



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | how to invest it | how to live it



Das Erfolgsrezept von Familienunternehmen.

Familienunternehmen sind ein wesentlicher Bestandteil der Berichterstattung in private wealth. Deshalb veröffentlicht das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) seit 2009 regelmäßig die Ergebnisse seiner Forschungen im Magazin. Diese Sonderausgabe fasst die wichtigsten Gedanken zusammen. Was sind kritische Erfolgsfaktoren? Was lässt sich von den Besten lernen? Dabei stehen fünf Aspekte im Fokus: Unternehmerfamilie werden // Die Familie managen // Das Unternehmen steuern // Konflikte bewältigen // Nachfolge sichern

Ihr Ratgeber für erfolgreiche Kapitalanlage.

Die Leser von private wealth konnten in der Corona-Krise ihr Vermögen signifikant steigern.

Dank der exklusiven Informationen

- des Kapitalmarktseismografen,
- des private-wealth-Börsenindikators,
- des Lerbacher Kompetenzkreises

waren Abonnenten des Magazins private wealth rechtzeitig an den Aktienmärkten investiert und blieben dies auch trotz zwischenzeitlicher Turbulenzen.

Nun notieren die Börsen auf Höchstständen.
Wann ist es Zeit, Gewinne mitzunehmen?

**Versäumen Sie nicht die nächsten Signale der
bewährten Indikatoren.**

**Melden Sie sich kostenfrei an:
www.private-wealth.de**



Von Familien und Unternehmen.

Liebe Leserinnen und Leser,

„Aus der Forscherwerkstatt“ – mit dieser Rubrik begann im Jahr 2009 die Zusammenarbeit zwischen dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und private wealth. In jedem Magazin erschien seither ein Artikel über spezifische Facetten, die aus wissenschaftlicher Sicht den Erfolg von Familienunternehmen ausmachen – und helfen, diesen langfristig zu sichern.

Die Jahre dieser Zusammenarbeit ähnelten, wenn Sie uns einen großen Vergleich gestatten, den Aktivitäten in der Dombauhütte zu Köln. Fortlaufend wird an diesem über Jahrhunderte entstandenen Denkmal gebaut und erneuert, verbessert und verworfen, ergänzt und ausgetauscht. Mit ähnlicher Sorgfalt und Beharrlichkeit widmet sich das WIFU den Phänomenen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Und wenngleich nur wenige Familienunternehmen über ein oder gar mehrere Jahrhunderte hinweg bestehen, so ist auch diese Unternehmens- und Familienform für die Forschung „work in progress“. Die individuellen Ambitionen und Einstellungen wandeln sich genauso wie das Marktumfeld.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass es „das“ Familienunternehmen nicht gibt. Die Nachfolgefrage stellt sich zum Beispiel ganz anders, wenn ein Unternehmerpaar kinderlos ist, nur ein Kind hat oder fünf. Das Familienmanagement steht bei einer auf mehreren Kontinenten verteilten „Big Family“ vor anderen Aufgaben als bei einer zehnköpfigen Familie an einem Ort. Deshalb untersuchen Forscherinnen und Forscher des WIFU sehr unterschiedliche Unternehmen und Familien: alte Dynastien und junge Gründungsunternehmen, große internationale Familiennetzwerke sowie lokal verwurzelte, überschaubare Familien.

In den fast 25 Jahren seines Bestehens hat das WIFU in Praxis und Theorie unzählige Familienunternehmen untersucht, begleitet und verstehen gelernt. WIFU und private wealth blicken in diesem Sammelband gemeinsam zurück auf die großen Themen in Unternehmerfamilien. Der Bogen reicht von den Mentalen Modellen über Nachfolge, Konflikte, Familienmanagement, Unternehmenskrisen bis zu Digitalisierung und Innovation, Gesellschafterkompetenz und Führung in der postpatriarchalen Phase.

Auch wenn Familienunternehmen und Unternehmerfamilien viel zu unterschiedlich sind, um allgemeingültige Rezepte und Erfolgsformeln anbieten zu können, hoffen wir doch, den Leserinnen und Lesern dieses Bandes an der einen oder anderen Stelle nützliche und inspirierende Denkanstöße geben zu können.

Klaus Meitingger,
Chefredakteur private wealth

Moritz Eckes,
Herausgeber private wealth

Professor Dr. Tom A. Rösen,
Geschäftsführender Direktor WIFU

01

Unternehmerfamilie werden, Unternehmerfamilie sein

Mentale Familienmodelle. Die vier Grundtypen von Gesellschafterfamilien. 08
Die post-patriachale Phase. Neue Formen gemeinschaftlicher Führung. 10
Vom Adel lernen. Den Umgang mit Eigentum und Nachfolge optimieren. 12
So funktioniert das Familien-Orchester. Zwischen den Wiener Philharmonikern und Unternehmerfamilien gibt es interessante Parallelen. 14
Clan-Management – wenn der Familienkreis wächst. Interesse an der Firma wecken. 16
So werden große Familien zukunftsfähig. Das erfolgreiche Management großer Gesellschafterkreise erfordert spezielle Aus- und Weiterbildungsformate. 18
Wenn das Unternehmen plötzlich nicht mehr da ist. Was passiert, wenn das Unternehmen unfreiwillig – durch Verkauf oder Insolvenz – verschwindet? 20

02

Familienmanagement

Zwischen Tradition und Moderne. Eine passende Balance der Lebensverhältnisse. 24
Tabus in Unternehmerfamilien. Erkennen - verstehen - bearbeiten. 26
Von der Familienstrategie zum Managementsystem. Warum sich die Familie nicht mehr nur um die Firma, sondern auch um sich selbst kümmern sollte. 28
Das Netzwerk knüpfen und pflegen. Große Unternehmerfamilien sind eine besondere Form sozialer Netzwerke – und damit ein Fall für die FON-Theorie. 30
Der Kümmerer. Einer muss die Familie und ihre Mitglieder organisieren. 32
Gesellschafter brauchen Kompetenz. Um die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten zu können, benötigen die Familienmitglieder spezielles Wissen. 34
Die Gesellschafterkinder stärken. Was bei der Sozialisation von Gesellschafterkindern gut – oder schlecht – laufen kann. 36
Der Familientag. Das ideale Instrument zum (Selbst-)Management der Familie. 38

03

Unternehmensmanagement

Wer hat das Sagen – und warum? Entscheidungen sind oft schwer zu legitimieren. Diese vier typischen Muster sind zu erkennen. 42
Machen oder kontrollieren? Sollen Familienmitglieder selbst operativ tätig sein? Oder nur die externen Manager kontrollieren? 44
Abenteuer Globalisierung. Das Geschäft internationalisieren. 46
Im Angesicht der Krise. Wie haben erfolgreiche Unternehmerfamilien in der Vergangenheit auf Krisensituationen reagiert? Eine Blaupause. 48
Ideen zum Fliegen bringen. So gelingt die Vermarktung von Innovationen. 50
Familien und die Crowd. Mithilfe digitaler Technologien Entwicklungen anstoßen. 52
Digitalisierte Unternehmerfamilie. Die Eigentümer, ihre digitalen Kenntnisse und ihre innere Haltung entscheiden über den Erfolg der Transformation. 54



04

Konfliktbewältigung

Streit vermeiden. Am besten kommt es erst gar nicht zu Konflikten. Diese Regeln organisieren ein spannungsfreies Miteinander. 58
Der Feind in meinem Haus. Wer eine existenzgefährdende Eskalation vermeiden möchte, muss zunächst die Ursache von Konfliktsituationen hinterfragen. 60
Konflikte lösen. Auseinandersetzungen sind unvermeidbar. Wenn sie auftreten, braucht es Statuten, die das Leben miteinander, speziell in der Verantwortung für die Firma, definieren. 62
Umgang mit Regelbrüchen. Welche Sanktionen wirklich zielführend sind. 64

05

Nachfolge

Das Zehn-Punkte-Nachfolgeprogramm. Allgemeingültige Fragestellungen im Nachfolgeprozess, zu denen jede Familie ihre spezifischen Antworten finden sollte. 70
Der lange Weg zur gelungenen Nachfolge. Das Wittener Fünf-Phasen-Modell. 72
Erfahrungsfälle. Lernen aus Nachfolgeprozessen der Vergangenheit kann fatal sein. 74
Gleichberechtigung gefragt. Wie Töchter das Nachfolgethema erleben. 76
Zukunftstrends in der Nachfolge. Welche Veränderungen die Generation Y für Familienunternehmen mit sich bringt. 78

Rubriken
Editorial 03
Inhalt 04
Impressum 05
Zum Schluss: Damit das Unternehmen in der Familie bleibt. 80

Impressum.

HERAUSGEBER
 Moritz Eckes
REDAKTION
 Anschrift // Montenstraße 9, 80639 München,
 T. +49.(0)89.25 54 39 15,
 F. +49.(0)89.25 54 29 71
 Chefredakteur // Klaus Meitinger
 Kreativ Direktor // Iris Deuber
 Autoren des Wittener Institut für Familienunternehmen WIFU //
 Kristin Beer, Dr. Ulrich Bretschneider,
 Prof. Dr. Andrea Calabrò, Peer Clinton, Dr. Maike Gerken,
 Torsten Groth, Dr. Anne Katarina Heider,
 Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, Dr. Daniela Jäkel-Wurzer,
 Prof. Dr. Heiko Kleve, Dr. Ann Sophie Löhde, Monika Nadler,
 Dr. Dominique Otten-Pappas,
 Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Nicole Vöpel,
 Prof. Dr. Arist von Schlippe, Dr. Axel Walther
 Schlussredaktion // Natalie Rebele, Dr. Gabriele Rupp
 Bildredaktion // Silke Lauenstein
 Fotograf und Illustratoren // Tom Cool, Tim Möller-Kaya, Rüdiger Trebels,
 Stefan Nimmesgern

PRODUKTION
 Druck // Druckstudio GmbH, Prof.-Oehler-Straße 10,
 40589 Düsseldorf, www.druckstudiogruppe.com
 Litho // Reproline mediateam GmbH & Co. KG; www.reproline.de
VERLAG
 Anschrift // Private Wealth GmbH & Co. KG,
 Sitz: München, HRA 95702
 Montenstraße 9, 80639 München
ANZEIGEN
 Rainer Lapp, Lapp media sales,
 Thorwaldsenstraße 17, 80335 München
 T. +49.(0)89.18 92 19 00, F. +49.(0)89.18 92 19 01,
 m. +49.(0)172.35 50 410
 rl@private-wealth.de
HEFTPREIS
 15 Euro (Schweiz: sfr 24)
 Copyright für alle Beiträge bei Private Wealth GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.
 Nachdruck / Online-Veröffentlichung (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.
 Hinweis: Trotz sorgfältiger Auswahl der Quellen kann für die Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernommen werden. Die in private wealth gemachten Angaben dienen der Unterrichtung und sind keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren.

01

Unternehmerfamilie werden

Mentale Modelle // Von anderen lernen // Clan-Management // Wenn das Unternehmen weg ist

08 Differenzierung

Bei der Unterscheidung verschiedener Familienmodelle steht die Frage der Führung im Vordergrund. Wirtschaftlicher Erfolg ist schließlich in unterschiedlichen Formen möglich. Spätestens bei der Nachfolge ist das gewählte Modell dann zu überprüfen. Nur wer die damit verbundenen Herausforderungen kennt, kann sie bestehen.

12 Blaupausen

Vom Adel lässt sich lernen, dass das Prinzip „Unternehmen geht immer vor der Familie“ nicht unumstößlich ist. Eine Balance ist nötig, um Erhalt und Einheit der Familie zu gewährleisten. Geht es darum, die individuellen Fähigkeiten zum Wohle des Ganzen zu nutzen, lohnt ein Blick in die Geschichte der Wiener Philharmoniker.

16 Zusammenhalt

Es gibt diese grobe Faustformel: Pro Generation verdreifacht sich die Anzahl der Gesellschafter eines Familienunternehmens. So entstehen immer größere Clans. Langfristig ist es deshalb entscheidend, möglichst viele Gesellschafter für die Firma zu interessieren und sie gemeinsam als handlungsfähige Einheiten zu organisieren.

20 Endspiel

Verliert eine Familie ihr Unternehmen, vergleichen die Betroffenen die Situation oft mit dem Todesfall eines zentralen Familienmitglieds. Plötzlich fehlen das übergreifende Familienkorrektiv und der mentale Lebensinhalt. Soll die Familienidentität weiter erhalten bleiben, muss diese drastische Veränderung bewältigt werden.

„Ein Mentales Modell ist ein Bild von der Wirklichkeit. Sich auf ein passendes Mentales Modell zu einigen, ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe für jede Unternehmerfamilie.“

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen

Mentale Familienmodelle.

Trotz aller Individualität lassen sich bei Familienunternehmen übergreifende Gemeinsamkeiten in Form von Denkmodellen feststellen. Jedes der vier grundsätzlichen Modelle birgt unterschiedliche Herausforderungen. Nur wer sie kennt, wird erfolgreich sein.

Ein Mentales Modell ist ein grundlegendes Bild, das eine Person von der Wirklichkeit hat. Im Kontext, der uns hier interessiert, geht es um die nicht hinterfragten Prämissen, wie ein Unternehmen zu führen ist. Das Unternehmen wird entsprechend um dieses Modell „herumgebaut“: Wer meint, wirtschaftlicher Erfolg erfordere zwangsläufig, dass ein Einzelner an der Spitze steht, wird eine andere Organisation aufbauen als derjenige, der davon ausgeht, dass die besten Leistungen von einem Team erbracht werden.

Diese Modelle werden insbesondere im Rahmen der Nachfolge auf die Probe gestellt. Die neue Generation tritt oft mit einem anderen Modell an als die Vorgänger. Selten lässt sich das Modell des Gründers wiederholen, meist kommt es zu einer Evolution des Modells.

Alberto Gimeno von der ESADE-Business School in Barcelona, Gastprofessor am Wittener Institut für Familienunternehmen, hat dieses Phänomen untersucht. Sein Konzept entstand aus über 3000 Analysen und erlaubt es, verschiedene Governance-Strukturen auf die zugrunde liegenden Mentalen Modelle der Gesellschafterfamilie hin zu untersuchen. Wir unterscheiden sechs Grundformen, sozusagen Archetypen Mentaler Modelle. Die vier Haupttypen werden im Folgenden skizziert.

// Mentales Modell I: Der Patriarch

Dieses Denkmodell ist typisch für die Gründersituation. Die Komplexität der Familie weist ein geringes bis mittleres Niveau auf, die Komplexität des Unternehmens ist mittel bis hoch.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist die gesamte Organisationsstruktur auf die Person des Patriarchen ausgerichtet. Dieser verfügt über ein un-nachahmliches, übergreifendes und detailliertes Know-how über den Markt sowie die firmeninternen Strukturen.

Das Mentale Modell lautet: „Einer muss es machen, der Patriarch ist der Anführer von Firma und Familie, diese bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen.“

Viele der bekannten deutschen Weltmarktführer wurden von Unternehmerpersönlichkeiten geschaffen, die von diesem Mentalen Modell ausgingen. Meist entstanden so stark auf diese Figur hin zentrierte Organisationsstrukturen.

