

WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT?

MIT ZUKUNFTSFRAGEN AUSEINANDERSETZEN



Prof. Dr. Tom A. Rösen ist geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen sowie Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung.

Nicht nur das Unternehmen, auch eine Unternehmerfamilie braucht eine Strategie. Die Auseinandersetzung mit Erwartungen, Fähigkeiten, Illusionen und Regeln ist ein intensiver Prozess – aber einer, der das Bestehen eines Familienunternehmens sichern kann. Ein Gastbeitrag von Tom A. Rösen.

Wohl jede Unternehmerfamilie will ihr Unternehmen möglichst über viele Generationen in der Hand der Familie bewahren. Die Begriffe Family Governance und Familienstrategie fassen die vielfältigen Bemühungen zusammen, dieses Ziel zu erreichen. Doch häufig wurden und werden im Alltag einfach schnelle Ad-hoc-Lösungen für die gerade anstehenden Aufgaben oder aufflackernden Konflikte gesucht. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (Wifu) als führende Forschungseinrichtung für Themen des Familienunternehmertums hat im Frühjahr 2019 zu diesem Thema die Studie „Familienstrategien in Unternehmerfamilien“ vorgelegt, an der sich 214 Familienunternehmerinnen und -unternehmer beteiligt und in großer Offenheit Auskunft gegeben haben. Zunächst wurde gefragt, warum eine Familienstrategie für wichtig gehalten wird, und warum es gegebenenfalls noch keine solche gibt. Die jeweils drei meistgegebenen Antworten waren folgende:

Für eine Familienstrategie spricht

- die Zukunftssicherung des Unternehmens: 93 Prozent
- die zunehmende Komplexität der Unternehmerfamilie: 82 Prozent
- die Sorge um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: 81 Prozent

Wo es noch keine Familienstrategie gibt, lag das an folgenden Gründen:

- bisher nicht notwendig gewesen: 46 Prozent
- die Unternehmerfamilie ist zu klein dafür: 39 Prozent
- es besteht keine Einigkeit im Gesellschafterkreis: 22 Prozent

In Unternehmerfamilien, die für sich bereits eine Familienstrategie erarbeitet hatten, wurden zudem Herausforderungen genannt, die sich bei der Umsetzung einer Familienstrategie ergeben:

- die Rechte und Pflichten aller Mitglieder der Unternehmerfamilie in den Lebensalltag zu integrieren: 50 Prozent
- die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie: 45 Prozent
- deren Anerkennung als bindendes Regelwerk, an dem sich Handeln jedes Einzelnen orientiert: 42 Prozent ▶

GLEICHEN STELLENWERT WIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Mittlerweile setzt sich in immer mehr Unternehmerfamilien die Einsicht durch, dass Familienstrategie die gleiche Aufmerksamkeit und Sorgfalt braucht – und verdient – wie die Unternehmensstrategie. Das in der Praxis bewährte „Wittener-Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung“ (siehe Abbildung) ist ein hilfreiches Instrument, um solche Überlegungen und die Erarbeitung eines Regelwerks (Familiencharta, -kodex, -verfassung) zu steuern. Dieses Modell fasst die Erkenntnisse aus mehr als 20 Jahren Forschung des Wifu zu Familienstrategie und einem darauf aufbauenden (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie zusammen, ergänzt und präzisiert mit typischen Fragen und Problemstellungen aus der Praxis.

Das Wittener-Prozessmodell basiert auf der Prämisse, dass es sinnvoll ist, wenn sich die Mitglieder einer Unternehmerfamilie bewusst mit Fragen der Zukunftsgestaltung des Familienunternehmens, des Gesellschafterkreises und der Familie auseinandersetzen. Hiermit verbunden sind eine Vielzahl von Identitäts-, Definitions- und Verständnisfragen. Und oft gehen die Mitglieder der Familie davon aus, dass ihre Art des Umgangs mit familienstrategischen Fragen ganz selbstverständlich sei. Erst in der Auseinandersetzung mit anderen Möglichkeiten wird den Beteiligten klar,

