

Unsere Untersuchungen zu Erfolg und Untergang von Familienunternehmen im Lauf von Generationen zeigen eindeutig: Streit ist der größte Wertvernichter in Familienunternehmen. Sie haben deshalb neben betriebswirtschaftlichen Herausforderungen – veränderte Finanzierungsbedingungen durch Basel III, Umgang mit Wachstum und Internationalisierung durch Globalisierung der Märkte und Geschäftsmodelle – vor allem die Aufgabe, generationenfeste Familienmanagement-Systeme zu etablieren, die der Prävention von Gesellschafter- und Familienkonflikten dienen.

Das allerdings ist ein Trugschluss. Es wird häufig übersehen und unterschätzt, dass insbesondere bei Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien die Herstellung einer gemeinschaftlichen Orientierung der Familienmitglieder an den Bedürfnissen des Unternehmens einen hohen Organisationsaufwand erfordert. Vielfach wird einfach unterstellt, dass alle Nachkommen und anteilmäßig beteiligten Familienmitglieder ein ähnlich hohes Interesse an dem Gelingen des Unternehmens haben wie die aktiv im Management oder in Beiratsgremien beteiligten Familiengeschafter.

programme zu kompetenten Gesellschaftern heranzubilden.

In diesen Vorzeigeunternehmen existiert meist auch ein familienextern besetztes Beratungs- und/oder Kontrollgremium für Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung. Es führt alternative Sichtweisen ein oder stattet Geschäftsführer oder Gesellschafter mit besonderen Vollmachten aus (zum Beispiel durch entsprechende Konfliktklauseln im Gesellschaftervertrag).

Vor allem hilft ein externes Organ auch, familieninterne Meinungsverschiedenheiten beizulegen. Gerade hochkritische

## Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

## Management der Unternehmerfamilie.

Dieser Aufgabenstellung wird allerdings noch nicht der nötige Platz eingeräumt. Für die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen gibt es eine Vielzahl von Forschungsergebnissen und entsprechende Beratungsangebote. Demgegenüber ist der „Familien-Faktor“ eines Familienunternehmens nach wie vor ein Randthema – nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Wahrnehmung vieler geschäftsführender Gesellschafter oder Beiratsvorsitzender.

Der Firma gilt in aller Regel die volle Aufmerksamkeit, die Familie hat nur zu funktionieren. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Mitglieder des Familiensystems aufgrund gemeinsamer Vorfahren und Geschichten „irgendwie“ verstehen und alle zugunsten des Unternehmens an einem Strang ziehen.

Um dies tatsächlich zu erreichen, ist ein Familienmanagement nötig, das folgenden Dreiklang herbeiführen sollte: die Gewährleistung einer Handlungs- und Sprachfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie. Die Entwicklung eines gemeinsamen Bezugs und Werteverständnisses der Unternehmerfamilie zum Unternehmen im Familienbesitz. Und die Schaffung von Strukturen, die der Entstehung von Ungleichgewichten innerhalb der Familie entgegenwirken.

Oberstes Ziel aller Bemühungen eines Familienmanagements ist die Herstellung einer ausgeprägten Sprach- und Handlungsfähigkeit innerhalb des Gesellschafterkreises. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Gesellschafterfamilien haben es bereits frühzeitig verstanden, ihre Mitglieder über gezielte Ausbildungs-

Entscheidungen (wie die Beurteilung des Kompetenzniveaus eines Familienmitgliedes für die Position des Geschäftsführers oder die Festlegung der Bezüge aktiver Familienmitglieder) lassen sich durch Delegation an familienexterne Berater „ent-emotionalisieren“.