Die größte Herausforderung dieses Modells besteht in der Bewältigung der Nachfolgesituation. Ein Patriarch ist nicht ersetzbar – zumindest ist er davon fest überzeugt, oft aber auch sein Umfeld, seine Familie, seine Mitarbeiter.

Ein Nachkomme kann deshalb eigentlich nie reibungslos auf die Position des Patriarchen folgen. Sind mehrere Kinder vorhanden, stehen sie in heftigem Wett-

bewerb. Gibt es nur einen Nachfolger, fällt der Vergleich mit dem Patriarchen regelmäßig zu dessen Ungunsten aus.

Manchmal gelingt es dem Nachfolger, selbst etwas außerhalb des direkten Bereiches des Seniors zu erschaffen. Hat sich der Nachfolger über Jahre hinweg bewährt und wird er von den relevanten Familienmitgliedern als neues Familienoberhaupt akzeptiert, ist eine Wiederholung dieses Mentalen Modells denkbar.

// Mentales Modell II:

Die professionelle Unternehmerfamilie

Dieses Denkmodell ist vor allem in Familien mit niedrigem bis mittlerem Komplexitätsniveau in Kombination mit einem mittel- bis hochkomplexen Unternehmen anzutreffen. Die Grundlogik der Familie: „Wir, die Familie, führen das Unternehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar, wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche. Die Firma hat immer Vorrang vor privaten Interessen. Mindestens ein Mitglied ist in der Geschäftsführung vertreten, ohne dieses wäre es kein Familienunternehmen mehr!“

Unter Unternehmen, die sich in der zweiten Generation und später befinden, gibt es viele erfolgreiche Beispiele, in denen Geschwister- oder Cousin-Konsortien in höchster Eintracht und zum Wohl von Firma und Familie arbei-

ten. Man fühlt sich dem „größeren Ganzen“ der Familie verpflichtet und stellt private Bedürfnisse hintan.

Zentraler Erfolgsfaktor ist hier der starke Zusammenhalt der Familie, dem jedes Hindernis, jeder denkbare Konfliktanlass untergeordnet wird. Die in diesem Modell erfolgreichen Familien schaffen es, durch ein geschicktes Management von Paradoxien sichtbare Ungleichheiten, wie zum Beispiel die erkennbar höhere Position des mit großem Renommee ausgestatteten Vertreters der Familie in der Position des CEO im Vergleich zu den anderen aktiven Familienmitgliedern, sinnvoll und für alle akzeptabel auszubalancieren.

Meist gibt es hier „Primus inter pares“-Lösungen, bei denen der Primus durch die Legitimation der anderen Familienmitglieder seine Vormachtposition ausfüllen „darf“. Gerade das Management von Gleichheit und Ungleichheit, die Schaffung von Zusammenhalt und Bereitschaft, sich dem Familienziel als Individuum unterzuordnen, beschreibt die zentralen Herausforderungen dieser Gesellschafterfamilien.

Gelingt dies nicht, kommt es meist schon kurz nach dem Generationenübergang zu Machtkämpfen um die Vormachtstellung in der Familie und im Unternehmen.

// Mentales Modell III:

Die aktive Gesellschafterfamilie

Die Gesellschafterfamilien mit diesem Denkmodell zeichnen sich durch eine hohe bis sehr hohe Familienkomplexität (mindestens zwölf Familiengeschafter) und ein Unternehmen mit mittlerem bis hohem Komplexitätsniveau aus. Das Mentale Modell lautet: „Wir als Familie

holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, nicht beziehungsweise nicht notwendigerweise für die Führung des Unternehmens.“

Bei Gesellschafterfamilien, die diesem Denkmodell folgen, wird dafür Sorge getragen, dass die Familie ihre Gesellschafterrechte optimal durchsetzt. In der Regel ist die Familie daher aktiv in Aufsichtsgremien vertreten. Die Führung des Unternehmens wird den aus der Sicht der Familiengeschafter besten am Markt verfügbaren angestellten Managern überlassen.

Wird ein Familienmitglied den gesetzten hohen Standards gerecht und bewährt es sich im Vergleich mit externen Bewerbern, kann es in die Führung eintreten. Die Familienidentität ist aber nicht an operative Aufgaben im Unternehmen gekoppelt. Gerade bei börsennotierten Familienunternehmen lässt sich dieses Modell häufig beobachten.

Das strukturelle Risiko besteht hier in der Organisation der Gesellschafterfamilie, die sich in ihrem Selbstverständnis als solche von einer reinen Aktionärsversammlung zu unterscheiden hat. So besteht für die Mitglieder die Herausforderung, das Unternehmen als zentralen Sinn- und Identitätslieferanten und nicht als reines Investment wahrzunehmen.

Wird dabei der Zusammenhalt der Großfamilie nicht systematisch organisiert, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Zug um Zug über Anteilsverkäufe seine Gesellschafterfamilie „verliert“.

Eine weitere Aufgabe des Familienmanagements besteht darin, den Familien-

willen in der Führungsmannschaft zu verankern, ohne selbst in der operativen Führung durch eine Person vertreten zu sein (zum Beispiel sicherzustellen, dass die Prinzipien und Werte der Familiengeschafter nach wie vor in der Organisation gelebt werden).

// Mentales Modell IV:

Die Investorenfamilie

Dieses Mentale Modell lässt sich in allen Komplexitätsvarianten von Familie und Unternehmen beobachten.

Die Grundlogik: „Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam, unabhängig davon, in welcher Anlageform wir gerade investiert sind, wir streben nach der höchsten denkbaren Rendite.“

Dieses Modell ist insbesondere bei asiatischen und arabischen Unternehmerfamilien zu beobachten. Es stellt die Maximierung des gemeinsamen Familienvermögens in den Vordergrund. Es gibt hier weder eine traditionelle Verbindung zu einem (Herkunfts-)Unternehmen (bringt das ursprüngliche Kerngeschäft nicht die größtmögliche Rendite, wird es verkauft) noch ist die Besetzung öffentlich sichtbarer Positionen wichtig. Lediglich das Zusammenhalten der individuellen Vermögensteile und deren gemeinsame Anlage ist von Bedeutung.

Die zentrale Herausforderung besteht in der Schaffung eines „Nutzens“ für den Zusammenhalt in der Familie. Es geht um Wahrung oder Erzeugung gemeinsamen Sinns – und immer wieder um die Suche nach neuen Zielen, aber auch um die Abwehr von Depression. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen,
Prof. Dr. Arist von Schlippe

Die post-patriarchale Phase.

Oftmals werden Unternehmerfamilien von Patriarchen geführt, selbst wenn die Familie über Generationen schon stark gewachsen war. Nun wird diese Form der Führung zunehmend infrage gestellt. Immer mehr Familien suchen deshalb nach Formen gemeinschaftlicher Führung.

In der Forschung zu Mehr-Generationen-Unternehmerfamilien wird deutlich, dass sich in vielen Familien ein grundlegender Umbruch vollzieht. Der Patriarch ist nicht mehr zeitgemäß. Gesellschaftlicher Umbrüche zwingen Familien, sich neu zu organisieren.

Um diese postpatriarchalen Führungsstrukturen intelligent etablieren zu können, bedarf es einer gründlichen Auseinandersetzung mit den Folgen langjähriger patriarchaler Führung.

Die Führungsform des „Patriarchen“ kann auch als ein soziales Muster angesehen werden. Eine patriarchale Führung stellt ein „Mentales Modell“ dar, das von allen Beteiligten geteilt wird. Dabei weist eine Familie, die nach Führung und Fremdbestimmung sucht, einer Person zunächst besondere Charaktereigenschaften zu. Diese nimmt die Zuschreibung an. In einem wechselseitigen Prozess verstärken sich jetzt Führung und Geführtwerden, bis schließlich alle Beteiligten überzeugt sind, dass es ohne die Figur an der Spitze nicht geht. Stichwortartig sind als Besonderheit dieses Musters hervorzuheben:

- Die Entscheidungslast wird auf eine Person übertragen, mit der Folge, dass relevante Wahrnehmungen und Auswahlfragen nur noch sehr bedingt in die

Kommunikation des weiteren Gesellschafterkreises kommen.

- Die Unsicherheit, die automatisch mit weit reichenden Entscheidungen verbunden ist, wird durch eine Person aufgenommen und „ertragen“ – zur Erleichterung der anderen.

- Diese Übernahme von Unsicherheit funktioniert, solange dieser Person die Autorität zugeschrieben wird, für alle entscheiden zu können und zu dürfen.

- Der Gesellschafterkreis kommt also nicht mehr in die Situation, zwischen schwer entscheidbaren Alternativen wählen zu müssen, sondern er wird mit dem Ergebnis des patriarchalen Sondierungsprozesses konfrontiert. Und selbst wenn das Ergebnis kritisiert wird, das Prinzip der Unsicherheitsabsorption durch den Patriarchen bleibt unhinterfragt.

Der Entlastungsaspekt ist der große Vorteil der patriarchalen Führung. Auch wenn die anderen Mit-Eigentümer nicht immer mit allem zufrieden sind, was entschieden wird, so bleibt die Verantwortung doch bei der einen Person. In vielen Familien, die wir untersucht haben, kommt es aufgrund dieses Prinzips zu einer Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus. Die Frage ist nicht mehr primär: „Was wollen wir als Familie?“,

sondern eher: „Können wir dem Patriarchen vertrauen, bzw. denken wir, dass er auch weiterhin in unserem Sinne entscheiden kann?“ Solange eine Familie dieses Vertrauen in die Einzelperson hat, funktioniert diese Form des Managements von Firma und Familie über viele Jahre sehr stabil.

Die besondere Vulnerabilität dieses Führungsmusters zeigt sich jedoch in Übergängen. Da alles auf eine Person fokussiert war, geht ein Übergang in eine andere Form fast zwangsläufig mit starken persönlichen Kämpfen einher. Zuweilen sieht eine Unternehmerfamilie gar nur den Ausweg, den Patriarchen, der sie über Jahre geführt (und vielleicht auch reich gemacht) hat, als ganze Person zu diskreditieren, ansonsten bleibt es im Doppelsinne beim Alten.

Diese oft auch verletzenden Kämpfe gibt es eher nicht, wenn der Patriarch „weise“ genug ist, sich in einem sich oft über Jahre hinweg erstreckenden Prozess selbst „abzuschaffen“, mit der paradox anmutenden, aber intelligenten Wirkung, dass alle anderen Gesellschafter sich ein letztes Mal auf den Patriarchen berufen können, um das Patriarchensystem zu wandeln. Gelingt eine solche Selbstabschaffung nicht, dann zahlt die Familie in der postpatriarcha-



Illustration: Tom Cool

len Phase einen hohen Preis für die frühere Entlastung von Entscheidungen. Die Verantwortungsverschiebung auf den Patriarchen ging einher mit einer Kommunikationsverknappung und letztlich auch mit einem Prozess des „Entlernens“, wie mit schwierigen Entscheidungslagen umgegangen werden kann. Im Umbruch fällt es dann entsprechend schwer, die Leerstelle des Patriarchen, die irgendwann nicht mehr zu vermeiden ist, zu füllen und die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Wenn ein solcher Prozessmusterwechsel nicht vollzogen wird (und nicht zufällig ein neuer „Patriarch“ bereitsteht, der diesen Wandel noch für eine Generation aufschiebt), ist die Familie in der Falle. Die Versuche von Einzelnen, die Spitzenposition für sich zu reklamieren, bleiben ohne Lösung.

Was gibt es für Alternativen? Die Paradoxie der Patriarchen-Nachfolge liegt darin, dass es kaum einen guten, leichten Anschluss gibt. Es bleibt nur die

Hoffnung, dass Probleme, die von der nächsten Generation gemeinschaftlich gelöst werden müssen, eine Kooperation erzwingen, und die mit der Zeit zu einer neuen Routine von Gemeinschaftsentscheidungen und geteilter Unsicherheitsabsorption führen: ein neues Mentales Modell trägt das Unternehmen.

Wie geht es weiter? – In der postpatriarchalen Phase geht es familienstrategisch darum, kollektive Entscheidungsfähigkeit zu erlernen. Dass dies geschieht, und wie dies gelingt, ist höchst voraussetzungsvoll. An die Stelle von personalen, familiär geprägten Entscheidungsformen müssen Verfahren treten, die es allen Gesellschaftern ermöglichen, ihr Wissen in einen Entscheidungsprozess einzubringen.

Doch die Entwicklung solcher postpatriarchaler Muster ist alles andere als einfach. Bis sich tragfähige Verfahren herausgebildet haben, besteht in der Familie ein erhebliches Konfliktpotenzial, das den Kreis der Folgegeneration nach dem

Patriarchen erheblich belasten kann, nicht zuletzt, weil die Konfliktfähigkeit erst mühsam gelernt werden muss. Es ist tatsächlich manchmal eine Frage von „Leben und Tod“ des Unternehmens.

Wenn aber diese Phase gut überwunden wird, wenn die Familie es schafft, von der Zurechnung von Konfliktursachen auf Personen („Alles nur Bernsds Schuld!“) zu einer gemeinsam geteilten Verantwortung zu kommen, dann können robuste Regelungen entstehen, die die Konflikte dämpfen.

Langsam verschiebt sich dann das Gerechtigkeitsempfinden, das lange an Personen und ihre Entscheidungen geknüpft war, in Richtung stärkerer Verfahrensgerechtigkeit. Im Idealfall werden dann intelligentere Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens und damit langfristig auch zum Wohle der Unternehmerfamilie getroffen. □

Autoren: *Torsten Groth, Prof. Dr. Tom A. Rüsen*

Vom Adel lernen.

Der Adel hatte immer schon einen speziellen Umgang mit Eigentum und Nachfolge. Beides wird heute noch konsequent durch das Erstgeburtsrecht, die sogenannte Primogenitur, geregelt. Eigentümerfamilien, die sich intensiver mit diesen Strukturen auseinandersetzen, können wichtige Erkenntnisse daraus ziehen.

Ein klassischer Erfolgsfaktor in Familienunternehmen lautet: „Im Zweifel sind die Firmeninteressen höher zu bewerten als Familieninteressen.“

Dies kann bedeuten, dass Kompetenzen in der Besetzung von Führungspositionen höher bewertet werden als die Abstammung. Oder dass auf Ausschüttungen verzichtet werden soll, wenn das Unternehmen – zum Beispiel zur Krisen- oder Wachstumsbewältigung – einen besonderen Kapitalbedarf hat.

Dass die Familie immer wieder zum Wohl des Ganzen zurückstecken muss, kann auch zur Erosion der Verbundenheit einzelner Familienmitglieder mit dem Unternehmen führen. Der Sinn des Familienunternehmerdaseins wird infrage gestellt. Einzelne Mitglieder ziehen sich emotional zurück, reduzieren die Interessen auf Ausschüttungsfragen oder denken gar über einen Verkauf nach, um endlich befreit von den erlebten Lasten zu sein.

