



WIFU_kompakt_03: Praxis des Familienmanagements

Der Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie als Familie bildet sich nicht zwangsläufig von selbst heraus. In der ersten Generation mag sich dieser Zusammenhalt noch ungezwungen und informell ergeben, doch mit dem Wachstum der Familie wachsen auch die Aufgaben, die den Erhalt der familiären Bindungen sichern sollen. Wenn sich abzeichnet, dass sich die Familie in Stämmen organisieren wird, ergeben sich noch weitere Anforderungen an die Governance, um Spannungen zwischen den Stämmen so weit wie möglich zu vermeiden. Das WIFU hat mehrgenerationale Unternehmerfamilien über viele Jahre hinweg analysiert. Aus diesen Untersuchungen hat sich eindeutig ergeben, dass ein durchdachtes und systematisch (!) durchgeführtes Familienmanagement entscheidend ist, um die Bindung der Familienmitglieder an die Unternehmerfamilie zu sichern.

Die Familie managen – muss das sein?

Ja, denn darauf zu vertrauen, dass sich geteilte Wertvorstellungen und gemeinsam getragene Vorgehensweisen „ganz selbstverständlich“ oder „automatisch“ entwickeln, ist riskant. Die Annahme, dass man sich ohne viele Worte schon verstehen wird, ist der beste Nährboden für Missverständnisse. Dies erkennend und Lehren aus ausufernden Konflikten in anderen Unternehmerfamilien ziehend, haben in den vergangenen Jahren immer mehr Unterfamilien damit begonnen, sich als Familie zu professionalisieren und eine Family Governance (neben der Corporate Governance) zu etablieren. Ein Familienmanagementsystem ist ein Bestandteil einer solchen Family Governance (Familienstrategie).

Sind Familienmanagement und Familienstrategie dasselbe?

Nein. Das Familienmanagement(system) ist eines von zwölf Themenfeldern, die im Wittener Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung definiert sind. Das Familienmanagement leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, die definierten Inhalte der Familienstrategie in die alltägliche Praxis der Unternehmerfamilie zu überführen und mit Leben zu füllen. Um die Angebote im Rahmen eines Familienmanagementsystems nicht beliebig erscheinen zu lassen, sind ein strukturierter Aufbau und eine professionelle Planung und Durchführung der von der Familie gewünschten Angebote wichtig.

Was gehört zu einem Familienmanagementsystem?

Kommunikation steht im Fokus. Die Person oder Gruppe, die dieses Aufgabenportfolio betreut („Familienkümmerer“ bzw. Familiengremium), organisiert die planvolle Kommunikation im Familienkreis. Zehn Aspekte haben sich im Regelfall als relevant und praktikabel erwiesen: Information über wichtige Veränderungen in der Familie | Organisation und Planung von Familienaktivitäten | regelmäßiges (!) Einholen von Wünschen, Stimmungen und Meinungsbildern | Heranführen junger oder neuer Familienmitglieder an die Inhalte der Family Governance | Aufnehmen von Wünschen und Interessen einzelner Familienmitglieder in Bezug auf das Unternehmen | Pflege der digitalen Familienplattform | Organisation der familieninternen Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung | Ansprechpunkt für konfliktbehaftete Themen | Organisation von strukturierten Formaten zur Gesellschafter- und Familienreflexion | Organisation und Durchführung eines Familienkrisenmanagements.

