



# WIFU\_kompakt\_04:

## Digitales Familienmanagement

Die staatlich vorgegebenen Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie seit März 2020 haben auch die für Unternehmerfamilien eminent wichtige Funktion des Familienmanagements erheblich betroffen und teilweise sogar zum Erliegen gebracht. Zentrale Aufgabe eines Familienmanagements als Bestandteil jeder Family Governance ist die Kommunikation innerhalb des Familienkreises, dazu gehören auch der persönliche Austausch sowie die Interaktion der Familienmitglieder. Diese Aufgabe ist auch und gerade in Zeiten von Lockdown und Social Distancing von großer Relevanz. Wenn aber sachlich, regional und auch im Zeitverlauf unterschiedliche Beschränkungen eingehalten werden müssen, gewinnen digitale Formate und der kompetente Umgang damit größte Bedeutung.

### Was kann ein „Familienkümmerer“ oder ein Familiengremium da tun?

Die mit dem Familienmanagement betrauten Personen haben hier große Verantwortung, denn sie tragen entscheidend dazu bei, ob unter Pandemiebedingungen die Kommunikation in der Unternehmerfamilie weitergeht oder zum Erliegen kommt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der digitalen WIFU-Veranstaltungen berichteten zu ungefähr 50 Prozent von zwei Hauptgründen für die Beeinträchtigung bzw. den Ausfall dieser Kernaufgabe des Familienmanagements: Zum einen fehlten digitale Infrastruktur und technische Kompetenzen, zum anderen waren die zuständigen Familienmitglieder mit den neuen Aufgaben überfordert und/oder konnten nicht schnell genug die nötigen Fähigkeiten erwerben.

### Welche konkreten Probleme macht die Covid-19-Pandemie deutlich?

Eine leistungsfähige digitale Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilien ist (auch noch im Jahr 2021!) in vielen Fällen ein Desiderat. Das WIFU befindet sich bereits seit März 2020 durch digital abgehaltene Veranstaltungen im Austausch mit Unternehmerfamilien. Dass der jeweilige Digitalisierungsgrad unzureichend ist, wurde in diesen Kreisen immer wieder thematisiert. Zwar wurde unternehmenseitig relativ schnell auf Kollaborationssysteme und Videokonferenzen umgestellt. Auf Seiten der Familien zeigte sich jedoch großer und oft bis heute unbearbeiteter Nachholbedarf. Neben dem Verlust an regelmäßiger Kommunikation sind die Absagen und Verschiebungen von Aktivitäten und Treffen besonders kritisch zu sehen. In der Praxis haben sich jedoch diese inhaltsorientierten Formate bereits gut bewährt:

#### DIGITALES FAMILIENGESPRÄCH

Dies sind regelmäßig (!) durchgeführte Telefonkonferenzen, besser jedoch Videocalls. Die für das Familienmanagement zuständige Person organisiert diese „Online-Treffen“ der Mitglieder der Unternehmerfamilie. Sie haben keine Tagesordnung, zentral ist es, den Austausch untereinander aufrechtzuerhalten und die Bindungskommunikation sicherzustellen. Geburtstags- und andere Familienfeste können hier digital gefeiert werden, auch Begebenheiten aus der Familiengeschichte können in diesem Rahmen erzählt werden („digitale Geschichtsstunde“).

#### DIGITALE INFORMATIONSRUNDE

Anders als das digitale Familiengespräch hat dieses Format eine klare inhaltliche Agenda, bspw. die Information über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen, im Gesellschafterkreis oder in der Familiengemeinschaft. Informationen werden im Vorfeld und/oder Nachgang zur Verfügung gestellt (Protokoll oder Videomitschnitt). Diskussionseinheiten können in digitalen Kleingruppen („Break-out-Sessions“) organisiert werden, auch Formate für eine digitale Befragung der Familienmitglieder zu bestimmten Themen können eingesetzt werden.

#### DIGITALES GESELLSCHAFTERTREFFEN BZW. DIGITALE FAMILIENAKTIVITÄTEN

Die geplanten Veranstaltungen und Aktivitäten des Familienkalenders werden von Präsenz- in Online-Formate überführt. Im Falle von formalen Entscheidungen bei digitalen Gesellschafterversammlungen sind hierfür die rechtlichen Grundlagen zu schaffen (oder im Verlauf der Online-Veranstaltung mündlich getroffene Vereinbarungen müssen im Anschluss per Umlaufbeschluss schriftlich bestätigt werden). Werden neue Themen zur (Weiter)Entwicklung der Gesellschafterkompetenz eingeführt oder müssen unternehmens- oder familienstrategische Fragestellungen geklärt werden, sind das didaktische Konzept und die Anwendung interaktiver Formate besonders wichtig.