Ganz anders wird in Adelsfamilien agiert. Typischerweise drehen sie das Prinzip „Unternehmen geht vor Familie“ um. Diese klare Präferenzierung der Familie bietet dem Einzelnen ganz andere Formen der Integration, als es in jüngeren Familienunternehmen möglich ist.

Das Selbstverständnis lautet: Es geht immer um den Erhalt der Familie. Und die Familie steht für ihre Mitglieder ein. Das Vermögen – zumeist Forst- und Landbesitz, aber auch Unternehmen oder Beteiligungen – wird zum Wohl der Familienmitglieder eingesetzt. Und gemeinhin mit dem einzigen Ziel, den Erhalt und die Einheit der Familie zu gewährleisten: „Familie geht vor Unternehmen.“

Wie dies konkret funktioniert, zeigen Einblicke in die Geschichte und heutige Generation einer Adelsfamilie, deren Ursprünge auf das 16. Jahrhundert zurückgehen und die seit Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland ansässig ist. Seit Jahrhunderten wird in dieser Familie das Prinzip der Primogenitur gelebt. Das bedeutet: Jeweils der älteste männliche Nachfahre wird Haupterbe des Familienvermögens mitsamt eines Schlosses als Familiensitz und des Herzog-Titels. Zugleich wird er Familienvorstand und „Manager“ einer weit verzweigt in Europa lebenden Großfamilie. Er hat sich in dieser Funktion nicht nur um Familienzusammenkünfte zu kümmern und Repräsentationsaufgaben zu übernehmen, sondern ist auch Anlaufstelle für viele steuerliche, rechtliche und per-

sönliche Belange der zahlreichen Familienmitglieder.

Dadurch, dass es seit Jahrhunderten das klar festgelegte Erbfolgeprinzip der Primogenitur gibt, ist allen Nachfahren vorgegeben, in welche Rolle sie schlüpfen müssen. Diese klare, eindeutige Regelung gemäß der Geburtenfolge kann auch als starres Korsett erscheinen.

Die Beteiligten selbst zeichnen ein anderes Bild: Der älteste Sohn – schon im Kindesalter als „Mini-Herzog“ angesprochen – erlebt es als eine Aufgabe, die ihn mit Stolz erfüllt, fortzusetzen, was seine Vorfahren über Generationen hervorgebracht haben. Er wird im Wissen um seine zukünftige herausgehobene Rolle über viele Jahre an seine Aufgaben herangeführt, übernimmt immer mehr Aufgaben des Vaters und kann sich auch selbst mit eigenen Ideen in die unternehmerischen Belange einbringen. Die Nachfolge ist langfristig angelegt als ein „allmähliches Hinüberwechseln“.

Die jüngeren Geschwister des Herzogs sehen sich keineswegs als Verlierer. Sie sehen es als ein Privileg, eigenständig und frei vom Verantwortungsdruck ein eigenes Leben aufbauen zu können. Ihnen wird ein Studium im In- und Ausland ermöglicht und sie erhalten – als

Gegenleistung zum notwendig leistbaren Pflichtteilsverzicht – ein „Startkapital“ für ihr Leben.

Der Herzog sagt heute: „Die Familie ist mein Unternehmen.“ Er sieht es als wichtigste Aufgabe an, ein „Investment“ in seine Kinder zu leisten.

Was sich ökonomisch anhört, ist eher emotional gemeint. Ziel ist es, das Verständnis für die eigene Adelsfamilie als Wertegemeinschaft und Solidarverbund für alle Kinder sichtbar und erlebbar zu machen.

Als nach dem Zweiten Weltkrieg im heutigen Tschechien lebende Verwandte von den kommunistischen Machthabern zur Flucht gezwungen wurden, war es zum Beispiel eine Selbstverständlichkeit, dass die Familie hilft. Der damalige Herzog schenkte der Familie ein recht stattliches Anwesen mit kleinem Schloss in Bayern als eine neue Bleibe.

Ähnlich wird heutzutage im Kleinen mit bedürftigen Familienmitgliedern verfahren. Wer in Not gerät, wird unterstützt. Beispielsweise erhält eine weit entfernt verwandte Schauspielschülerin aus New York vom Herzog eine monatliche Apapage. Wer mit einer Brille des „Nicht-Adels“ auf diese Beispiele schaut, wird sich fragen, was jemanden antreibt, von

seinem Vermögen nahezu unbekannte Familienmitglieder, deren Verwandtschaftsgrad mit gängigen Begriffen gar nicht mehr zu fassen ist, „aus der eigenen Tasche“ zu unterstützen. In der Adelsfamilie wird dies als selbstverständlich erachtet.

Aus der Forscherperspektive werden zwei verschiedene Familienverständnisse sichtbar: Einmal die heute typische Familie mit ihrer Sorge um das Miteinander der engsten Verwandten und der Funktion, kommende Generationen auf das Leben vorzubereiten. Das Drei-Generationen-Schema – Großeltern, Eltern und Kinder – bildet den Kern.

Darüber hinaus findet sich „Familie“ in einem sehr weiten Verständnis, in dem Länder, Orte und Zeiten an Bedeutung verlieren. Die Adelsfamilie selbst sieht ihre Wurzeln Hunderte Jahre zuvor im jetzigen Frankreich. Es habe sie durch die Napoleonischen Kriege eher zufällig an den heutigen Familiensitz verschlagen. Identitätsprägend ist die praktizierte Mitgliedschaft in einer noch größeren Einheit – der des europäischen Hochadels mit seinen eigenen Gesetzen, Sitten und Gebräuchen.

Auch das Zeiterleben wird „gedehnt“ – sowohl in Richtung Vergangenheit wie

auch in Richtung Zukunft. Gepflegt wird eine starke Erinnerungskultur. Tagebücher von Vorfahren aus der Zeit vor der Französischen Revolution werden herangezogen, um zu lernen, wie sich Familienmitglieder untereinander verhalten, sich mit Politik arrangieren und gesellschaftlich engagieren.

Diese Kultur wirkt auch in die Zukunft: „Ich möchte nicht, dass Nachfahren in 200 Jahren negative Geschichten über meine Zeit als Familienvorstand erzählen“, erklärt der Herzog. In diesem Satz wird deutlich, wie stark die Steuerungswirkung eines solchen Zeitbegriffs auf das Verhalten des Einzelnen ist.

Mit dem Primat von Familie vor dem Unternehmen und dem besonderen Verständnis einer „zeitüberdauernden Familie“ scheint es dieser Adelsfamilie nicht nur zu gelingen, das familiendynamisch schwierige Prinzip der Primogenitur am Leben zu erhalten. Es liefert zudem für alle Beteiligten einen Sinnrahmen, der zur Identitätsstütze wird. Diese Praxis gibt Anregung für Unternehmerfamilien, die ebenfalls das Bestreben haben, viele weitere Generationen zu existieren. □

Autor: Torsten Groth,



Illustration: Tom Cool

So funktioniert das Familien-Orchester.

Zwischen erfolgreichen Orchestern und Unternehmerfamilien gibt es einige interessante Parallelen. Das Wittener Institut für Familienunternehmen untersucht, was Familienunternehmer von den Wiener Philharmonikern lernen können.

Orchester sind komplexe Gebilde. Während eines Konzerts müssen sich 100 und mehr Musiker – allesamt individuelle Spitzenkünstler – auf den Punkt hin koordinieren. Gelingt dies, formt sich ein Klangkörper, der dem Publikum ein echtes Konzerterlebnis beschert. Doch das ist nur ein kleiner Teil der Aufgabe. Orchester sind ebenfalls kleine Wirtschaftsbetriebe. Auftritte und Reisen sind zu organisieren und zu bewerben, Verhandlungen mit Musikkonzerten zu führen, CD-Aufnahmen zu koordinieren. Darüber hinaus muss sich das Orchester permanent personell erneuern; altersbedingt scheiden einzelne Mitglieder aus und neue Musiker müssen ausgewählt und integriert werden. Wie Unternehmerfamilien statten sich einige bekannte Orchester deshalb mit Gremien, Regeln und Statuten aus. Nur so lässt sich die skizzierte Aufgabenfülle eigenständig bewältigen. In Berlin geht die Selbstverwaltung sogar so weit, dass die Philharmoniker einen Dirigenten auswählen, der für eine bestimmte Zeit die künstlerische Leitung übernimmt. Für den Vergleich zwischen Unternehmerfamilie und Orchester sind auch soziale Dynamiken von Belang. Die Musiker sind Ausnahmekünstler. Sie haben

sich in einem harten Konkurrenzkampf durchgesetzt, um sich nun in den Klangkörper einzuordnen. Hinzu kommen kulturelle Differenzen, zum Beispiel zwischen Bläsern und Streichern oder innerhalb einer Instrumentengruppe. Wir haben es also mit einer sozialen Gemengelage zu tun, die der in größeren Unternehmerfamilien nicht unähnlich ist. Auch hier möchte jedes Mitglied als Individuum mit seinen speziellen Fähigkeiten gesehen werden und fühlt sich im Denken und Handeln seiner Herkunftsfamilie oder einigen Verwandten näher als dem größeren Gesellschafterkreis. Weil Familienunternehmen wie Orchester nur dann langfristig erfolgreich sein werden, wenn es gelingt, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und abgestimmt als eine Einheit zu agieren, sind diese ein interessantes Studienobjekt aus Sicht der Familienforschung. Besonders aufschlussreich ist dabei die Beschäftigung mit den Wiener Philharmonikern, die seit bald 175 Jahren eine Spitzenstellung unter den Orchestern weltweit halten können und dabei ökonomisch erfolgreich das Prinzip demokratischer Selbstverwaltung leben. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker beginnt im Jahr 1842. Angestoßen

durch Otto Nicolai schließen sich Musiker zu einem Orchester zusammen, um regelmäßig in Wien Konzerte zu geben. Von Anfang an wurde festgelegt, dass keine höfische Ein- und Unterordnung zu gelten habe, wie es in den Jahrzehnten zuvor üblich war. Das Orchester sollte wirtschaftlich und organisatorisch eigenständig agieren. Neben grundlegenden Prinzipien demokratischer Selbstverwaltung und Eigenverantwortlichkeit wurden auch organisatorische Zusatzbestimmungen festgelegt:

- Mitglieder der Philharmoniker können einzig Musiker des Orchesters der Wiener Staatsoper werden.
- Die Leitung übernimmt ein sogenannter „Director“, der von den Mitgliedern demokratisch gewählt wird.
- Die Verwaltungsarbeit wird von einem Ausschuss, dem Komitee, vorgenommen. Dieses wird demokratisch gewählt.
- Eine Geschäftsordnung dient dem Komitee als Entscheidungsgrundlage und regelt unter anderem die Verteilung der Einnahmen, nebst Sonderzahlungen für Solisten oder Funktionsträger.
- In der Besetzung des Komitees sind neben der Leitung auch die Instrumentengruppen vertreten. Dazu kommen aus den eigenen Reihen weitere „Funktionäre“,

die Sonderaufgaben zu erledigen haben (Kartenverwaltung, Archiv, Neujahrskonzert).

– Alle Funktionsträger werden auf drei Jahre gewählt. Sie können sich jedoch zur Wiederwahl stellen.

– Von Anfang an gelten höchste Qualitätsansprüche (das bedeutete unter anderem, die Probenzeiten auszuweiten und zunächst finanzielle Einbußen hinzunehmen, die erst später aufgrund von Konzerterfolgen ausgeglichen werden konnten). Natürlich hat das gewählte demokratische Prinzip zu vielfältigen Reibereien und Streitereien über die Anzahl der Auftritte, die Auswahl der aufzuführenden Werke, die Wahl des Dirigenten oder die Verteilung der Einnahmen geführt. Aber letztlich profitierte die Entscheidungsqualität von diesem Ringen.

Auch heute noch ist die Hauptversammlung, bestehend aus allen rund 140 Mitgliedern, das oberste Gremium. Dort wird mit einfacher Mehrheit abgestimmt (einzige Satzungsänderungen bedürfen einer 4/5-Mehrheit). Da der Verwaltungsaufwand stetig zunahm, wurde im Lauf der Zeit ein Großteil der Entscheidungslast auf das auf zwölf Personen angewachsene Komitee übertragen, das sich mittlerweile 15-mal im Jahr trifft.

Und aus dem ehemaligen „Director“ ist eine Mehrfachleitung durch Vorstand, Vorstandsstellvertreter und Geschäftsführer geworden. Dabei fällt dem Vorstand in der Funktion eines Ombudsmanns eine besondere Bedeutung zu. Ihm obliegt es, das Vereinsinteresse gegenüber Einzel- und Gruppenegoisten zu vertreten und dennoch dem einzelnen Mitglied ein Maximum an individuellen Wünschen zu gewähren. Die Quadratur des Kreises.

Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Auswahl neuer Orchestermitglieder ge-



Illustration: Tom Cool

legt. Die Kandidaten spielen in einem sogenannten Konkurs einen Katalog ausgewählter Stücke hinter einem blickdichten Vorhang. Sie treten dabei in einer Art Ausscheidungswettkampf gegen andere Kandidaten an – nach mehreren Runden bleibt nur ein Musiker übrig. Dieser wird zunächst für ein Probejahr in der Staatsoper aufgenommen. Nach weiteren drei Jahren der Bewährung in der Staatsoper kann ein Antrag auf Aufnahme bei den Philharmonikern an deren Komitee gerichtet werden. In der Probe- und Bewährungszeit geht es unter anderem darum, den besonderen Wiener Klang einzustudieren, welcher – neben der reinen Qualität der Darbietung – die Besonderheit der Wiener Philharmoniker ausmachen soll. Wird von orchestertypischen Fragestellungen abstrahiert, zeigen sich bei den Wiener Philharmonikern Organisationsprinzipien, von denen auch Unternehmerfamilien profitieren können:

- Verpflichtung auf eine gemeinsame Idee
- Demokratische Entscheidungsstrukturen (mit Mehrheitsentscheidungen)
- Übertragen von Entscheidungsbefugnissen an ein professionelles Gremium

- Wahl der Leitungspersonen, von denen man sich auf Zeit führen lässt
 - Wahl von Funktionsträgern, die sich der Wiederwahl zu stellen haben
 - Fokus auf Besetzungsentscheidungen, bei denen einzig die Leistung zählt (und keine private Protektion oder politische Einflussnahme)
 - Übernahme besonderer Ombudsfunktionen durch Vertrauenspersonen, sodass Einzelne mit ihren Nöten einen Ansprechpartner haben
 - Erhöhung der Freiheitsgrade im Handeln durch Sicherstellung des Einkommens unabhängig von den Erfolgen der gemeinsamen Unternehmung
 - Zurückstellen eigener Interessen der Mitglieder zum Wohl des Ganzen
 - Ausbildung einer eigenen Kultur, die die Einzigartigkeit am Markt sichert
- Diese Liste an Erfolgsprinzipien kann als Reflexionsgrundlage dienen. Denn auch in Eigentümerfamilien geht es letztlich um den Spagat, höchst individuelle Mitglieder dauerhaft zu binden und als Kollektiv entscheidungsfähig und ökonomisch erfolgreich zu bleiben. □

Autor: Torsten Groth

„Clan management“ – wenn der Gesellschafterkreis wächst.