„Die Familienstrategie ist ein zentrales Hilfsmittel, um die Unternehmerfamilie zu organisieren. Sie gehört zu den wesentlichen Maßnahmen der Zukunftssicherung eines Familienunternehmens.“

dass sie eine Familiengemeinschaft bilden, in der sich geteilte Werte, Beurteilungen und Handlungsmaximen in Bezug auf das gemeinsame Unternehmen ganz spezifisch ausgebildet haben. An diesem Punkt setzt manchmal ein Unbehagen ein: Jetzt soll auch noch die Familie, dieses Refugium des Privaten, „professionalisiert“ und versachlicht werden?! Aber diese Bedenken lösen sich meist sehr schnell auf, wenn die Unternehmerfamilie zu überlegen beginnt, mit welchen (noch) impliziten Ideen sie ihre Familienangelegenheiten und ihr Verhältnis zum Unternehmen ohnehin bereits regelt. Manchmal mündlich vermittelt, stets aber durch Beispiel und Vorleben, gibt es in den Familien grundsätzliche Ideen zum Umgang mit Geld, über das Verhältnis zum Unternehmen und wohl auch zum Thema Nachfolge und Fortbestand des Unternehmens.

GEWOHNTE AUF DIE PROBE GESTELLT

Dies ist gelebter Alltag – und irgendwann wird dieser Alltag des Gewohnten auf die Probe gestellt werden. Dafür gibt es viele Anlässe. Vielleicht möchte die Schwester ihrem Sohn nach dessen

Studium eine Position im Unternehmen verschaffen, vielleicht geht es um die Höhe einer Sonderausschüttung, vielleicht stellt sich die Frage nach der Familienzugehörigkeit von Adoptivkindern oder ein junger Gesellschafter postet bei Instagram zu viel und zu unbedacht. Nach welchen Regeln und Kriterien trifft die Unternehmerfamilie dann ihre Entscheidungen? Jede Unternehmerfamilie und jeder Berater solcher Familien kennt die Eskalationen, die sich schnell aus solchen Situationen entwickeln können. Wer also die Beschäftigung mit einer Familienstrategie noch scheut, sollte sich einmal fragen: Was passiert denn, wenn nichts passiert? Jeder Unternehmer weiß, wie gefährlich es ist, die Dinge einfach laufen zu lassen.

ALLES KOMMT AUF DEN TISCH

Das hier vorgestellte Prozessmodell setzt sich aus zwölf Schritten, die inhaltlich aufeinander aufbauen, zusammen. Deren Reihenfolge muss im Erarbeitungsprozess nicht sklavisch abgearbeitet werden, sie hat sich jedoch in der Praxis bewährt. Lässt sich eine Familie auf dieses gemeinsame Unterfangen ein, lässt sie sich auch darauf ein, dass bisher Unausgesprochenes zutage tritt. Dies kann durchaus zu Auseinandersetzungen führen, doch dies unterstreicht geradezu, dass es wichtig und vielleicht schon überfällig war, Hoffnungen, insgeheim gehegte Erwartungen und alte Überzeugungen auf den Tisch zu legen und zu prüfen.

Die Schritte 1 bis 3 klären Grundfragen zum Selbstverständnis der Unternehmerfamilie, beispielhafte Aspekte können sein: Mit welchem Selbstbild blickt die Familie auf sich? Hat die Familie Leitideen, auf die sich alle einigen können, oder einen Wertekanon? Wer gehört überhaupt zur Familie, zur Unternehmerfamilie, zum Kreis der Gesellschafter? Wie will die Familie mit Einzelnen umgehen,

die den Gesellschafterkreis verlassen? Die Schritte 4 bis 6 sowie 9 führen zum Verhältnis von Unternehmen und Familie. Ist es gewünscht, dass Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten und auf welcher Ebene, in welchen Positionen? Wer entscheidet über deren Qualifikation? Welche Vergütung wird gezahlt? Wie geht die Familie vor, wenn die Mitarbeit nicht gelingt? Wie können Anteile vererbt oder verschenkt, wie und wann verkauft werden? Gibt es für bestimmte Berechtigungen Altersunter- oder -obergrenzen? Wird ein Ehevertrag vorgeschrieben? Welches Verständnis über Eigentum und Besitz haben die Gesellschafter? Ist der Familie ein bestimmter Lebenswandel wichtig, der unter Umständen die individuellen Freiräume einschränkt? Wer bestimmt über die Höhe von Ausschüttungen? In diesen Themenfeldern liegt leicht entzündliches Material auf dem Tisch, geht es doch um delikate Themen wie Geld und Liebe.