#### DIGITALE FAMILIENPLATTFORM

Erprobte und bewährte Tools sind Kollaborationsprogramme, Cloudlösungen, geschlossene Intranetseiten der Unternehmerfamilie, Familienblogs, Chatgruppen etc., auf die die Mitglieder der Unternehmerfamilie einen exklusiven Zugriff haben. Hierüber können Familien-Newsletter, Berichte über Entwicklungen des Unternehmens oder innerhalb der Familie, 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 mobile Geräte) zugänglich gemacht werden.

**bleibt so etwas nicht viel zu unverbindlich?**

In der Tat ist es wichtig, das digitale Familienmanagement so zu organisieren, dass es nicht im Hintergrundrauschen anderer digitaler Angebote untergeht. Auf fünf Punkte ist nach den Erfahrungen aus den WIFU-Veranstaltungen zu achten.

1. Jedes Mitglied der Unternehmerfamilie muss technisch adäquat ausgestattet sein (PC, Kamera und Mikrofon, stabile Internetverbindung). Wenn nötig, sollten Familienmitglieder zuhause aufgesucht und unterstützt werden.
2. Es sollten familieninterne Schulungen oder Coachings angeboten werden, damit alle sicher im Umgang mit Geräten und Software sind. Niemand sollte aus Technikfrust den digitalen Veranstaltungen fernbleiben. Dies ist übrigens ein ideales Feld für intergenerationales Lernen: Die jüngeren Familienmitglieder unterrichten die älteren.
3. Die digitalen Familientreffen benötigen Regelmäßigkeit, sei es monatlich, sei es einmal im Quartal. Es soll verhindert werden, dass man sich an die Nicht-Kommunikation in der Familie gewöhnt.
4. Alle Beteiligten vereinbaren Regeln für die Online-Kommunikation – und halten sich daran. Durcheinanderreden ist in Telefon- oder Videomeetings nicht sinnvoll und bei schriftlichen Chats gilt es zu beachten, dass keine unbeabsichtigten Missverständnisse aufkommen. Vor allem bei konfliktlastigen Themen kann so etwas schnell zu einer Eskalation führen.
5. Die Person/en, die die digitale Kommunikation organisieren, sollte/n eine gewisse didaktische Kompetenz aufbauen und eine entsprechende Regie über die digitalen Formate führen. Dies ist wichtig, um der Ermüdung („digitale Fatigue“) vorzubeugen. Mittlerweile gibt es eine Vielfalt von Ansätzen: zeitliches Limit (max. 90 Minuten inhaltliche Arbeit, dann 15 Min. Pause; digitale Spaziergänge (mit Telefon); Kleingruppenarbeit mit max. fünf Personen („break out“); Verknüpfung von Hand und Hirn, bspw. durch Spielfiguren („serious play“), Knetmasse etc.

**Nicht alle Familienmitglieder trauen diesen digitalen Lösungen.**

Es gibt berechtigte Bedenken. Immer wieder werden Unternehmen Opfer von Hacker-Angriffen auf ihre IT-Struktur. Auch die Infrastruktur für digitale Familienkommunikation ist angreifbar, bspw. Systeme für Videokonferenzen. Aus dem unbefugten, im schlimmsten Fall kriminellen Zugriff auf höchstpersönliche Daten der und Informationen über die Unternehmerfamilie können sich eklatante Erpressungs- oder Entführungsrisiken ergeben. Es ist davon abzuraten, dass Familienmitglieder, die „sich ein bisschen damit auskennen“, derart sensible Plattformen betreiben oder Tools gutgläubig einsetzen. Wenn die Unternehmerfamilie die firmeneigene IT nicht in den Aufbau und Betrieb ihrer familieneigenen Infrastruktur einbinden möchte, so ist es sinnvoll, vertrauenswürdige externe Unterstützung zu suchen.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Mentale Modelle /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen /// Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien **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 **Praxisartikel:** Rösen & Heider: Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (in: Handbuch Mittelstand) /// Rösen: Management der Unternehmerfamilie 4.0 (in: FuS 2/2021) /// Rösen, Heider, Hülsbeck & Bretschneider: Die digitalisierte Unternehmerfamilie. Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen (in: FuS 3/2019) **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