Die zunehmende Akzeptanz egalitärer Vererbungsformen von Gesellschafteranteilen hat in den letzten Jahrzehnten zum Entstehen großzahliger Gesellschafterkreise mit gleicher Abstammung geführt. Wie es gelingen kann, Unternehmerfamilien dieser Größenordnung nachhaltig für die Firma zu interessieren und als strategie- und entscheidungsfähige Einheiten zu organisieren.

Es gibt da diese grobe Faustformel: Pro Generation verdreifacht sich die Anzahl der Gesellschafter eines Familienunternehmens.

In diesen Familientypen ist eben nicht nur die Reproduktionsrate im Vergleich zum allgemeinen Durchschnitt überproportional hoch. Zusätzlich ist immer öfter ein Trend zur egalitären Vererbung der Gesellschafteranteile an alle Nachkommen zu gleichen Teilen zu beobachten – unabhängig davon, ob sie im Unternehmen mitarbeiten oder nicht. In Kombination führt dies zu einem stetigen Wachstum des Gesellschafterkreises bei jedem Generationenübergang.

Erste stichprobenartige Untersuchungen haben ergeben, dass es in Deutschland schon mindestens 30 großzahlige Gesellschafterkreise mit 80 und mehr Gesellschaftern gibt. Aufgrund der Vererbungswelle wird diese Zahl in den nächsten Jahren sprunghaft ansteigen. Immer häufiger bilden sich Unternehmerfamilien-Clans – soziale Einheiten, die sich aus Personen mit gleicher Abstammung zusammensetzen und eine Wirtschafts- und Solidaritätsgemeinschaft bilden.

Was unterscheidet diesen Typus im Vergleich zu anderen Unternehmerfamilien? Gibt es tatsächlich Unterschiede zwi-

schen einem Gesellschafterkreis, der 15 bis 50 Familienmitglieder umfasst oder 2300, wie etwa im Fall der belgischen Gesellschafterfamilie Solvay? Welche typischen Fragestellungen ergeben sich in diesen Clans?

Erste Erkenntnisse aus aktuellen Forschungsprojekten zeigen, dass sich hier verschiedene Problemkomplexe herausarbeiten lassen, die spezifischer Lösungen im Rahmen eines „Clan-Managements“ bedürfen.

In erster Linie geht es dabei um die Organisation von Bindung und Zusammenhalt. Die Familienverantwortlichen müssen sich fragen, in welcher Form dies bei über den Erdball verstreuten Mitgliedern mit teilweise unterschiedlichen Muttersprachen überhaupt noch möglich ist.

Reicht ein Familientreffen aus, das alle zwei Jahre stattfindet, um das gegenseitige Kennenlernen zu ermöglichen und den vielfach beschworenen „Family Spirit“ im Bewusstsein aller zu erhalten? Was muss passieren, damit nicht nur ein Bruchteil der Gemeinschaft – also die Vertreter der restlichen Familienmitglieder – an der Gesellschafterversammlung teilnimmt und sich über den Geschäftsverlauf informiert?

Oftmals ist von den Repräsentanten zu hören, dass die Motivation, sich für das Familienunternehmen aktiv zu engagieren, in weiten Teilen der Familie rückläufig oder sogar nicht mehr existent ist. Beispielhaft für diesen Trend mag die Antwort einer Gesellschafterin aus der sechsten Generation auf die Einladung zum runden Firmenjubiläum dienen: „Ich bin doch schon zur Gesellschafterversammlung erschienen. Jetzt soll ich auch noch einen zweiten Tag für das Familienunternehmen in diesem Jahr aufwenden? Das ist einfach zu viel.“

Diese rückläufige Grundmotivation lässt sich als Ergebnis jahrzehntelang durchaus erfolgreicher patriarchaler Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in den Vorgängergenerationen erklären. Dieser Erfolg hat eine Schattenseite: Die nichtaktiven Gesellschafter, die eben nicht in ein Aufsichts- oder Beratungsgremium gewählt wurden, sind in einer „Lernfalle“ gefangen – sie haben sich entweder bequem damit eingerichtet, dass die Arbeit woanders getan wird, oder sie erleben sich in ihrem Engagement entmutigt.

Oftmals gab es in der Vergangenheit für interessierte Familiengeschafter keine Möglichkeiten, sich anderweitig für die

Firma oder den Familienzusammenhalt zu engagieren. So ging langsam der Wissensdurst verloren und es beteiligten sich – wenn überhaupt – nur noch die Nachkommen ehemals für das Familienunternehmen in Führungspositionen tätiger oder in Aufsichtsgremien aktiver Familienmitglieder.

Diejenigen, die sich für das Unternehmen einbringen, bleiben so oftmals als Repräsentanten der Großfamilie unter sich. Der Austausch in die Breite des Clans geht verloren. Beobachtbare Versuche der letzten Jahre, die Kommunikation innerhalb der Clans über eigens geschaffene Intranet-Lösungen für die Sippe wieder in Schwung zu bringen, haben wenig Erfolg. Sie fördern zwar die Chancen, sich über Entwicklungen in Firma und Familie per Klick und Download zu informieren, eine dauerhafte Steigerung der Bindung über „Family-Chats“ gelingt aber meist nicht.

Hier sind Lösungen gefordert, die einzelne Familienmitglieder in ihrer Lebenswirklichkeit abholen und gleichzeitig so anziehend sind, dass ein regelmäßiges Nutzen dieses Mediums als attraktiv und bereichernd empfunden wird. Gleichzeitig ist die Frage zu stellen, welches Interesse innerhalb eines Clans da-

zu führt, sich für das gemeinsame Wohl zu engagieren. Wird die Zugehörigkeit zu einer größeren Einheit (wieder) prägnant fühlbar, geht damit oft eine Sinnerfüllung einher.

Dies führt dann zu einem ähnlich starken Einsatz- und Leistungswillen für die Familiengemeinschaft, wie dies aus der karitativen oder der Vereinsarbeit bekannt ist. Clan-Management bedeutet in diesem Zusammenhang also deutlich mehr als ein verbesserter „Service“, eine „Einbahnstraßen-Kommunikation“ von Erwartungen, Informationen und Botschaften von den Gremien in „die Masse“ der Familienmitglieder hinein.

Eine gut funktionierende Kommunikation innerhalb des Clans schafft persönliche und digitale kommunikative Räume jenseits einer „Ego-Push-Logik“. Hierzu bedarf es allerdings einer stetig zunehmenden Einbindung interessierter Familienmitglieder.

Uns bekannte Beispiele zeigen, dass für eine rege und gelebte interaktive Kommunikation innerhalb der Clan-Gemeinschaft etwa fünf bis zehn Jahre aktiven Familienmanagements nötig sind. Dieses hat – ähnlich wie in der Erwachsenenbildung – den Charakter einer „Ermöglichungsdidaktik“. Natürlich ist auch

dabei mit einer Reihe von motivationalen Rückschlägen zu rechnen, vor allem wenn die Bindungskräfte schon länger erodiert waren.

Das Management einer Unternehmerfamilie vom Typ Clan erfordert also zum Teil völlig andere Maßnahmen und Inhalte als das kleinzahliger Gesellschafterfamilien. Der interaktiven Kommunikation innerhalb des Clans kommt die wesentlichste Bedeutung bei der Schaffung und dem Erhalt von Bindung und Motivation zu. Sie trägt Informationen von den Repräsentanten der Familie in die breite Masse und greift gleichzeitig Fragen, Rückmeldungen, Wünsche und Bedürfnisse in diesem Sozialsystem auf. Die Schaffung von Möglichkeiten, sich für Firma und Familie zu engagieren, stellt eine zweite zentrale Aufgabe eines Clan-Managements dar. All das erfordert den Aufbau spezieller Fähigkeiten, damit die Gremien von einigen wenigen hochkompetenten Mitgliedern aus den jeweiligen Clans besetzt werden können. Welche das sind und wie sie vermittelt werden, wird in der September-Ausgabe von *private wealth* untersucht. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Prof. Dr. Arist von Schlippe



Illustration: Tom Cool

So werden große Familien zukunftsfähig.

Erfolgreiches Management großer Gesellschafterkreise erfordert Antworten auf besondere familienstrategische Fragestellungen. In diesem Text untersucht das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), wie Aus- und Weiterbildungsformate definiert werden sollten, damit sich entsprechend ausgebildete Familienmitglieder engagieren können – professionelles Clan-Management 2.0.

Lange Zeit wurde in Familienunternehmen achselzuckend hingegenommen, dass die Familie sowohl die Stärke als auch die Schwäche der Firma ist. In den letzten Jahren wird nun zunehmend an dieser „Schwäche“ gearbeitet. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich als Familie zu organisieren und zu professionalisieren, ist deutlich gestiegen.

Heute werden aufseiten der Eigentümerfamilie parallel zur Unternehmensstrategie vielfach Formen separater Familienstrategien entwickelt. Darin bildet sich – im Idealfall in Dokumenten schriftlich niedergelegt – die Grundlage eines Familienmanagements ab.

Die Aufgaben (wir bezeichnen dies als „Familienmanagement 1.0“) umfassen meist die Ansprech- und Kümmererfunktion. Es geht dabei um sämtliche Themen, die innerhalb der Unternehmerfamilie virulent werden und nicht direkt in das Aufgabenfeld des Managements oder Überwachungsgremiums des Unternehmens gehören.

Im Kern sind entsprechende Strukturen damit beschäftigt, Familientage zu organisieren, die Reflexion und Weiterentwicklung der Inhalte der Familienstrategie sicherzustellen, Weiterbildungsaktivitäten

der Familie zu koordinieren und aufkommende Konflikte in eine professionelle Bearbeitung zu überführen. Die hier tätigen Mitglieder aus der Unternehmerfamilie sind meist ehrenamtlich und neben ihrem Hauptberuf eingeschränkt für die Unternehmerfamilie aktiv. Die Wahl in das entsprechende Gremium basiert oftmals auf einem Sympathie- oder Vertrauensfaktor. Insgesamt lassen sich solche Modelle als „familienbasierte Systeme“ bezeichnen. Aufgrund der oftmals noch vorhandenen persönlichen Nähe der handelnden Akteure ist der „Modus Familie“ in der Kommunikations- und Umgangsform notwendig und statthaft. Dies gilt ebenso für Ausgestaltung der Interaktion von Familienmanagement und einzelner Mitglieder der Unternehmerfamilie.

Grundsätzlich ist das ein großer Vorteil. Diese Art des erfolgreichen (Selbst-)Managements stößt jedoch ab einer bestimmten Anzahl von Mitgliedern oder deren räumlicher und kultureller Entfernung irgendwann an Grenzen. Den handelnden Personen fehlt es bei wachsendem Komplexitätsgrad sehr oft an spezifischen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen, um angemessen mit den Unterschiedlichkeiten in der Unternehmerfamilie umzugehen.

Bei Überschreiten einer gewissen Komplexitätsschwelle braucht es daher ein sogenanntes „Familienmanagement 2.0“. Es setzt an der zentralen Fragestellung einer jeden Mehr-Generationen-Unternehmerfamilie an: Wollen wir Gesellschafter un- eher als Unternehmerfamilie oder eher als Investoren verstehen?

Dominiert die Investorenmentalität, übernimmt das Familienmanagement die klassischen Aufgaben einer Investor-Relations-Abteilung. Es erläutert vor allem die Strategie des Managements, kommuniziert die Performance und organisiert An- und Verkaufswünsche von Anteilen innerhalb des Gesellschafterkreises. Da der Zusammenhalt als Familiengemeinschaft dann keine Relevanz mehr darstellt, sind auch keine Maßnahmen zur Förderung von Kompetenz und Zusammenhalt als Gemeinschaft notwendig.

Ist dagegen der Erhalt des Gesellschafterkreises als geschlossenes System von verwandtschaftlich verflochtenen Mitgliedern einer Unternehmerfamilie die primäre Zielsetzung, ändert sich die Aufgabenstellung. In diesem Fall geht es um „Family Investor Relations“. Zusätzlich sind nun Maßnahmen zu ergreifen, die eine Steuerung, Entwicklung und Führung des

Gesellschafterkreises als Gemeinschaft verwandtschaftlich verbundener Personen auf einem höheren Organisationsgrad ermöglichen.

Die hier notwendigen Aufgaben, Strukturen und Kompetenzen müssen dualistisch ausgeprägt sein. Denn ein Familienmanagement 2.0 hat neben den klassischen betriebswirtschaftlichen und juristischen Aufgaben zugleich von einem professionellen Umgang mit Familiarität auszugehen. Im Zusammenhang mit „Clan-Strukturen“ sind hier profunde Kenntnisse von System- und Gruppendynamiken, von individual- und familienpsychologischen Mustern und Modellen sowie Kenntnissen von Konflikt- und Kommunikationstheorien oder Modellen zur Steuerung der Kommunikation in großen Gruppen erforderlich.

Die „klassischen“ Ausbildungen zum Aufsichts- oder Beiratsmitglied mit Fokus auf betriebswirtschaftliche und juristische Faktoren reichen deshalb beim Management einer großzahligen Unternehmerfamiliengemeinschaft nicht aus.

Das ist vielen Familien auch durchaus bewusst. In der Praxis wird der Mangel an kommunikativen und familiendynamischen Vorbildungen darum oft durch

„langjährige Erfahrung“ als Gremienmitglied oder durch erworbenes „hohes Vertrauen“ in der Familie kompensiert.

Dies mag für Gesellschafterkreise funktionieren, in denen es noch möglich ist, schnell eine Face-to-face-Kommunikation zur Lösung kritischer Fragen herzustellen. Doch wenn eine großzahlige Gemeinschaft professionell durch ein entsprechendes Familiengremium gemanagt werden soll, müssen die entsprechenden Personen über breiter gefächerte Fähigkeiten verfügen.

Besonders wichtig sind nun soziologische oder psychologische Grundkenntnisse, eine Ausbildung in Kommunikationstheorien und -designs sowie praktische Erfahrungen im Umgang mit konfliktbehafteter Kommunikation, zwischenmenschlichen Konfliktodynamiken und der Tätigkeit als Mediator. Das hier notwendige Kompetenzprofil entspricht also weniger dem einer kaufmännisch versierten als vielmehr dem einer erfahrenen Führungskraft aus dem Bereich Human Resources.

Die bisher in der Praxis beobachteten Lebensläufe von Familienmanagern zeigen allerdings, dass die handelnden Personen meist nur in Bezug auf betriebswirtschaftliche Fragen „Vollprofis“ sind. Hinsicht-

lich ihrer Fähigkeiten zur Steuerung und Führung einer Gemeinschaft als Unternehmerfamilie vertrauen sie auf persönliche Qualitäten.