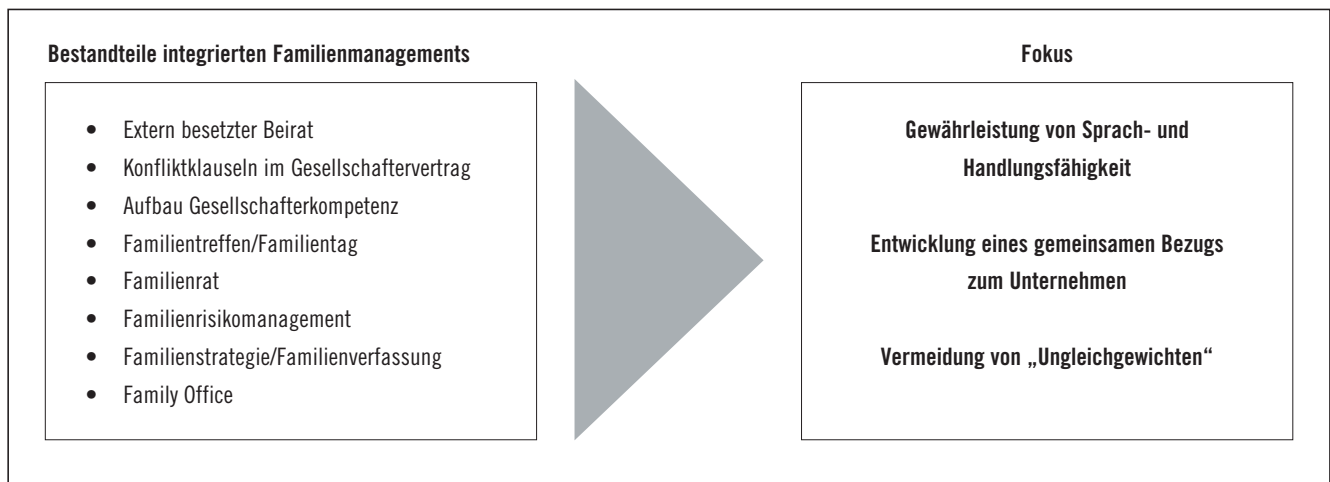
Ein parallel dazu eingerichtetes Familiengremium (häufig als Familienrat bezeichnet und in Unternehmen mit größerzahligen Familiengesellschaftern beobachtbar) kümmert sich explizit um Fragen und Belange der Familie. Diesem Rat kann zum Beispiel die Verantwortung für die Organisation familieninterner Events (Familientreffen, Firmenbesuche, Praktikantenstellen) übertragen werden. Auch die regelmäßige Durchführung von Maßnahmen des Familienrisikomanagements, wie der Abgleich

von Notfallplänen, Verfügungen, Vollmachten, Testamenten, Ehe- und Gesellschaftsverträgen oder die familieninterne Schlichtung auftretender Konflikte und die Koordination eines Family Offices, kann in dessen Aufgabenbereich fallen.

Der zweite wichtige Punkt ist der Entwicklung eines gemeinsamen Bezugs

Im Detail kann in diesen Schriftstücken festgelegt werden, wer zur Familie gehört (und wer nicht!), wie die Familienmitglieder zum gemeinsamen Unternehmen stehen, welche Erwartungen an den Umgang miteinander gestellt werden, welchen Werten und Zielen sich die Familie verpflichtet fühlt, welchen Regelwerken sie sich zum Beispiel bei Nach-

Unternehmens oder den Aufbau eines etwa gleichwertigen Vermögens der Gesellschafter außerhalb der Firma. Die Gleichverteilung von Informationen ist einfach über regelmäßige Gesellschafterberichte und Informationsveranstaltungen herzustellen. Diese in ihrer Tragweite dann auch einordnen zu können, bedarf allerdings einer systematisch ent-



und Werteverständnisses der Unternehmerfamilie zum Unternehmen. Diesem dienen Familienstrategien, Familienchartas oder Familienverfassungen.

Deren Inhalte zielen aber nicht nur auf die Niederschrift von gelebten Werten, Visionen und Sichtweisen der Unternehmerfamilie ab. Oft findet sich darin auch die Definition familieninterner Regelwerke. Hierdurch wird ein emotionales Bindeglied zwischen den Unterzeichnern und dem gemeinsamen Familienvermächtnis geschaffen. Letztlich wird durch diese nicht justiziablen Schriftsätze eine Dokumentation des gemeinsamen Familienwillens zu einem bestimmten Zeitpunkt geschaffen. Dies bildet eine Art moralische Instanz für alle Familienmitglieder, der sich dann natürlich auch alle verpflichtet fühlen.

folgeentscheidungen unterwerfen möchte, wie sie im Fall von Meinungsverschiedenheiten Lösungen herbeiführen möchte und vieles mehr.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang nicht das vorhandene Dokument (meist auf edlem Papier gedruckt und in Leder eingebunden), sondern der Prozess seiner Erstellung. Hier sind die beteiligten Familienmitglieder zu einer intensiven Diskussion gefordert. Es ist dringend davon abzuraten, die Aufgabe der inhaltlichen Ausformulierung an fremde Dritte zu delegieren.

Schließlich ist die Entwicklung von Strukturen notwendig, die der Entstehung von „Ungleichgewichten“ innerhalb der Familie entgegenwirken. Entsprechende „Gefälle“ betreffen oft Informationen über die Entwicklung des

wickelten Gesellschafterkompetenz. Für die Entwicklung eines ausbalancierten Vermögens aller Familienmitglieder ist die Bereitschaft nötig, sich auf eine zentralisierte Form eines professionellen Vermögensmanagements – zum Beispiel mittels Family Office – zu einigen.

Es wird deutlich, dass das Management der Familie des Familienunternehmens mitunter eine arbeits- und zeitintensive Aufgabe ist, die ähnliche Ressourcen erfordert wie die Führung des Unternehmens selbst. Langfristig orientierte Familiengesellschafter sind deshalb gut beraten, dem Familienmanagement eine entsprechende Wertschätzung und Aufmerksamkeit zu schenken. □

Text: Dr. Tom Rüsen; Wittener Institut für Familienunternehmen