



# WIFU\_kompakt\_01: Mentale Modelle

Ähnlich große und ähnlich alte Familienunternehmen, auch in der gleichen Branche, unterscheiden sich häufig in einem Ausmaß, das auf den ersten Blick nicht erklärlich ist. Die Corporate-Governance-Modelle, die sich über Generationen herausgebildet haben, zeigen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten.

## Wie kommt das?

Das WIFU arbeitet zur Erklärung dieser Unterschiede mit einem mittlerweile in der Forschung gut etablierten Modell: dem der sogenannten „Mentalen Modelle“.

## Was ist das?

Ein Mentales Modell ist ein Bild von der Welt, von ihrer Beschaffenheit und vom Platz, den eine Person in dieser Welt einnimmt. Dieses Bild ist veränderlich und wird von den Menschen im Umfeld dieser Person geteilt und mitgetragen. Das Mentale Modell ist sozusagen die Brille, durch die eine Person, aber auch beispielsweise eine ganze Gruppe wie eine Unternehmerfamilie, die Wirklichkeit betrachtet: ihre Wirklichkeit als Familie und die Wirklichkeit ihres Unternehmens. Hieraus entstehen Heuristiken, mittels derer die Unternehmerfamilie handelt und Entscheidungen trifft. Dabei kann es um unternehmensstrategische Entscheidungen gehen, solche über die Nachfolge, solche über die Verwendung des Familienvermögens und viele andere. Es ist also ein Modell, das in einem sozialen System wirksam ist und Kommunikation und Verhalten prägt.

## Welche Mentalen Modelle gibt es?

Forschung und Praxis haben zur Unterscheidung von vier Mentalen Modellen geführt, die in dieser Folge von WIFU\_kompakt mit ihren Merkmalen und typischen Herausforderungen kurz beschrieben werden. Die Abfolge von „Patriarch“ zu „Investor“ ist nicht zwingend, in der Praxis jedoch häufig zu beobachten.

### 1. DIE PATRIARCHALE LOGIK

Deren Grundidee lautet „Einer muss es machen.“ Der Patriarch (bislang noch selten die Matriarchin) ist der Anführer. Er weiß und kennt alles und jeden, er trifft die Entscheidungen und trägt auch die Verantwortung. Die kritische Phase erreicht dieses Modell in der Übergangsphase der Nachfolgeregelung, wenn oftmals das Einpersonen- vom Mehrpersonenprinzip abgelöst wird und sich die Unternehmerfamilie professionalisiert. Das Thema „Loslassen“ ist sowohl für die Führungsperson als auch für deren Umfeld von Bedeutung.

### 2. DIE OPERATIV TÄTIGE FAMILIE

Sie agiert unter der Leitidee „Als Team sind wir unschlagbar.“ In diesem Modell, oft in Unternehmen der zweiten oder dritten Generation, hat das Unternehmen Vorrang vor individuellen Interessen. Für die Familie ist wichtig, dass Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens vertreten sind. Zu den brisanten Themen in diesem Modell gehören Fragen des Ausgleichs von Familie und Unternehmen, von Macht und Legitimation sowie des Umgangs mit unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen.

### 3. DIE AKTIVE EIGENTÜMERFAMILIE

Dieses Modell ist geprägt von der Idee „Wir steuern, aber wir managen nicht im Operativen.“ Die Unternehmerfamilie ist hier in Kontroll- und Aufsichtsgremien vertreten, die Identität als Familie ist aber nicht mehr an eine Mitarbeit im Unternehmen gekoppelt. Hier entsteht die Notwendigkeit, als Familie weiterhin entscheidungsfähig zu bleiben und einem allmählichen Verlust von Familiarität entgegenzuwirken. Durch entsprechende Angebote an Gesellschafterinnen und Gesellschafter können Kompetenzen für die Mitwirkung in Gremien aufgebaut werden.

### 4. DIE INVESTORENFAMILIE

„Wir managen und optimieren unser Vermögen gemeinsam“ – dies ist der Leitgedanke der Investorenfamilie, die Bindung an das Herkunftsunternehmen ist also schwach oder über die Generationen hinweg zerfallen. Die Rendite des Familienvermögens steht im Fokus, nicht mehr Positionen in Unternehmen oder dessen Gremien. In diesem Modell kristallisiert sich als Aufgabe heraus, eine gewisse familiäre Bindung aufrechtzuerhalten und einen (möglichst) sinnstiftenden Umgang mit dem Vermögen zu finden.

### Steht solch ein Modell für alle Zeiten fest?

Nein, ein Mentales Modell entsteht und vergeht mit den Menschen, die mit und in diesem Modell leben. Deshalb sind Übergangsszenarien, wie etwa eine Nachfolgesituation, typischerweise Szenarien der Erosion und des Schritts in ein anderes Modell. An solchen Übergangspunkten zeigt sich dann deutlich – und manchmal sehr scharf –, dass das bisherige Modell bezweifelt oder gar abgelehnt wird. Das ganze Selbstverständnis der Unternehmerfamilie steht auf dem Prüfstand. Der Umgang miteinander, hergebrachte Rollen sowie Muster der Entscheidungsfindung werden sich verändern.

Jede Unternehmerfamilie tut gut daran, sich über ihr gegenwärtiges Mentales Modell Klarheit zu verschaffen. Das jeweilige Modell ist durchaus doppelbödig: Es bietet Orientierung, kann aber gerade dadurch zu Routine und Erstarrung führen. Erst das Wissen um die eigene Denklöge macht den Wandel und Übergang zu einem anderen Modell möglich. Daran anschließende Anpassungen von Family Governance und Corporate Governance werden schließlich nur dann Erfolg haben, wenn sie zum Mentalen Modell passen.

### Kann man nicht einfach das hergebrachte Modell weiterführen?

In der Tat wird manchmal versucht, das vertraute Modell der Vorgängergeneration zu übernehmen. Doch man wird feststellen, dass die Rahmenbedingungen (zum Beispiel die Größe der Familie oder des Unternehmens oder die Lebensplanung der Nachfolgegeneration) mittlerweile ganz andere geworden sind und ein Weiter-wie-bisher nicht mehr möglich und auch nicht mehr sinnvoll ist. Lässt sich hingegen eine Unternehmerfamilie darauf ein, einen Wandel des Mentalen Modells durch einen familienstrategischen Prozess vorzubereiten und/oder zu begleiten, reduzieren sich die zu erwartenden Konflikte ganz erheblich.

### Wie findet eine Unternehmerfamilie ihr passendes Modell?

Das Management einer solchen Übergangsphase kann sich als hoch konfliktanfällig erweisen, denn oftmals sind sich die handelnden Personen gar nicht bewusst, von welchem Denk- und Werterahmen sie sich gerade verabschieden beziehungsweise auf welches neue Modell sie zusteuern. Für einen sorgfältig durchgeführten Prozess der Familienstrategieentwicklung sollte sich jede Unternehmerfamilie Zeit nehmen. Der Wandel eines Mentalen Modells wird unweigerlich kommen. Für das Überleben des Familienunternehmens ist es entscheidend, diesen Wandel aktiv und zielgerichtet zu gestalten.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Digitales Familienmanagement /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konflikt-dynamiken in Unternehmerfamilien /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