Geht es um das nachhaltige Management eines Clans, sehen wir daher Nachholbedarf. Dieser Aspekt von Familienmanagement, der sich den Wünschen und Bedürfnissen innerhalb der Gemeinschaft widmet, ist weniger auf das Erfüllen basisdemokratischer Mitbestimmungen oder individueller Bedürfnislagen im Einzelfall gerichtet. Er benötigt eine systematische Organisation von Ansprache- und Reflexionsmöglichkeiten innerhalb des größeren Familienkreises. Analog zum Betriebsrat für die Mitarbeiter wird aus der „Family-Investor-Relations-Einheit“ dann eine „Kümmerer-Einheit“ für die Mitglieder der Großfamilie.

Für das langfristige Bestehen des „Clans“ ist dies die entscheidende Aufgabe. Würde das einzelne Mitglied der Familie „sich selbst überlassen“, wäre der Verlust des Interesses an der Gemeinschaft programmiert – und der Zerfall der Gemeinschaft absehbar. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Prof. Dr. Arist von Schlippe



Illustration: Tom Cool

Wenn das Unternehmen plötzlich nicht mehr da ist.

Die Firma ist Mittelpunkt und Identitätslieferant einer Unternehmerfamilie. Was passiert, wenn sie unfreiwillig – durch Verkauf oder Insolvenz – verschwindet? Und wie lassen sich die drastischen Veränderungen der familiären Lebenswelt auffangen?

„Nachdem wir unser Familienunternehmen verloren hatten, gab es Probleme bei Zusammenkünften der Großfamilie. Wir mussten uns plötzlich über so profane Dinge wie Urlaubspläne und Ähnliches unterhalten. Wir waren jetzt nur noch ‚Verwandte‘, die Firma war ja weg. Früher hatten wir uns nach spätestens zehn Minuten über irgendetwas im Unternehmen ausgetauscht.“

Aus dieser Beschreibung eines Unternehmers wird klar, dass die Firma einer Unternehmerfamilie nicht nur als sentimentales Investment im Vermögensportfolio einer verwandtschaftlich verbundenen Investorengemeinschaft anzusehen ist. Wegen ihrer Einflussnahme auf den Entwicklungsverlauf der Familie spielt sie vielmehr die Rolle eines maßgeblich prägenden und konstituierenden Elements dieser besonderen Familienform. Vielfach erleben Mitglieder von Unternehmerfamilien die Firma sogar als eine Art „imaginäres Familienmitglied“, dem ein Großteil der familiären Aufmerksamkeit zulasten der „restlichen“ familiären Lebenswelt (insbesondere der gemeinsamen Freizeit) gewidmet wird. Fällt dieser zentrale Faktor durch den Untergang oder den ungewollten Verkauf des Unternehmens weg, verliert die

Familie nicht nur ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Familientypen. Fortan fehlt der Kern ihrer Identität.

„Als das Unternehmen verkauft war und ich dort aufgehört hatte zu arbeiten, fühlte ich mich irgendwie amputiert“, erzählt der betroffene Unternehmer weiter: „Alles, wofür ich Tag und Nacht da gewesen war, ist nun plötzlich weg. Die Mitarbeiter, meine ‚Ersatzfamilie‘. Die Organisation, für die ich 24 Stunden am Tag gearbeitet hatte. Ich fühlte auch den Reputationsverlust täglich – die plötzlich veränderte Behandlung auf der Straße, wenn mich die Menschen in unserer Stadt anschauten.“ Auch innerhalb der Familie sei der Zusammenhalt, der die Gemeinschaft über 100 Jahre stark gemacht habe, zerbröckelt: „Entweder man ging sich aus dem Weg oder zerstritt sich in Schuldzuweisungen, wer für das ganze Debakel verantwortlich war.“

Der tatsächliche Verlust des „imaginären Familienmitglieds“ Unternehmen überfordert die Familien offensichtlich. Zwangsverkäufe aufgrund von kritischen Entwicklungen (Unternehmenskrisen, Eskalation von Gesellschafterkonflikten) sind in aller Regel mit hohem Frustrationspotenzial verbunden.

Auch Jahre nach dem Verkauf herrschen ausgeprägte destruktive psychische Belastungen (Hass auf die restlichen Familienmitglieder, Depressionen, nicht überwundene Trauer) innerhalb des Familienverbands. Bei der Nachfolgergeneration ist zudem eine anhaltende Orientierungslosigkeit zu bemerken. Nach dem plötzlichen Wegfall einer möglicherweise seit Kindheit bereits angestrebten Zukunftsperspektive, der einst als „Hüter und Bewahrer des Familienvermögens“ zu fungieren“, bleibt nun nur eine große Leere.

Die Situation direkt nach dem Verlust der Firma vergleichen Betroffene deshalb oft mit dem Todesfall eines zentralen Familienmitglieds. Dieses Gefühl wird dabei unabhängig vom Vermögensstatus, den die Familie nach dem Verkauf innehatte, beschrieben und lässt sich in folgende Aspekte aufteilen:

// 01. Verlust der Familienidentität

Durch die öffentliche Trennung von Familie und Unternehmen fällt ein zentraler Faktor des Familienkonzepts weg. Das bisherige Mentale Modell ist nicht mehr aufrechtzuerhalten. Die Abgrenzung von „normalen“ Mitgliedern der Gesellschaft – als Teil oder Repräsentant einer bedeutenden wirtschaftlichen und



gesellschaftlichen Größe – hat keine Grundlage mehr. Gleichzeitig wird plötzlich eine andersartige Behandlung durch das soziale Umfeld erlebt. Die Umgangs- und Behandlungsformen im Alltag verändern sich ebenso wie der Freundeskreis durch den Wegfall von Einladungen und Treffen. Es herrscht das ausgeprägte Gefühl, Familienhistorie und -tradition sowie die damit verbundenen Herkunfts- und Ursprungsmythen verloren beziehungsweise verraten zu haben.

Die Vorstellung, einen „Verrat“ an der Lebensleistung der Vorväter begangen zu haben, ist zudem mit Schuld- und Schamgefühlen verbunden. Eine offene Auseinandersetzung mit der veränderten Situation wird vermieden oder als nicht möglich angesehen.

// 02. Verlust eines übergreifenden Familienkorrektivs

Oft wird die Unternehmensphilosophie als Maßstab für Handlungen in der Familie verwendet. Das Unternehmen wirkt wie eine Art durch die Vorfahren geprägtes Wertekorsett. Ihm fällt mitunter sogar die Rolle eines „imaginären stummen Familienmitglieds“ zu, das einzig durch seine Existenz Einfluss auf die Familiendynamik und persönliche

Entscheidungsoptionen ausübt. Bestimmten Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder eigenen Wünschen wird „zugunsten“ des Unternehmens nicht oder nur sehr eingeschränkt nachgegeben. Wichtig ist nur, was dem Unternehmen nutzen oder schaden könnte. Mit dem Wegfall des Unternehmens verliert die Familiengemeinschaft ihr „kollektives Korrektiv“. Sie muss dafür Ersatz finden – durch neue Institutionen und Regelungen – oder ein etwaiges Auseinanderdriften ihrer Mitglieder aushalten.

// 03. Verlust des mentalen Lebensinhalts

Gerade für die langjährig im Unternehmen tätigen Familienmitglieder führt der ungeplante Ausstieg oft zu dem Gefühl, den „Lebenszweck“ verloren zu haben. Die Haltung, seine gesamte Schaffenskraft in den Dienst des Familienunternehmens zu stellen, wurde von einer zentralen Eigenmotivation gespeist, die nun zu starken Verlustgefühlen führt. Dieser Wegfall der persönlichen Zukunftsperspektive und die damit verbundene Unmöglichkeit einer Fortführung der Familientradition werden als unrettbare persönliche Einbußen empfunden. Hierin scheinen die größten Probleme in der Verarbeitung der verän-

dernten Situation zu liegen. Eine Kompensation wird häufig in neuen unternehmerischen Aktivitäten oder karitativen Engagements – Gründung einer gemeinnützigen Stiftung, Übernahme von Ehrenämtern – gesucht.

Jedem externen Beobachter muss klar sein, dass der ungeplante und durch externe Zwänge erfolgte Verlust des Familienunternehmens für die Mitglieder von Unternehmerfamilien kaum mit dem Totalverlust eines reinen Vermögensinvestments vergleichbar ist. Jeder, der einmal an der Börse nennenswerte Geldbeträge durch Fehlspekulationen verloren hat, wird zwar ebenfalls Wut, Verzweiflung und – in Abhängigkeit von der Höhe des dabei eingesetzten Vermögens – vielleicht auch Angstgefühle spüren. Diese sind jedoch nicht mit den Gefühlen zu vergleichen, die offenbar entstehen, wenn eine Unternehmerfamilie ihr Unternehmen verliert.

Für die Arbeit des Familienberaters ist es in einer solchen Situation notwendig, sich systematisch um die Gefühlslage der Familie – Trauer, Verlusterfahrung, Trennungsleere – und um eine adäquate Trauerbewältigung zu bemühen. □

Autor: Prof. Dr. Tom A. Rüsen

02

Familienmanagement

Tradition und Moderne // FON-Theorie // Gesellschafter // Der Familientag

24 Balanceakt

In Unternehmerfamilien wird nicht nur das Leben selbst an die nächste Generation weitergereicht, sondern auch das Unternehmenseigentum. Dieses verpflichtet und bindet diejenigen, die es bekommen, an jene, die es geben. Die dabei übernommenen Traditionen dürfen aber nicht den Weg in die Moderne versperren.

30 Dreiklang

Große Unternehmerfamilien kombinieren die drei sozialen Ordnungsstrukturen der Familie (F), der Organisation (O) und des Netzwerks (N). Nur wenn es gelingt, alle drei sozialen Formationen gleichberechtigt zu verstehen und zu organisieren, werden Eigentum und Bestand des Familienunternehmens nachhaltig gesichert.

34 Ausbildung

Familien, so heißt es, verlieren ihr Unternehmen in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse. Deshalb ist es so wichtig, Gesellschafter auszubilden und ihre Kinder zu stärken – damit sie die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten können.

38 Zusammenhalt

Oberstes Ziel ist es, das Unternehmen über Generationen in der Familie zu halten. Deshalb muss das Gemeinschaftsgefühl gefördert werden. Ein erster Ansatzpunkt dafür ist der Familientag – eine regelmäßige, meist einmal jährlich stattfindende Zusammenkunft. Doch nur wenn er richtig organisiert ist, wird er erfolgreich sein.

„Professionelles Familienmanagement ist Bestandteil jeder Family Governance. Das hierfür notwendige gemeinsames Verständnis entwickelt sich nicht ohne Zutun und muss in angemessener Weise entwickelt werden.“

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen

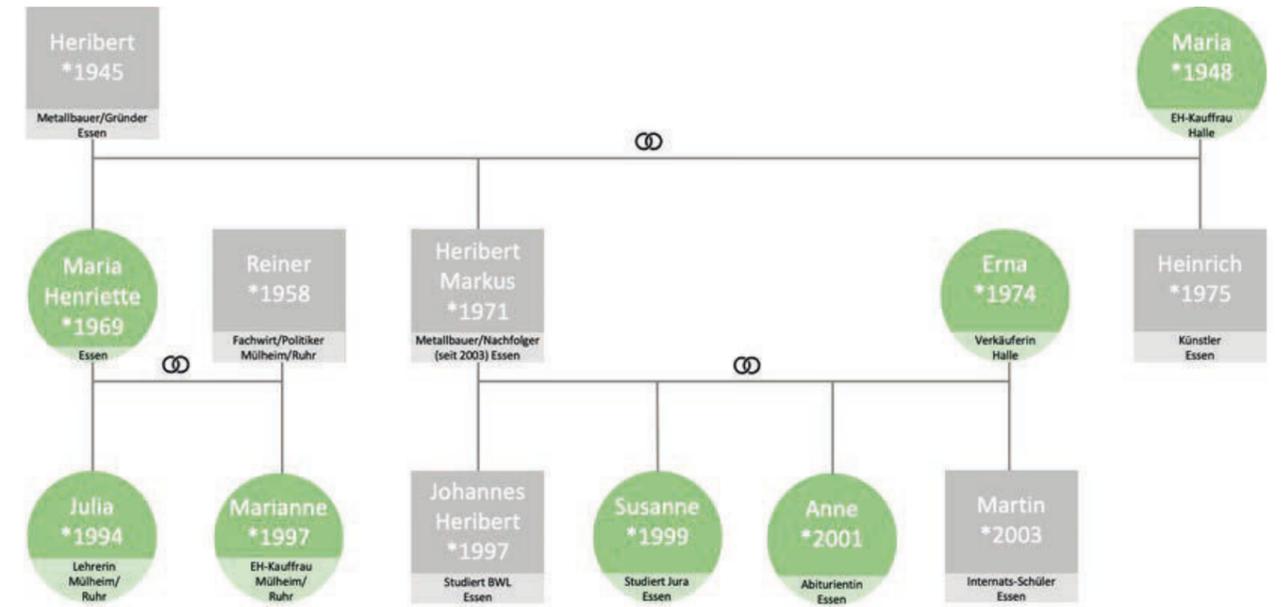
Zwischen Tradition und Moderne.

Die große Herausforderung von Unternehmerfamilien besteht darin, in einer sich rasch verändernden Gesellschaft die Balance zwischen Tradierung und Modernisierung ihrer Lebensverhältnisse zu halten. In der Forschung untersucht das WIFU, wie das gelingen kann.

