellschafter- und familienbezogenen Entscheidungen; hier gilt es, strukturierte Diskussionsformate im Vorfeld oder während der Gesellschafterversammlungen bzw. auf Familientagen zu initiieren und konkret zu planen; dies umfasst u.a. die Durchführung und Auswertung von „Think-Tank-Formaten“ der Familie, ggf. unter Einbeziehung von Mitgliedern des Top-Managements, der Vertreter von Aufsichtsgremien, von Nachwuchskräften; je nach Personenkonstellation wird über Zukunftsfragestellungen der Familie, des Gesellschafterkreises sowie des Unternehmens diskutiert;
- 10. Organisation und Durchführung eines Familienkrisenmanagements;** hier besteht die Aufgabe des Familienmanagements insbesondere in dem Erfassen von kritischen Entwicklungen innerhalb der Familie (z.B. Krankheit, Angstdynamiken aufgrund von Entwicklungen in Familie, Unternehmen, Gesellschaft etc.), der Bereitstellung von Unterstützungsangeboten sowie einer abgestimmten Kommunikation im erweiterten Familienkreis und – falls notwendig – an die Vertretung der Unternehmensgovernance.

Die hier vorgenommene Auflistung der kommunikativen Aufgaben einer Familienmanagementorganisation hebt deren Bedeutung sowie besonders die Notwendigkeit von und die Fähigkeit zum Einsatz systematischer und situationsadäquater Kommunikationsmaßnahmen hervor. Somit fällt (dem individuellen Ausprägungsgrad) der kommunikativen Kompetenz der das Familienmanagement ausführenden Personen sowie ihrer Adaptionfähigkeit in Bezug auf sich verändernde Umweltbedingungen – z.B. in Bezug auf den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel – eine zentrale Bedeutung zu.

III. Der Lockdown als Zäsur des Managements der Unternehmerfamilie

Verschärfen sich nun die Lebensbedingungen einer Unternehmerfamilie, beispielsweise durch die seit März 2020 vorgenommene staatliche Eindämmungsstrategie während der COVID-19-Pandemie, ist die Kernfunktion des Familienmanagements erheblich betroffen. Dieses zielt, wie dargelegt, auf den Erhalt einer allgemeinen Kommunikation innerhalb des Familienkreises, den persönlichen Austausch sowie die Sicherstellung der Interaktion ihrer Familienmitglieder ab. Sind nun flächendeckend staatliche Verordnungen in Kraft, die ein Social Distancing vorgeben und Kontaktverbote anweisen – wie derzeit noch praktiziert –, besteht durch digitale Formate die einzige Möglichkeit, die Kernaufgabe des Managements der Unternehmerfamilie aufrechtzuerhalten.

Den typischerweise mit dem Familienmanagement betrauten Personen einer Unternehmerfamilie kommt hiermit die zentrale Verantwortung zu, ob eine Unternehmerfamilie in dieser Situation weiterhin über ein funktionsfähiges Familienmanagement verfügen kann oder ob dieses vollständig zum Erliegen kommt.

In den seit März 2020 durch das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) regelmäßig durchgeführten digitalen Austauschforen und digital abgehaltenen Arbeitskreistreffen mit den mit dem Management ihrer Unternehmerfamilien betrauten Familienmitgliedern wurde regelmäßig der „Digitalisierungsgrad“ des Managements der Unternehmerfamilie thematisiert.¹⁰ Hierbei zeigte sich, dass zunächst nur ein geringer Teil der teilnehmenden Vertreter und Vertreterinnen aus Unternehmerfamilien eine gezielte und digitale Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie erhielt bzw. organisierte. Zwar wurde nach dem Lockdown im März 2020 relativ zeitnah eine deutliche Zunahme der Kommunikation und Interaktion mittels Videokonferenz- und Kollaborationssystemen aufseiten des Unternehmens berichtet – in Bezug auf die Unternehmerfamilien unterblieb aber eine entsprechende Anpassung der Interaktions- und Kommunikationsformate vielfach. Schlimmer noch: Im Jahresverlauf wurden geplante Familientreffen und Aktivitäten, die auf die persönliche Anwesenheit und Teilnahme hin konzipiert waren, ersatzlos gestrichen oder auf das Folgejahr verschoben. In nicht wenigen Fällen wurden zudem auch Gesellschafterversammlungen abgesagt und notwendige Beschlüsse per schriftlichem Umlaufverfahren eingeholt.