In den weiteren Themenfeldern geht es um die familieninterne Kommunikation, um die Arten und Weisen einer konstruktiven Kommunikation und auch um den Auftritt in der Öffentlichkeit.



Das Strategierad des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

Weitere Fragen stellen sich zum Umgang mit Konflikten und mit Krisen. Wie kann einer „Enthemmung“ der Familienkommunikation vorgebeugt werden? Gibt es für eskalierte Fälle ein Schlichtungsgremium? Was geschieht beim Ausfall von Verantwortungsträgern? Gibt es einen „Notfallkoffer“?

FACHLICHE KOMPETENZEN WICHTIG

Auch auf die fachliche Kompetenz der Gesellschafter richtet sich der Blick. Für nicht im Unternehmen tätige, gleichwohl an dessen Geschicken interessierte Familienmitglieder, ist ein Programm zur Gesellschafterkompetenzentwicklung sinnvoll. Wer also soll daran teilnehmen (dürfen oder müssen)? Wer bezahlt das Programm? Das Management der Familie muss ebenfalls zum Thema werden: Wer kümmert sich darum, welche Familientreffen soll es geben, wer pflegt der Familienkalender, ist ein Familien-Intranet sinnvoll? Und schließlich wird im Wittener Prozessmodell der Blick darauf gerichtet, dass die Ergebnisse des Prozesses nicht für die Ewigkeit sind und sich möglicherweise nicht alle daran halten. Wie also will die Familie mit Regelbrüchen umgehen? Werden die Ergebnisse des Prozesses regelmäßig überprüft? Durch welches Vorgehen können die Festlegungen geändert und angepasst werden?

Am Ende des Weges steht das Ziel, ein von möglichst allen unterzeichnetes Dokument – eine Familienverfassung, -charta, einen -kodex – auf die Beine zu stellen. Dieses Dokument ist nicht rechtlich verbindlich, entfaltet seine Kraft jedoch gerade durch seine moralische Kraft. Die meisten Familien gehen gestärkt aus einem solchen Prozess hervor. Die Familienmitglieder haben sich besser kennen gelernt, mit allen Gemeinsamkeiten und auch Unterschieden und sie haben ein gemeinsames Verständnis von Unternehmensführung entwickelt. Oftmals werden entsprechende Auseinandersetzungen auch als persönliche Reifungs- und Entwicklungsprozesse erlebt. ■

www.wifu.de

PROF. DR. TOM RÜSEN

STUDIE UND PRAXISLEITFADEN

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat im Frühjahr 2019 eine Untersuchung zum Status Quo von „Familienstrategien in Unternehmerfamilien“ vorgelegt. Ziel dieses Forschungsprojekts war es, herauszufinden, welche familienstrategischen Elemente von den 214 Teilnehmern eingesetzt und wann, von wem und mit welchem Zweck sie eingeführt wurden. Und schließlich wollte die Studie beleuchten, in welcher Form die vorhandene Family Governance von der Unternehmerfamilie in der Praxis umgesetzt und gelebt wird und ob sie ihren intendierten Zweck erfüllt. Ergänzend zu der ausführlichen Studie hat das WIFU einen Praxisleitfaden zum Thema Familienstrategie herausgegeben, der die praxisrelevanten Kernaussagen der Studie zusammenfasst. Beides kann kostenlos auf der Seite des Wittener Instituts für Familienunternehmen heruntergeladen werden.

Zum Weiterlesen

1. Studie: Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance, von Tom A. Rüsen und Ann S. Löhde (2019)
2. Studie: 20 Jahre WIFU - Was bewegt Familienunternehmer wirklich? Von Tom A. Rüsen, Marcel Hülsbeck, Meike Gerken und Nicole Vöpel, (2018)
3. Rüsen, T. A.; Heider, A. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2020.
4. Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen“, von Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe und Torsten Groth (2019)
5. Praxisleitfaden: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen, von Tom A. Rüsen (2019)
6. Praxisleitfaden: Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung, von Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe, Andreas Richter und Tobias Hueck (2019)
7. WIFU-Schriftenreihe: Family Compliance. Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Von Marco H. V. Neumueller (2020)
8. Das WIFU gibt fortlaufend Praxisleitfäden, Studien und Bücher zu Themen der Familienunternehmensforschung heraus. Alle Publikationen stehen unter wifu.de (Bereich: Bibliothek) zum kostenlosen Download bereit.