Unternehmerfamilien sind soziale Systeme, die eine starke Traditionsorientierung zeigen – die Lebensstile werden von einer an die nächste Generation übertragen und weitergeführt. Was in der Soziologie als Pluralisierung von Lebenswelten und Individualisierung von Lebensverläufen beschrieben wird, offenbart sich in diesen Familien deshalb weniger deutlich. Kinder aus mehrgenerationalen Unternehmerfamilien leben so wie ihre Eltern und Großeltern. Gewohnheiten, Sitten, Gebräuche und Moralvorstellungen konservieren sich stärker als in herkömmlichen Familien. Dies ist vor allem damit erklärbar, dass in Unternehmerfamilien nicht nur das Leben selbst an die nächste Generation weitergereicht wird, sondern auch das Unternehmenseigentum. Eigentum verpflichtet und bindet diejenigen, die dieses bekommen, an jene, die es geben, also an die Ahnen. Diese Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen prägt das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern. Eine solche Verbindung aus Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung kann als Patchwork unterschiedlicher Zeitepochen in der Gestaltung des täglichen Lebens bewertet werden. In unserer Forschung untersuchen wir, wie dies realisiert wird, wie es gelingt und mit welchen Herausforderungen es einhergeht. Der methodische Ansatz ist die

Analyse von Familienstrukturen im historischen Zeitverlauf mithilfe von Genogrammen – bildlichen Darstellungen von Familienstrukturen. Sie sind mit Stammbäumen vergleichbar. Weil sie alle Familienmitglieder aufführen und nicht bloß jene einer Verwandtschaftslinie, gehen sie aber über diese hinaus. So lassen sich Personen und deren Familienbeziehungen in ihren jeweiligen familienhistorischen Bezügen betrachten. Neben der Auflistung familiärer Zugehörigkeiten und Beziehungen der Familienmitglieder untereinander werden die Daten der Familie zusammengetragen, also Namen, Kinder, Geschwisterreihen, Partnerschaften, Trennungen, Berufe, Krankheiten, Todesdaten, Religionsmitgliedschaften sowie gegebenenfalls weitere besondere Ereignisse. Durch die übergenerationale Analyse dieser Daten können Muster gefunden werden, die sich in der familiären Dynamik und Struktur zeigen. Es geht darum herauszuarbeiten, wie sich in der jeweiligen Lebenspraxis einer Familie Ereignisse und Entscheidungen durch die Gesamtschau mehrerer Generationen zu Mustern verdichten, wie sich Wiederholungen oder Tradierungen zeigen. Denn in diesen Informationen spiegeln sich die Verbindungen zwischen Tradition und Moderne, und zwar als Abbild des zum jeweiligen Erhebungszeitpunkts aktuel-

len gesellschaftlichen Kontextes sowie der damit verbundenen familialen Herausforderungen vor dem Hintergrund der Geschichte der Familie. Beispielhaft lässt sich dies am abgebildeten Genogramm nachvollziehen. Heribert ist Gründer eines Metallbauunternehmens in Essen. Er heiratet Maria, die aus Halle stammt. Beide bekommen drei Kinder: Das erste Kind ist ein Mädchen. Es wird mit dem Erstnamen wie seine Mutter benannt. Aus der Historie wissen wir, dass Frauen in der Vergangenheit nur äußerst selten als Nachfolgerinnen in Betracht kamen, – es galt das Primogenitur-Prinzip der männlichen Linie. Als schnell ein weiteres Kind auf die Welt kam – ein Junge –, galt dieser als potenzieller Nachfolger. Er wurde nach seinem Vater, dem Gründer, Heribert benannt. Wie seine große Schwester erhielt er einen Zweitnamen. Es erfolgte bei den ersten beiden Kindern somit eine Namensweitergabe aus der Elterngeneration mit einem zusätzlichen Namen. Dies allein könnte schon die bewusste Kombination aus Tradition und Moderne vermuten lassen: Der erste Name steht für die Loyalität zu den Eltern, für die Weiterführung der Familiengeschichte. Der zweite Name symbolisiert das Neue, die Moderne. Heribert Markus ergreift denselben Beruf wie sein Vater, Metallbauer, und



wird im Jahr 2003 Nachfolger im familiären Unternehmen. Zum Zeitpunkt der Nachfolge hat seine Frau Erna bereits vier Kinder zur Welt gebracht, die wiederum als potenzielle Nachfolger zur Verfügung stehen. Der Bruder Heinrich ist der Drittgeborene. Er erhält einen Namen, der traditionell Adligen gegeben wurde. Daher kann vermutet werden, dass die Eltern bestimmte Hoffnungen mit seinem Leben verbanden. Heinrich wird Künstler, kommt also als Nachfolger tendenziell nicht infrage. Außerdem heiratet er nicht und bekommt keine Kinder. Daher ist dieser Familienstrang für eine klassische Nachfolgeregelung nicht relevant. Auch der erste Familienstrang, die Familie von Marie Henriette, steht für eine klassische männliche Unternehmensübernahme nicht zur Verfügung: Es wurden in der zweiten Generation zwei Mädchen geboren. Die Kinder von Heribert Markus und Erna, die gebürtig aus Halle kommt (was die Frage aufwirft, wie die beiden sich kennengelernt haben), erhalten christlich geprägte Namen wie schon die Mutter von Heribert Markus und seine Schwester. Beim Erstgeborenen erfolgt eine neuerliche Namens-

wiederholung: Johannes Heribert. Daher könnten wir vermuten, dass diesem Kind qua Geburt die Nachfolgerewartung, mithin die Weiterführung der Familientradition mit in die Wiege gelegt wurde, jedoch bei einem gleichzeitigen Bezug zur Moderne, wofür möglicherweise der andere Name steht. Interessant ist hier, dass es offenbar eine Prioritätenverschiebung gibt, denn der traditionsreiche Vorname, Heribert, steht jetzt an zweiter Stelle. Anhand dieser knappen, begrenzten Genogramm-Analyse ist bereits erkennbar, wie sich in Unternehmerfamilien traditionelle und moderne Ausrichtungen verbinden. Insbesondere die Namensgebung kann hier sehr aufschlussreich sein. Denn Namen sind ein Abbild der gesellschaftlichen Verhältnisse beziehungsweise der jeweiligen Gegenwart. Doppelnamen verquicken in unserem Beispiel Tradition und Moderne. Neben der symbolischen Orientierung an Namen sind aber auch berufliche Entscheidungen und Partnerwahlen von ausschlaggebender Bedeutung für das individuelle und familiäre Leben von Menschen, vor allem in Unternehmerfamilien. Es lohnt sich deshalb, auch diese

näher wissenschaftlich zu untersuchen. Mithilfe von Genogramm-Analysen lassen sich so die historischen Entwicklungen von Unternehmerfamilien in sehr differenzierter und detailreicher Form nachzeichnen. Damit bietet sich uns als Forscherinnen und Forscher viel Material, um noch besser als bisher zu verstehen, wie diese Familien ihre alltäglichen Herausforderungen meistern, welche Entscheidungen sie treffen und zu welchen übergenerationalen Mustern sich diese schließlich zusammenfügen. Wenn die Familien diese (unbewussten) Muster selbst reflektieren und für sich präsent machen, können sie ihre Entscheidungsmöglichkeiten ausweiten und sich schließlich fragen, in welchen Kontexten sie ihre Familientradition bewahren und in welchen Kontexten sie diese innovieren wollen. Die zunehmende Ausweitung und Stärkung der weiblichen Nachfolge ist eine offensichtliche Veränderung im generationsübergreifenden Projekt, um eine zugleich erfolgreiche und moderne Unternehmerfamilie zu bleiben. □

Autoren: Prof. Dr. Heiko Kleve, Kristin Beer

Tabus in Unternehmerfamilien.

Vordergründig scheint das Einhalten von Tabus den Zusammenhalt der Familie zu schützen. Doch das, worüber nicht gesprochen wird, wirkt im Hintergrund weiter. Darum ist es wichtig, Tabus zu erkennen, zu verstehen und aus dem Schatten ans Licht zu bringen.

Ein Tabu ist etwas, über das nicht gesprochen oder das nicht getan werden darf. Es gibt also „Sprach-Tabus“ und „Tat-Tabus“. Beide Arten sind in Unternehmerfamilien anzutreffen. Durch das Nicht-Sprechen oder das Nicht-Handeln soll der Zusammenhalt der (familiären) Gemeinschaft gesichert werden. Tatsächlich ist das jedoch kontraproduktiv. Dies lässt sich an einigen der großen, wirkmächtigen Tabuthemen zeigen.

Die Frage nach der tatsächlichen Eignung eines auserkorenen Nachfolgers oder einer Nachfolgerin ist zum Beispiel ein Punkt, über den gerne geschwiegen wird. Bei Nachfolgern geht es dabei häufig um die eigene Unsicherheit, ob sie der Aufgabe gewachsen sind. Zweifel und Selbstzweifel bleiben unausgesprochen. In der Seniorgeneration kommt dazu ein weiteres Tabu – die Angst vor dem Loslassen. Dabei geht es um die (nicht eingestandene) Furcht vor dem Verlust von Status und persönlicher Bedeutung.

Gelingt es in der Familie nicht, dies zu thematisieren, wird am Ende nicht losgelassen und ein falscher Nachfolger gewählt – der Prozess scheitert.

Auch das weite Feld der Familienkonflikte ist ein Tabuthema. Die Bereitschaft, sich in der Familie systematisch mit Konflikten zu befassen (oder solche

zu antizipieren), ist so wichtig, weil ein Konfliktgeschehen eine destruktive Wechselwirkung zwischen Familie und Unternehmen in Gang setzt und antreibt. Vor allem gilt es zu verstehen, dass Konflikte der Regelfall sind, nicht die Ausnahme. Und dass ihre Eskalation bekannten Mustern und Abfolgen gehorcht, die beherrscht werden können. Diese Einsicht gestattet es, mit weitaus größerer Offenheit an das Thema heranzugehen, das Tabu verliert an Kraft.

Eine große Herausforderung für die Zukunftssicherung von Familienunternehmen – vor allem für solche in postpatriarchalen Führungssituationen und in Unternehmen mit wachsenden Gesellschafterkreisen – liegt im Tabufeld professionalisierte Selbstorganisation. Hier liegt das Problem in der Regel in den Führungs- und Entscheidungsstrukturen. Häufig werden diese von der Vorgängergeneration unreflektiert übernommen. Aus falsch verstandenem Respekt oder weil es bequem ist, wird deren Revision und Anpassung versäumt. Treten jedoch kritische Situationen ein – Veränderungen in der Wertschöpfungskette durch Digitalisierungsdynamiken oder Nachhaltigkeitserwartungen bei den Stakeholdern –, erweisen sich die etablierten Entscheidungssysteme als unzureichend oder gar hinderlich.

Obwohl die Wissenschaft dies schon lange thematisiert, ist die Bereitschaft, sich mittels systematischer Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu professionalisieren, begrenzt und bleibt oft hinter den deklarierten Absichten zurück. Wird ein Defizit an Professionalität erkannt, berührt dies schließlich das Thema unzureichender Kompetenz. Daraus erwachsende Konflikte – häufig wären sie mit der nachfolgenden Generation auszutragen – werden aus Sorge vor einem Gesichtsverlust gescheut.

Ebenso mächtig ist das Tabu Vermögen. Früher gab es in der Unternehmerfamilie meist eine klare Vorstellung: Das im Familienunternehmen gebundene Vermögen gehört dem Unternehmen und soll diesem zur Verfügung stehen. Diese „Treuhandhaltung“ wird von nachkommenden Generationen mehr und mehr infrage gestellt. Zudem sind mittlerweile teils enorme Sekundärvermögen entstanden. Eine Auseinandersetzung damit findet in den wenigsten Familien statt. Dabei gäbe es einiges zu klären: Wem genau gehört dieses Vermögen, dessen Grundstock die Vorfahren erwirtschaftet haben? Wie soll der einzelne Vermögensinhaber mit dem Sekundärvermögen umgehen?

Viele Familien bewegen sich hier auf schwankendem Boden. Erwartungen



Illustration: Tom Cool

bleiben entweder im Ungefähren („sei bescheiden“, „bleib bodenständig“) oder es wird gar nicht über Geld gesprochen. Die Konsequenz: Hinzukommende oder heranwachsende Familienmitglieder sind unsicher. Sie werden versuchen, sich mit vermuteten Erwartungen und Einstellungen zum richtigen Umgang mit dem Vermögen zu behelfen. Dies öffnet die Tür für Hasardeure. Dieses Tabu wirkt auch dort, wo Einzelne Schuld- und Schamgefühle aufgrund des Vermögens empfinden, das ihnen ohne eigenes Zutun zugefallen ist. Solche Gefühle sind meist nicht oder nur schwerlich innerhalb der Unternehmerfamilie verständlich zu machen. Natürlich betrifft auch ein gesamtgesellschaftliches Tabu Unternehmerfamilien – das der psychischen Erkrankungen. Ob das Aufwachsen in und die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie mit all ihren Erwartungen und Anforderungen psychische Erkrankungen begünstigt, konnte allerdings bislang wissenschaftlich nicht geklärt werden. Fakt ist aber: Auch in der Lebenspraxis von Unternehmerfamilien werden psychopathologische Auffälligkeiten (Suchtverhalten, affektive Störungen, Traumafolgen) häufig verschwiegen. Meist bleibt

die betroffene Kernfamilie mit dem Problem allein, die notwendige strukturierte Auseinandersetzung im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Familie erfolgt allenfalls reaktiv und hat zudem noch häufig Schuld- und Schamgefühle im Gepäck. Vor dem Hintergrund der oft großen persönlichen und familiären Not sollten die psychischen Risiken einer Zugehörigkeit zu diesem spezifischen Familientypus deshalb gezielt untersucht und bearbeitet werden.

Diese Beispiele unterstreichen, welche Risiken Tabus für Familienunternehmen bergen. Doch Familien sind ihnen nicht ausgeliefert. Alte Tabufelder konstruktiv zu bearbeiten, neue zu erkennen und zu verstehen, bringt nachhaltigen Nutzen für die Zukunftssicherung. Aus der Perspektive von Forschung und Beratung lohnt es, sich mit folgenden Fragestellungen auseinanderzusetzen:

// Wie wird die Entscheidungsmacht Einzelner über die Familiengemeinschaft angenommen und legitimiert?

// Was passiert mit der Unternehmerfamilie nach einem Verlust des Unternehmens durch Verkauf oder Insolvenz?

// Wie kann in Ehe- und Lebensgemeinschaften trotz der Vermögensunterschiede Augenhöhe hergestellt werden?

// Wie kann einer familialen Gleichheits-erwartung bei struktureller Ungleichheit der Anteilsstruktur entsprochen werden? Vor allem: Wie werden Differenzen zwischen den Kernfamilien behandelt?

// Wo verlaufen die roten Linien des Gemeinschaftserhalts? Welche Sollbruchstellen würden das Zusammenbleiben als Eigentümer- und Familiengemeinschaft unmöglich machen?

// Wie lässt sich Transparenz über Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Familienmitglieder in Bezug auf angestrebte Funktionen herstellen? Wie können Familienmitglieder beurteilt werden?

// Wie gehen Familie und betroffene Person mit einer Überforderungssituation („Burnout“) um?

// Wie kann der Todesfall von Mitgliedern der Unternehmerfamilie besprochen und vorbereitet werden?

Natürlich ließe sich diese Liste fortschreiben. Doch sie soll hier vor allem dazu dienen, den Blick zu schärfen. Tabus ernähren sich vom Wegschauen und Schweigen. Nur identifizierte Tabus können wirksam bearbeitet werden. Dort kann jede Unternehmerfamilie ansetzen. □

Autoren: Prof. Dr. Tom Rösen,
Monika Nadler

Von der Familienstrategie zum Managementsystem.

Soll das Familienunternehmen mehrere Generationen überleben, ist es nötig, einen familieninternen „Orientierungs- und Handlungskanon“ zu schaffen. Die Familie muss sich dabei nicht mehr nur um die Firma, sondern auch um sich selbst kümmern.

Freiheit hat ihren Preis. Früher gab es in Unternehmerfamilien noch „klare“ Vorstellungen über Familienzugehörigkeiten, Formen des Ehelebens oder Regelungen der Nachfolge (Vorrang von Söhnen gegen über Töchtern, Vorrang des Ältesten).

Heute dagegen sind Gesellschafterfamilien sehr frei in der Ausgestaltung des „Familienverbands“. Darauf zu hoffen, dass sich die Familie „schon verstehen wird“, genügt nun nicht mehr. Soll das Familienunternehmen mehrere Generationen überleben, ist es nötig, einen familieninternen „Orientierungs- und Handlungskanon“ zu schaffen.