Offensichtlich war eine Anpassung der Kommunikationsstrukturen in Bezug auf den notwendigen familieninter- ➤

¹⁰ Eine Auflistung der hierzu durch den Verfasser durchgeführten Veranstaltungen findet sich unter: WIFU-Jahresbericht-2020.

nen Austausch im Rahmen des Familienmanagements zeitnah nicht möglich und konnte vereinzelt erst im Jahresverlauf hergestellt werden. In etwa 50% der Fälle berichteten die Teilnehmer, dass es aufgrund persönlicher Präferenzen der handelnden Personen, einer fehlenden Infrastruktur oder mangelnder technischer Fähigkeiten zu einem Ausfall bzw. Einbruch der Kommunikation, also der Kernaufgabe des Familienmanagements kam.

IV. Digitaler Reifegrad und Best Practices eines „digitalen Managements der Unternehmerfamilie“

Wie an anderer Stelle bereits ausführlich erläutert wurde, ist der jeweilige Umgang einer Unternehmerfamilie mit den Digitalisierungsdynamiken des Familienunternehmens erheblich von der vorhandenen *digitalen Offenheit* und *digitalen Bereitschaft* abhängig.¹¹ Der gleiche Zusammenhang lässt sich auch auf den „digitalen Reifegrad“ des Managements der Unternehmerfamilie beziehen. Dieser lässt sich in Anlehnung an den digitalen Reifegrad¹² einer Organisation wie folgt definieren:

„Der digitale Reifegrad des Managements einer Unternehmerfamilie drückt sich aus durch den Umfang und das Ausmaß des Einsatzes digitaler Kommunikations- und Kollaborationssysteme, die im Rahmen der professionalisierten Umsetzung und Weiterentwicklung von Family Governance und Familienstrategie innerhalb von Unternehmerfamilien durch die mit dem Familienmanagement beauftragten Personen zum Einsatz kommt.“ Von den teilnehmenden Mitgliedern unserer obigen Erhebungsformate erhielten wir eine Vielzahl von Rückmeldungen über gelebte Praktiken des digitalen Managements der Unternehmerfamilie. Diese lassen sich in zwei Typen kategorisieren: Best Practices in Bezug auf die Inhalte etablierter digitalisierter Formate des Familienmanagements und Best Practices in Bezug auf die Vorbereitung und Durchführung entsprechender Familienaktivitäten. Die im Folgenden aufgelisteten Beispiele eines digitalen Familienmanagements erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und lassen sich beliebig miteinander kombinieren.

1. Best Practices in Bezug auf die Inhalte etablierter digitalisierter Formate des Familienmanagements

Die Ansätze und Formate dieser Kategorie unterscheiden sich nach dem Fokus der hier behandelten Inhalte und Aufgabenstellungen. Sie umfassen:

- **Digitale Familiengespräche:** Regelmäßige (z.B. monatlich oder quartalsweise) per Telefon- oder Videokonferenzsystem durchgeführte und durch die Vertreter des Familien-

managements organisierte „Onlinetreffen“ der Mitglieder der Unternehmerfamilie; diese finden ohne detaillierte Agenda bzw. ohne ein konkretes Informationsziel statt. Fokus sind die Aufrechterhaltung des Austauschs und die digitale Ermöglichung von Bindungskommunikation. Diesem Ziel entsprechend können die Gespräche u.a. das Erzählen von familienhistorischen Begebenheiten (digitale „Geschichtsstunde“) durch die Seniorgeneration umfassen, das digitale Abhalten von Geburtstagsfeiern, Familienfestivitäten, Advents- und Weihnachtstreffen etc.