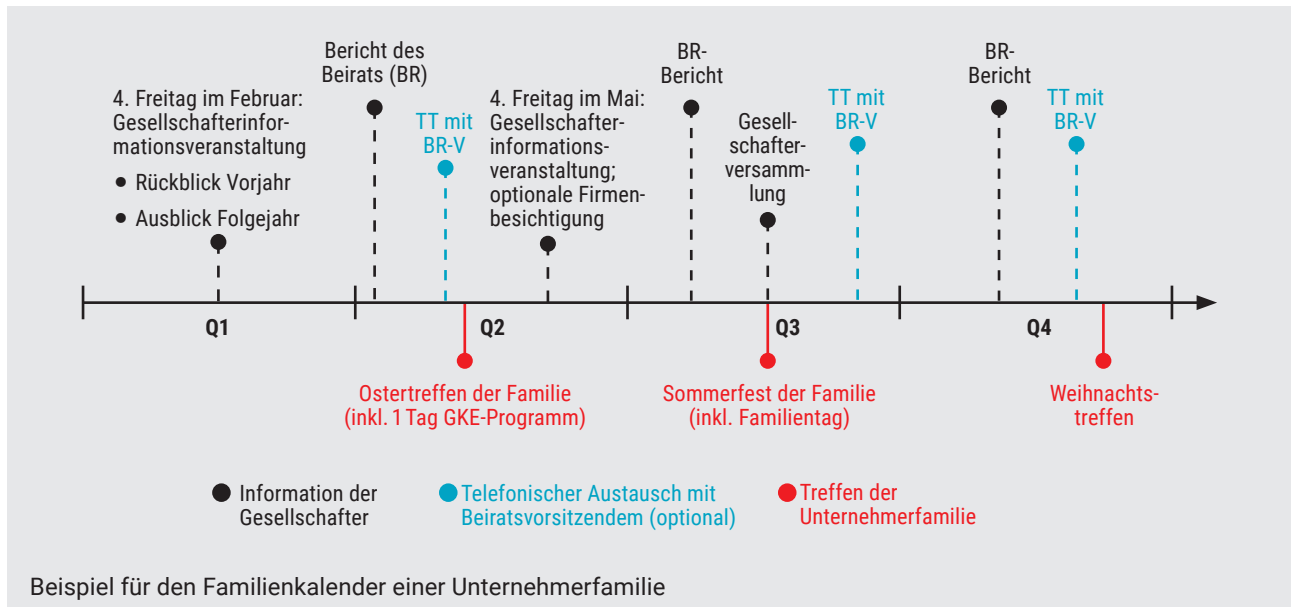
Wer bestimmt, was zu einem Familienmanagementsystem gehört?

Es sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie, die im Rahmen der Entwicklung ihrer individuellen Familienstrategie definieren, welche Angebote, Treffen und Maßnahmen sie für wichtig und praktikabel halten. Ein stets aktuell gehaltener und für alle zugänglicher Familienkalender gehört zum Familienmanagement wie ein jährlicher Familientag. Das Spektrum reicht vom Sommerfest bis zum Familien-Intranet, von der Firmenmesse über Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung bis zum Familien-Magazin. Wenn die Unternehmerfamilie sich auf bestimmte gemeinsame Aktivitäten im Jahresverlauf geeinigt hat, haben die Familienmitglieder sich die entsprechenden Zeiten tunlichst freizuhalten. Diese Verbindlichkeit ist entscheidend für den Erfolg der einzelnen Angebote. Die Familie sollte darauf achten, sich *als Familie* zu begegnen und auszutauschen, aber auch *als Gesellschafter* – doch dies gilt es klar zu unterscheiden. Zudem bedarf es klarer Vorstellungen, wer zur Familie gehört, wer an welchen Veranstaltungen und Angeboten teilnehmen darf und ab welchem Alter welche Angebote zugänglich sind.

Sind Familienkümmerer oder Familiengremium also eine Art Event-Manager?

Nein. Das Aufgabenportfolio hängt von der Größe der Familie ab und den von ihr festgelegten Aufgaben. Manchmal erledigt ein operativ tätiges Familienmitglied (oder dessen/deren Assistenz) diese Aufgaben „nebenbei“ mit. Meist jedoch werden die Aufgaben schnell so umfangreich, dass ein oder (bei größeren Familiengemeinschaften) mehrere Familienmitglieder die Verantwortung für das Familienmanagement übernehmen – im Idealfall mit den nötigen Ressourcen ausgestattet. Die

Organisation von Events kann auf mehrere Schultern in der Familie verlagert oder auch an externe Dienstleister abgegeben werden. Die Kümmerer-Person sollte sich von der Organisation von Veranstaltungen nicht völlig okkupieren lassen – viel wichtiger ist, dass er oder sie sehr planvoll die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie steuert.



Was geschieht, wenn einzelne Mitglieder nicht mitwirken wollen?

Niemand kann zur Teilnahme gezwungen werden, dennoch sollte es allen einsichtig sein, dass die Bindung der Familienmitglieder untereinander einen hohen Wert darstellt. Auch wenn etwa auf anderen Kontinenten lebende Familienmitglieder vielleicht nicht an jedem Fest teilnehmen können (und wollen), so sollten sie doch sowohl die Möglichkeit (bspw. durch digitale Formate) als auch die eigene Motivation entwickeln, andere Angebote wahrzunehmen. Wenn sich ein Familienangehöriger erkennbar und dauerhaft allen familiären Ereignissen entzieht, sollte dieses Verhalten einer klärenden Aussprache zugeführt werden.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Family Governance /// Digitales Familienmanagement /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen **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 **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Praxisartikel:** Rösen: Management der Unternehmerfamilie 4.0 (in: FuS 2/2021) **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