Als Forscher sehen wir deshalb die erste Aufgabe in der Festlegung einer konkreten Familienstrategie. Wenn es um die Zukunftsgestaltung in Bezug auf das gemeinsame Vermögen und Unternehmen geht, liegt meist schon eine bisher praktizierte implizite „Familienstrategie“ in Ansätzen vor. Sie ist aber nur eine Ansammlung gelebter Werte und impliziter Erwartungshaltungen. Weil darüber aber wenig reflektiert wird, können sie auch kaum an wachsende Gesellschaftergenerationen weitergegeben werden. Erst wenn diese Leitlinien in eine Familienverfassung (-charta, -kodex, -statut) eingehen, schafft sich die Gesellschafter-

familie eine Art moralisch bindendes Regelwerk für die Mitglieder, das den „Familienwillen“ dokumentiert. Das Wittener Prozessmodell zur Entwicklung einer Familienstrategie stellt einen Orientierungsrahmen für Gesellschafterfamilien dar. Es gliedert sich in zehn aufeinander aufbauende Themenkomplexe.

// 01. Zunächst wird geklärt, wie die Gesellschafterfamilie zum Familienunternehmen steht und wie sie ihr grundsätzliches Verhältnis zum Unternehmen definiert. (Ist die Leitung durch mindestens ein Familienmitglied „notwendige Bedingung“? Wie ist der Umgang mit familienexternem Management? Unter welchen Bedingungen will die Familie den Status des Familienunternehmens aufrechterhalten? Was bedeutet dies für Wachstums- und Finanzierungsform?)

// 02. Nach diesem Einstieg ist es sinnvoll, die Frage zu klären, wer genau zur Unternehmerfamilie gehört, in welcher Form Ehegatten Anteile bekommen können, wie mit eheähnlichen Lebensgemeinschaften oder mit Adoptionen umgegangen wird und wer zu welchen Gremien und Institutionen Zugang erhält.

// 03. Anschließend werden Fragen zu den Werten der Familie in Bezug auf sich selbst und zum Unternehmen be-

handelt. Hier ist es nötig, die Zielvorstellungen – zum Beispiel in Bezug auf das Verhalten in der Öffentlichkeit – konkret zu formulieren.

// 04. Im nächsten Schritt wird festgelegt, ob und unter welchen Bedingungen die Mitglieder der Gesellschafterfamilie operativ tätig werden können. Ab welcher Ebene ist dies vorgesehen? Wie ist der notwendige Kompetenznachweis zum Einstieg und Aufstieg von welchen Personengruppen zu beurteilen?

// 05. Wesentlich ist dann zu entscheiden, wer unter welchen Bedingungen Anteile an der Gesellschaft erhalten darf und wie diese gegebenenfalls veräußert werden können. Auch hier zeigt die Praxis ein erhöhtes Konfliktpotenzial, wenn sich die Familie zum Beispiel uneinig ist, ob sie sich in Stämmen oder als Großfamilie organisieren möchte.

// 06. Spätestens nun gilt es, bei den Familienmitgliedern Gesellschafterkompetenz aufzubauen – Schulungen und Seminare vermitteln Kenntnisse über Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens, betriebswirtschaftliches Grundwissen sowie die Herausforderungen in Unternehmerfamilien.

// 07. Mittels definierter Gremien – das kann ein Beirat und Familienrat sein – sowie Regelwerken zur Kommunikation

und Information innerhalb der Familie und gegenüber Dritten wird dann die „Binnenorganisation“ der Familie festgelegt. Entscheidend ist dabei die klare Formulierung von Vorgehensweisen bei Uneinigkeit. Typische kritische Ereignisse im Lebenszyklus der Unternehmerfamilie werden in einem „Stress-Test“ beleuchtet und gegebenenfalls notwendige Vorsorgen getroffen. Eine typische Herausforderung ist es, dafür zu sorgen, dass Testamente und Gesellschaftervertrag sauber ineinandergreifen.

chen und Finden gemeinsamer Antworten ausgewichen werden. Das wäre allerdings ein Fehler. Die im geschützten Rahmen praktizierte Vorwegnahme von Krisen (die durch Uneinigkeit beim Formulieren entstehen) ist eine der wichtigsten Funktionen der Niederschrift. Ist die Familienverfassung schließlich ausformuliert, muss sie in ein Familienmanagementsystem transferiert werden. Dabei sind zunächst Anpassungen in bestehenden Vertragswerken (Gesellschafterverträge, Erbregelungen, Eheverträge) vorzunehmen. Zudem sind die im Rah-

Niederschrift einer Verfassung durch einen externen Berater ist also nicht hinreichend, um das komplexe Zusammenspiel einer Familie und eines Unternehmens nachhaltig zu unterstützen. Die in der Praxis oft beobachtbaren „Blümchen-Verfassungen“, die in ein- oder zweitägigen Workshops entstehen, werden dem Bewusstseinsbildungs- und Regelungsbedarf von Familienunternehmen und Gesellschafterfamilie nicht gerecht. Genau dann, wenn es hart auf hart kommt – bei der Frage nach der Zugehörigkeit zur Familie oder den Kri-



// 08. Nun werden Aufbau und Diversifikation von Vermögen in der Gesellschafterfamilie sowie die hiermit verbundene Ausschüttungspolitik des Unternehmens behandelt. Gemeinsame Dienste eines Family Offices werden diskutiert und wenn gewünscht vereinbart.

// 09. Zuletzt ist zu regeln, wer sich als „Familienmanager“ um die Belange der Familie kümmern soll und wie diese Person(en) zu „Amt und Würden“ gelangen.

// 10. Für sämtliche Festlegungen im Rahmen der Familienstrategie ist es nun noch wichtig, einen Prozess zur systematischen Änderung zu definieren. Diese Skizze kann natürlich nur andeuten, zu welchen zum Teil hitzigen Debatten die Formulierung einer Familienstrategie führt. Oft kommt deshalb der Wunsch nach Vereinfachung auf, zum Beispiel durch Abschrift einer fremden Verfassung. So soll dem mühsamen Su-

men des Familienstrategieprozesses definierten Gremien (ein Familienrat, ein Familienmanager) zu installieren und die Maßnahmen zur Förderung und Pflege des Zusammenhalts sowie zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz zu initiieren – Schritte, die oftmals unterbleiben oder verschoben werden.

Erst durch diese Umsetzung entsteht das spezifische Familienmanagement-System einer Gesellschafterfamilie. Fortan werden hierdurch sämtliche Maßnahmen einer Unternehmerfamilie zur Ausbildung einer kollektiven Willensbildung durchgeführt. Dieses „Selbststeuerungssystem“ behandelt nun sämtliche Fragestellungen einer Gesellschafterfamilie und balanciert auch die bekannten widersprüchlichen Logiken einer Familie und eines Unternehmens aus.

Eine reine Auflistung von allgemeinen Werten und Institutionen oder auch die

terien zur Befähigung für den Einstieg ins Unternehmen –, versagen solche „netten“ oder extern vorformulierten Regelwerke. Erst durch eine kritische Auseinandersetzung mit den Kernfragen einer sich wandelnden Unternehmerfamilie wird die Gesellschafterfamilie mit typischen Entscheidungssituationen der Zukunft konfrontiert.

Eine Begleitung durch einen externen Moderator ist dabei ratsam. Ihm wird dabei neben der Kompetenz in Überlebensfragen von Familienunternehmen ein hohes Maß an Integrität und Einfühlungsvermögen in Bezug auf familiendynamische Prozesse abverlangt. Nicht jeder selbst ernannte Coach oder jedes ehemalige Mitglied einer Unternehmerfamilie kommt dafür infrage. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Torsten Groth

Illustration: Tom Cool

Das Familiennetzwerk knüpfen und pflegen.

Unternehmerfamilien mit mehr als 50 Mitgliedern sind nicht nur Familie oder unternehmensbezogene Organisation. Sie sind auch eine besondere Form sozialer Netzwerke – und damit ein Fall für die FON-Theorie.

Wie entstehen soziale Ordnungen in Unternehmerfamilien? Wie erhalten und wandeln diese sich über die Zeit? Die Untersuchungen der Soziologie hinsichtlich dieser Fragen sind besonders für Unternehmerfamilien mit mehrgenerationalen familiären Gesellschafterkreisen interessant. Denn dadurch lässt sich erforschen, was sich zwischen Menschen an Beziehungsstrukturen zumeist ungeplant und spontan etabliert. Große Unternehmerfamilien lassen sich grundsätzlich als verdreifachte Familien oder auch als Unternehmerfamilien 3.0 bezeichnen. Sie kombinieren die drei sozialen Ordnungsstrukturen der Familie (F), der Organisation (O) und des Netzwerks (N) und sind damit ein besonderes Beispiel für die FON-Theorie. Diese erweitert die in der Forschung zu Unternehmerfamilien bisher bekannten Systeme Familie und Organisation. Familien sind zunächst einmal Sozialsysteme, die über verwandtschaftliche Abstammungs- und enge Gefühlsverhältnisse hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft biologisch und emotional geprägt sind. Diese Systeme binden ihre Mitglieder über die Weitergabe des menschlichen Lebens selbst. Diese Bindung ist deshalb

so stark, weil es kein Äquivalent gibt, das in Richtung der Eltern oder Großeltern zurückgegeben werden kann, um hier einen Ausgleich zu schaffen. Das Leben kann eben nur in Richtung Zukunft weitergegeben werden. Zudem sind Familien in der modernen Gesellschaft die Systeme der primären Sozialisation, also der frühen Persönlichkeitsprägungen, und der Einbindung aller Persönlichkeitsfacetten in das soziale System. Sowohl die Liebe als Medium in Paar- und Eltern-Kind-Beziehungen als auch die Fürsorge für die Kinder setzen voraus, dass wir den ganzen Menschen in unsere Beziehungen integrieren, mit all seinen bio-psycho-sozialen Bedürfnissen. Große Unternehmerfamilien bestehen aus einer Vielzahl solcher kleinfamiliären Systeme. Wollen sie die unternehmensbezogenen Belange in passender Weise bearbeiten, müssen sie daher etwas tun, was in der modernen Gesellschaft untypisch für Familien ist: Sie müssen sich formal organisieren. Erfolgreiche Unternehmerfamilien sind deshalb durch eine weitere Ordnungsstruktur gekennzeichnet – die Organisation. Sie richten Gremien ein und beset-

zen diese mit Funktionsträgern, die bestimmte Kompetenzen besitzen. Sie kanalisieren notwendige unternehmens- und familienbezogene oder finanzielle Entscheidungsprozesse, fassen Entschlüsse und sorgen für deren Durchsetzung. Die Funktionsträger in Organisationen sind grundsätzlich austauschbar. Sie können, etwa mittels Wahlen oder anderer Verfahren, im Zeitablauf immer wieder durch unterschiedliche Personen besetzt werden. Während es in Familien also auf die konkreten und einmaligen Personen ankommt, sind Organisationen gerade darauf angewiesen, dass sie sich unabhängig von spezifischen Personen stabilisieren. Organisationen sind rechtliche, politische und wirtschaftliche Institutionen. Sie etablieren formale Entscheidungsverfahren in transparenter und rationaler Weise (rechtliche Dimension), sorgen für die kollektive Durchsetzung der Vorhaben (politische Dimension) und bezahlen zudem ihre Funktionsträger für deren Arbeit (wirtschaftliche Dimension). Das Problem großer Unternehmerfamilien ist nun einerseits, dass die beschriebene Familien-Semantik nicht mehr

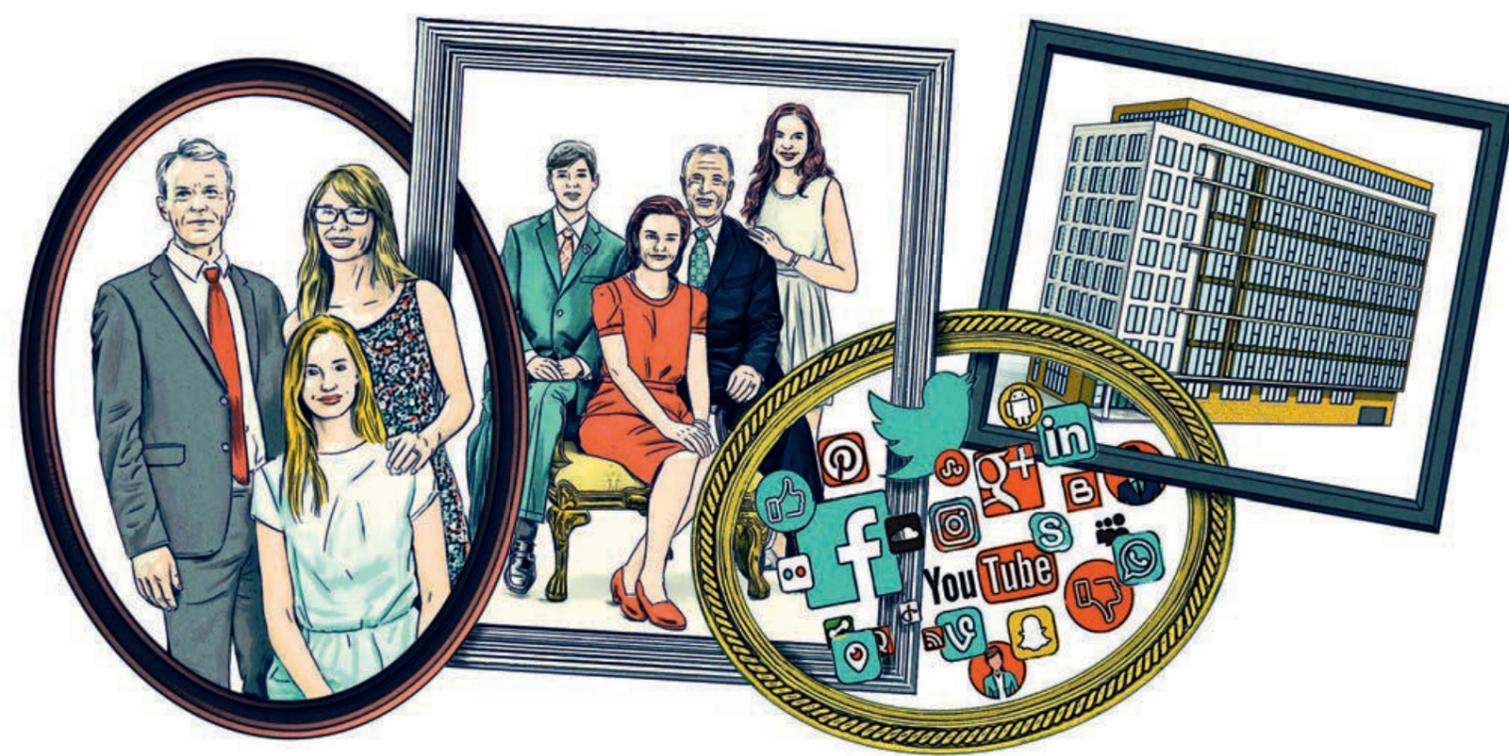


Illustration: Tom Cool

greift, um die Familien zusammenzuhalten, weil die vielen Mitglieder dieser Unternehmerfamilien nur noch entfernt miteinander verwandt sind. Andererseits ist die Form der Organisation der Unternehmerfamilie zwar rational, effektiv und effizient im Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen. Sie funktioniert aber nicht darin, gemeinschaftlichen Zusammenhalt zu stiften, Sinn und Identität anzuregen sowie Loyalität und Bindung zwischen den vielen Mitgliedern beziehungsweise den zahlreichen Gesellschaftern untereinander zu schaffen. Und sie allein etabliert auch keine dauerhafte Beziehung zum Unternehmen. Um dies alles zu erreichen, benötigen Unternehmerfamilien eine andere soziale Formation – das soziale Netzwerk. Soziale Netzwerke können wir als nicht formal organisierte, als informelle und gemeinschaftsorientierte Sozialsysteme bewerten. Netzwerke verstehen sich jedoch nicht von selbst. Sie sind nicht wie Familien (über enge Verwandtschaftsbeziehungen und entsprechende Gefühle) quasi „naturwüchsig“ gegeben. Und sie sind auch nicht durch formale Positionen und Funktionsträger geprägt.