- **Digitale Informationsrunden:** Diese können mitunter im gleichen Rahmen wie die digitalen Familiengespräche stattfinden, in Abgrenzung hierzu jedoch mit einer klaren inhaltlichen Agenda (z.B. die Information über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen, in Bezug auf den Gesellschafterkreis oder die Familiengemeinschaft). Die zu vermittelnden Informationen werden im Vorfeld bzw. Nachgang schriftlich oder per Videomitschnitt zur Verfügung gestellt. Je nach Themen- bzw. Fragestellung werden Diskussionseinheiten z.B. über digitale Kleingruppenarbeiten („Break-out-Sessions“) für die Teilnehmer organisiert. Hierbei kommen mitunter auch Formate zur digitalen Befragung der Familienmitglieder zum Einsatz, die es dem Familienmanagement ermöglichen, das Stimmungsbild, offene Fragen oder ein allgemeines Feedback zu der jeweiligen Thematik strukturiert zu erheben.
- **Digitale Gesellschaftertreffen bzw. Familienaktivitäten:** Übertragung sämtlicher geplanter Veranstaltungen und Aktivitäten des Familienkalenders der Unternehmerfamilie von Präsenz- in Onlineformate. Im Falle von formalen Entscheidungen bei digitalen Gesellschafterversammlungen sind hierfür die rechtlichen Grundlagen zu schaffen oder, wenn diese nicht vorliegen, im Verlauf der Onlineveranstaltung mündlich getroffene Vereinbarungen im Anschluss per Umlaufbeschluss erneut schriftlich bestätigen zu lassen. Bei der Erschließung neuer Themen im Rahmen von Aktivitäten zur (Weiter-)Entwicklung der Gesellschafterkompetenz, bei der Auseinandersetzung mit unternehmens- oder familienstrategischen Fragestellungen ist ein besonderes Augenmerk auf das didaktische Konzept und die Anwendung interaktiver Formate zu legen. Zur Vermeidung von Ermüdung und Ablenkung der teilnehmenden Familienmitglieder sind alters- und zielgruppengerechte Vorgehensweisen zu wählen, bei denen sich Impulsvorträge, Reflexionsrunden und aktive Beteiligungsmöglichkeiten der Teilnehmer abwechseln und die ausreichende Ruhepausen zur Schaffung eines Abstands vom Bildschirm beinhalten. Bei konsequenter Durchführung (ggf. mit Unterstützung externer Moderation) kann ein struktureller Rahmen der gelebten Familiarität als Unternehmerfamilie im digitalen Raum entstehen, der bis zu einem gewissen Grad an die Qualität von Präsenzveranstaltungen heranreicht.
- **Digitale Familienplattformen:** Hier etablierte Lösungsansätze umfassen Kollaborationsprogramme, Cloudlösungen, geschlossene Intranetseiten der Unternehmerfamilie, Fami-

¹¹ S. hierzu ausführlich Rüsen/Heider/Hülsbeck/Bretschneider (2019). Hier wird auf S. 91 die digitale Offenheit definiert als: „... der Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der Offenheit für die bzw. gegenüber der Digitalisierung, den die Unternehmerfamilie als Ganzes aufbringt“, die digitale Bereitschaft als: „... Grad des Digitalisierungs-Knowhows und der unternehmerischen Anwendungskompetenz, welche bei den Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Summe vorhanden und aktivierbar ist“.

¹² S. hierzu Kane et al. (2018).

lienblogs, Chatgruppen etc., auf die die Mitglieder der Unternehmerfamilie exklusiven Zugriff haben. Über diese können Familiennewsletter, Berichte über Entwicklungen des Unternehmens oder innerhalb der Familie, Quartalsdaten oder Ergebnisberichte des Unternehmens, Presse-mappen, Familienfotos, die schriftlich niedergelegte Familienstrategie, Videoclips von Familienangehörigen, Grundlagenwissen über das Familienunternehmen bzw. die Unternehmerfamilie, Profile und Kontaktdaten der einzelnen Familienmitglieder usw. für alle Mitglieder online und idealerweise über Smartphones zugänglich gemacht werden.

2. Best Practices in Bezug auf die Vorbereitung und Durchführung digitaler Familienaktivitäten

Die Ansätze und Formate dieser Kategorie unterscheiden sich durch beachtenswerte Vorgehensweisen und Formen der Umsetzung digitaler Formate. Hierbei ist es wichtig:

- dass im Vorfeld der Veranstaltung jedes Mitglied der Unternehmerfamilie über die technische Infrastruktur (Computer, Kamera, stabile Internetverbindung) verfügt; notfalls sind vorab Hausbesuche zur Überprüfung der lokalen Bedingungen zu organisieren;
- dass bei Einführung digitaler Formate regelmäßig familieninterne Schulungen im Umgang mit den entsprechen Geräten bzw. Programmen angeboten werden. Hierbei hat es sich bewährt, den Vorteil des intergenerativen Lernens (jüngere Familienmitglieder können als Coaches/Mentoren für ältere Familienmitglieder fungieren und diesen die Funktionalitäten z.B. eines Videokonferenzprogramms erläutern) gezielt zu nutzen;
- dass „digitale Treffen“ mit den Mitgliedern der Unternehmerfamilie regelmäßig (z.B. in einem Quartals- oder Monatsturnus) stattfinden, sodass der Gesprächsfaden in dem noch ungewohnten Medium und Format nicht abreißt und kein Gewöhnungseffekt eintritt;
- dass feste Regeln der Onlinekommunikation definiert werden¹³ (die klassische Form eines „Durcheinanderredens“ aller Familienmitglieder ist in digitalen Kommunikationsformaten ähnlich wie bei Telefonkonferenzen nicht praktikabel!). Bei Familienchats sind ebenfalls bestimmte Regeln zu beachten, da schriftliche Kommunikation grundsätzlich bei konfliktbehafteten Themen innerhalb von Familien einem erhöhten Risiko des Missverstehens und -interpretierens ausgesetzt ist und dies letztlich zu einer Eskalation der Kommunikationsdynamik führen kann;
- dass das Familienmanagement eine didaktische Kompetenz für digitale Kommunikations- und Interaktionsformate aufbaut (u.a. maximal 90 Minuten Input und Diskussion, danach 15 Minuten Pause; Durchführung gemein-

samer „digitaler Spaziergänge“ per Telefon in Pausenzeiten, Kleingruppendiskussionen in digitalen „Break-out-Sessions“ mit maximal fünf Personen, Integration von Formaten zur Hand-Mind-Connection der Teilnehmer vor dem Bildschirm wie etwa Lego Serious Play etc.). Hierdurch kann der „Ermüdungsgefahr“ von Onlinetreffen systematisch begegnet werden.

V. Risiken der Digitalisierung

Bei aller Euphorie über die neu entstehenden Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Interaktion sind die damit einhergehenden Cyberrisiken für die Unternehmerfamilie nicht zu unterschätzen. Mitglieder aus Unternehmerfamilien lernen derzeit in Bezug auf das Familienunternehmen oftmals ziemlich schmerzlich, was es bedeutet, im Unternehmenskontext „gehackt“ zu werden, plötzlich ohne IT-Infrastruktur dazustehen und in der Produktion bzw. Administration „lahmgelegt“ zu werden. In Bezug auf die IT-Systeme der Unternehmerfamilie stellen sich in diesem Zusammenhang völlig andere Sicherheitsrisiken. Die im Rahmen der Digitalisierungsbemühungen der Unternehmerfamilie eingeführten digitalen Plattformen, Kollaborationsprogramme und Videokonferenzsysteme stehen ebenfalls grundsätzlich vor der Gefahr, durch Unbefugte „gehackt“ zu werden. Meist werden Familienplattformen zu Beginn der Digitalisierungsbemühungen als Unternehmerfamilie durch vermeintlich IT- oder technikkompetente Mitglieder aus der Familiengemeinschaft gehostet oder sogar betrieben, die sich in dieser Fragestellung nur unzureichend auskennen. Verschiedentlich möchte man der firmeneigenen IT-Abteilung auch keinen Zugriff auf intimste Informationen des Familienkreises gewähren und wählt dementsprechend andere (teilweise nicht ausreichend geschützte) Anbieter.

Gelingt es einer kriminellen Organisation, Zugriff auf die entsprechenden Systeme der Unternehmerfamilie zu erhalten, steht diese im schlimmsten Fall vor Erpressungs- und Entführungsrisiken. Hier ist es zwingend notwendig, dass sich die Verantwortlichen des Familienmanagements mit entsprechenden Kompetenzen zum Datenschutz, den rechtlichen Rahmenbedingungen unterschiedlicher Cloudanbieter etc. vertraut machen und hier ggf. externe Unterstützung suchen.¹⁴

VI. Fazit

Die Kernaufgabe des Managements der Unternehmerfamilie liegt in dem Erhalt der Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern. Bisherige Aktivitäten von Familienmanagementorganisationen haben sich größtenteils auf den persönlichen Austausch im Rahmen physischer Treffen unter Anwesenheit eines Teils oder aller Mitglieder der Familiengemeinschaft konzentriert. Durch staatlich angeordnete Social-Distancing-Maßnahmen im Rahmen der Bekämpfung der »

¹³ Beispiele für Kommunikationsregeln und gelingende Formate von Videokonferenzen finden sich unter: Die wichtigsten Verhaltensregeln für Videokonferenzen (bos-buero.de); Videokonferenzen – 10 Tipps für erfolgreiche Gespräche (meetinn.de), Umgang mit Videokonferenzen | Bildungsportal NRW; Regeln für die Webkonferenz: 7 Tipps für Online-Meetings - computerwoche.de.

¹⁴ Eine Einführung über sicherheitsrelevante Fragestellungen in Bezug auf Videokonferenzsysteme liefert das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik unter: Kompendium Videokonferenzsysteme (bund.de).

Corona-Pandemie stoßen etablierte Formen des Managements der Unternehmerfamilie an ihre Grenzen. Zum Erhalt von Kommunikation und Interaktion innerhalb der Familie des Familienunternehmens sind die für das Familienmanagement zuständigen Personen dazu aufgefordert, das Management der Unternehmerfamilie zu digitalisieren. Mittels digitaler Kommunikations- und Interaktionsformate sowie der Schaffung einer entsprechenden technischen Infrastruktur, die räumliche und zeitbezogene Grenzen durch gezielte Nutzung der Möglichkeiten des Internets überwindet, entstehen wertvolle Möglichkeiten für eine zeitgenössische Form des Managements der Unternehmerfamilie. Dabei ist die Gefahr von Hackerangriffen nicht zu unterschätzen und Schutzmaßnahmen sind unerlässlich. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

BOS Büro: Die wichtigsten Verhaltensregeln für Videokonferenzen.

<https://www.bos-buero.de/bosblick/detail/die-wichtigsten-verhaltensregeln-fuer-videokonferenzen/>, abgerufen am 5. Januar 2021.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2020):

Kompendium Videokonferenzsysteme. KoViKo – Version 1.0.1. https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Cyber-Sicherheit/Themen/Kompendium-Videokonferenzsysteme.pdf;jsessionid=13EAEDE6ED59AAA18D0F65CD87AA59A3.internet081?__blob=publicationFile&v=2, abgerufen am 4. Januar 2021.

Pütter, C. (2012): Regeln für die Webkonferenz. 7 Tipps für Online-Meetings.

<https://www.computerwoche.de/a/7-tipps-fuer-online-meetings,2509737>, abgerufen am 5. Januar 2021.

Felden, B./Wirtz, M./Rüsen, T. A. (2020):

Assessments für Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A./ Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 229–246.

Jaffe, D. T./Begalla, P./Flanagan, J. (2020):

A survey of enterprising families' governance practices. Family Business Magazine, May-June 2020. <https://www.familybusiness-magazine.com/survey-enterprising-families-governance-practices>, besucht am 3. Januar 2021.

Kane, G. C./Palmer, D./Phillips, A. N./Kiron, D./Buckley, N. (2018):

Coming of Age Digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018. <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>, abgerufen am 3. Januar 2021.

Meetinn: Videokonferenzen – 10 Tipps für erfolgreiche Gespräche.

<https://www.meetinn.de/knowledgebase/videokonferenz>, abgerufen 5. Januar 2021.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Umgang mit Videokonferenzen.

<https://www.schulministerium.nrw/themen/recht/schulgesundheitsrecht/infektionsschutz/umgang-mit-videokonferenzen>, abgerufen am 5. Januar 2021.

Rüsen, T. A. (2020a):

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 25–48.

Rüsen, T. A. (2020b):

Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 211–228.

Rüsen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Bretschneider, U. (2019):

Die digitalisierte Unternehmerfamilie. Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, 9(3), S. 90–95.

Rüsen, T. A./Löhe, A. S. (2019):

Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. WIFU Jahresbericht – WIFU 360° 02/2020;

<https://digital.wifu.de/books/wfpa/#p=2>; abgerufen am 5. Januar 2021.



Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Jahrgang 1974, ist geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität/Witten Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie die Nachfolge- und Konfliktberatung.

KEYWORDS

Unternehmerfamilie • Family Governance • Familienstrategie • Familienmanagement • Familienkommunikation • Familiengespräche • Familienaktivitäten