Vielmehr entstehen sie durch etwas, was wir eine basale Handlungsökonomie nennen können – durch eine Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen. Wenn wir von einer Person oder von einer Gemeinschaft etwas nehmen, entsteht eine Art Schuldverhältnis. Irgendwann muss auch etwas zurückgegeben werden, wie zum Beispiel Loyalität oder Bindungstreue. Wichtige Netzwerkbeziehungen ergeben sich daher nicht von allein, sondern müssen immer wieder erneut hergestellt, gepflegt sowie laufend aktualisiert werden. Netzwerke benötigen deshalb soziale Gelegenheiten, damit sie entstehen, sich erhalten und in die Zukunft weitergetragen werden können. Diese Gelegenheiten können durchaus formal organisiert werden. Für Unternehmerfamilien bedeutet das, Anlässe, Räume und Zeiten zu schaffen. So ermöglichen sie es, dass sich die entfernt miteinander verwandten Mitglieder der Unternehmerfamilien treffen, austauschen, in Beziehung zueinander kommen. Konkrete Beispiele kann die Netzwerkarbeit für Kinder und Jugendliche sein, aber auch ein Workshop zum Erwerb von Gesellschafterkompetenz.

Oder auch ein regionales und lebensweltnahes Treffen der Gesellschafter. Sogar die Digitalisierung des Networkings, also die Nutzung von sozialen Internetmedien, erfüllt diesen Zweck. Diese Netzwerkkategorie ist in großen Unternehmerfamilien derzeit allerdings noch wenig präsent. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf. Je besser es diesen großfamiliären Gesellschafterkreisen gelingt, ihre vielen Mitglieder durch soziale Beziehungen des Gebens und Nehmens sowohl untereinander als auch an das Unternehmen netzwerkförmig zu binden, desto stärker dürften sich Gefühle des Zusammenhalts und der gemeinschaftlichen Identität etablieren. Genau dies hat letztlich darauf Einfluss, dass die für Familienunternehmen zentralen Prinzipien der Treuhänderschaft des Unternehmenseigentums und der transgenerationalen Weitergabe dieses Eigentums an die nächsten Generationen nachhaltig gesichert werden – und ist darum für den Bestand des Familienunternehmens mit entscheidend. □

Autor: Prof. Dr. Heiko Kleve,

Der Kümmerer.

Je größer eine Unternehmerfamilie wird, desto mehr Aufgaben sind mit der Organisation der Familie, ihrer Mitglieder, dem Verhältnis gegenüber dem Unternehmen sowie der Rechte und Pflichten von Gesellschaftern verbunden. Gesucht ist: ein Kümmerer.

In einer Studie des WIFU wird deutlich, dass sich die Familien der Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum zunehmend „organisieren“.

Familienstrategie, Familientage, Familienrat sowie eine schriftlich niedergelegte Familienverfassung sollen den Zusammenhalt stärken. Oftmals kommt es aber nach der Unterzeichnung der Familienverfassung zum „bösen Erwachen“. Denn die Umsetzung der hier formulierten Ansprüche der Gesellschafterfamilien an sich selbst sind mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Wer soll sich darum kümmern?

Fakt ist: Der Zusammenhalt der größer und komplexer werdenden Gesellschafterfamilie kann nicht mehr „nebenher“ durch ein aktiv im Unternehmen tätiges Familienmitglied oder die Gattin des Firmengründers bewältigt werden. Die typischen Inhalte des Aufgabenspektrums sind schließlich vielfältig.

Dabei geht es nicht nur um die Organisation von Familienzusammenkünften im Umfeld des Unternehmens, die den Zusammenhalt und die Kenntnis der Unternehmensentwicklung fördern sollen. Sondern auch um die Begleitung heranwachsender Vertreter der nächsten Generation und hier insbesondere um

die Funktion als Ansprechpartner für Konzeption, Organisation und Kontrolle laufender Maßnahmen zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz. Und um die „Integration“ hinzukommender Ehe- und Lebenspartner als neue Familienmitglieder.

Zudem dienen solche Gremien und deren Mitglieder als kommunikative Bindeglieder zwischen den unternehmensnahen Gremien (Beirat, Gesellschafterausschuss) und der weiteren Gesellschafterfamilie. Sie haben hier oftmals eine besondere Rolle als vermittelnde Instanz bei aufkommenden Konflikten. Alles in allem kommen leicht fünf bis zehn Manntage pro Person und Jahr zusammen. Werden dem Familiengremium zusätzlich gesellschafterähnliche Rechte zugewiesen, erhöht sich der Zeitaufwand zusätzlich.

Während es in Kleinfamilien genügen kann, wenn sich ein einzelnes Familienmitglied um dieses Aufgabenspektrum „kümmert“, ist bei größeren Gesellschafterfamilien meist ein Gremium sinnvoll, das aus mehreren Personen besteht. Bei dessen Wahl ist zunächst die typische „Verantwortungsfalle“ zu vermeiden. Oftmals fühlen sich die aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder

qua ihrer Rolle nicht nur für die Führung des Unternehmens, sondern auch für die Familie verantwortlich und erklären sich schnell zur Übernahme der Aufgaben bereit.

Aufgrund des ohnehin schon sehr begrenzten Zeitbudgets dieses Personenkreises werden die Aufgaben entweder unzureichend ausgeführt oder an das Sekretariat ausgelagert. Zudem kommt es in diesen Fällen zu einer weiteren Aufgaben- und Verantwortungskonzentration, die patriarchal ausgerichtete Gesellschafterfamiliensysteme in späteren Generationen so störanfällig machen.

Aus unserer Sicht sollte deshalb bei größeren Gesellschafterfamilien ein zusätzliches Gremium das Selbstmanagement der Familie übernehmen. Dieser Familienrat sollte aus Vertretern der Senioren- und Junioren-Gesellschaftergeneration bestehen. Nichttätige Gesellschafter sollten ebenso repräsentiert sein wie neu hinzugekommene Familienmitglieder (Ehe- und Lebenspartner).

Die für diese Aufgaben nötigen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten lassen sich auf eine einfache Formel reduzieren: Vertrauen seitens der restlichen Mitglieder der Gesellschafterfamilie. Fühlt sich diese durch das eigene

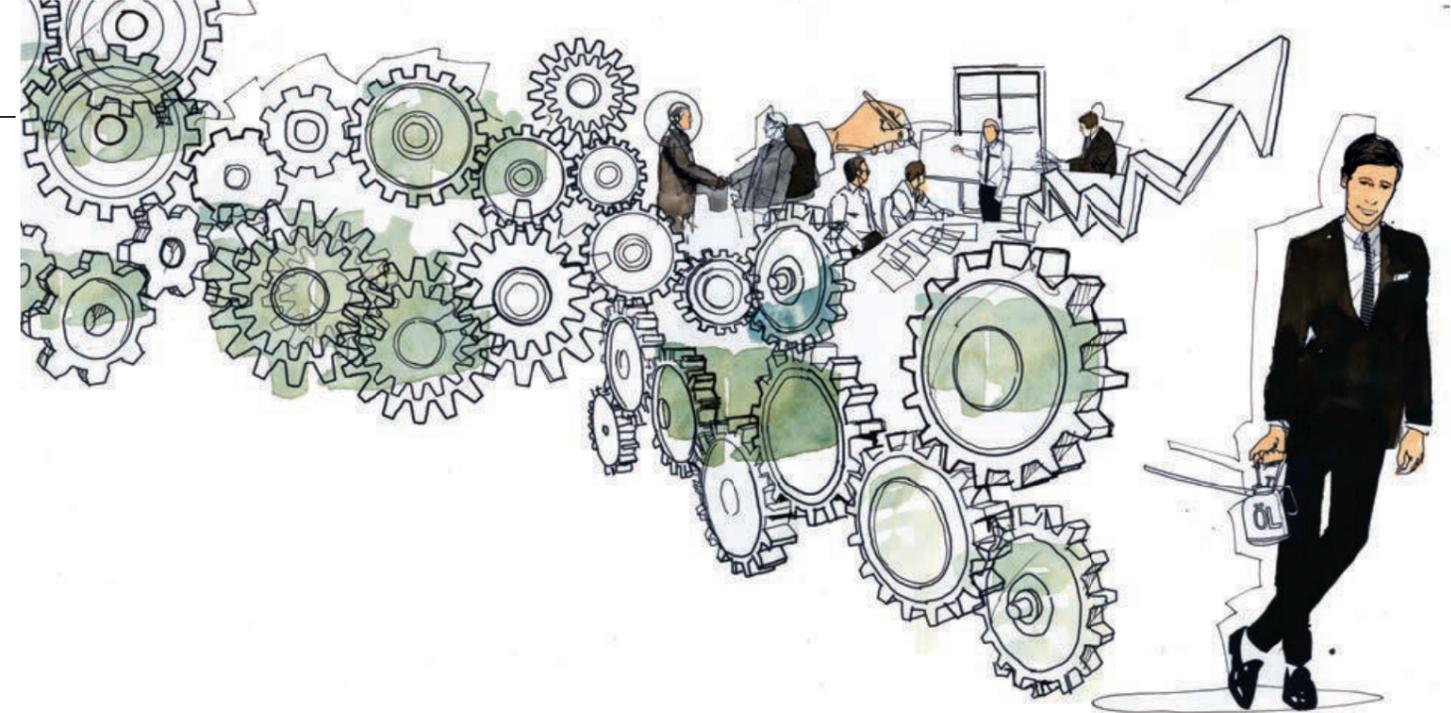


Illustration: Tom Cool

Gremium nicht angemessen repräsentiert oder herrscht gegenüber den handelnden Personen nicht ein Mindestmaß an Vertrauen, Respekt und Sympathie, besteht die Gefahr, dass ein solches Gremium wirkungslos agiert.

Vor diesem Hintergrund kommt der Wahl der Repräsentanten der Gesellschafterfamilie eine hohe Bedeutung zu. Wir beobachten häufig eine spürbare „Ermüdung“ innerhalb von Gesellschafterfamilien, sich nach mehreren mitunter mühseligen Arbeitstreffen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses nun, nach der feierlichen Unterzeichnung der Verfassung, auch weiterhin noch für die Geschicke der Gesellschafterfamilie einzusetzen.

Deshalb ist früh die Frage zu klären, welche Form von Anerkennung den Familienmitgliedern entgegengebracht wird, die sich hier engagieren. Das ist brisant. Gilt es doch, in Abgrenzung oder Anlehnung an Entlohnungsmodelle für Familienmitglieder in Aufsichts- und Kontrollgremien der Firma zu entscheiden. Ist die Arbeit für die Funktionsfähigkeit der Gesellschafterfamilie weniger oder gleichwertig zu der Arbeit eines Familienmitglieds im Beirat? Genügt auf der einen Seite ein herzliches Danke-

schön, wenn im anderen Fall eine Beiratsvergütung gezahlt wird?

Im nächsten Schritt geht es um das Wahlverfahren. Gibt es mehr Kandidaten als Positionen in einem Familiengremium ist dies zunächst eine wertvolle Kraftquelle. Gleichzeitig kann die Nichtwahl kandidierender Familienmitglieder aber auch zu beträchtlichen Verletzungen und einem nachhaltigen Gesichterverlust dieser Personen führen.

In der Praxis hat sich deshalb ein zweistufiges Wahlverfahren bewährt. Hier kommt ein Familienmitglied nur auf die Wahlliste, wenn es im Vorfeld dokumentieren kann, dass es zum Beispiel mindestens 20 Prozent der wahlberechtigten Familienmitglieder als Unterstützer hinter sich weiß. In einem zweiten Schritt sollte dann eine freie und geheime Wahl mithilfe einer vertrauenswürdigen Person als externem Wahlleiter durchgeführt werden. Kandidaten sollten nur dann zu einem Repräsentanten der Familie auf Zeit gewählt werden können, wenn sie eine hohe Anzahl der wahlberechtigten Stimmen (mindestens 50 Prozent) auf sich vereinen können.

Kümmert sich das Gremium ausschließlich um die Belange der Familie – übt es also keine gesellschafterähnlichen Funk-

tionen aus –, ist auch eine anteilsunabhängige Regelung denkbar. Hat jeder eine Stimme, verdeutlicht dies, dass es um die Wahl einzelner Personen geht – nicht darum, dass die größten Gesellschafterstämme „ihre“ Vertreter entsenden. Oft werden Familienräte für zwei bis drei Jahre gewählt, mit der Möglichkeit auf Wiederwahl. Um die Kontinuität in diesem Gremium sicherzustellen, ist es sinnvoll, eine asymmetrische Amtszeit möglich zu machen. So wird erreicht, dass sich jüngere Mitglieder für zwölf bis 18 Monate einbringen können, obwohl sie noch studieren oder am Beginn einer Arbeitskarriere stehen und darum nicht für einen längeren Zeitraum zusagen können. Neue Gremienmitglieder können dann die begonnene Arbeit mit den erfahrenen Mitgliedern fortsetzen. Die (Selbst-)Organisation innerhalb einer Unternehmerfamilie im Rahmen familienstrategischer Entwicklungsprozesse umfasst eine Vielzahl nachgelagerter Aufgaben. Ein Familienrat kann dies übernehmen. Ihn zu etablieren, ist der erste zentraler Schritt der Professionalisierung der Gesellschafterfamilie. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen,
Torsten Groth

Gesellschafter brauchen Kompetenz.

Familienmitglieder gestalten als Gesellschafter die Zukunft des Unternehmens aktiv mit. Weil sie ein spezielles Wissen benötigen, ist es wichtig, Gesellschafterkompetenz zu vermitteln.

Die Beteiligung an einem Unternehmen ist keine leichte Sache. Sie erfordert Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement oder zu Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Im Familienunternehmen wird es noch eine Facette komplizierter. Beteiligte dort müssen auch noch mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien vertraut sein. Kurz, sie brauchen ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz.

Grundsätzlich gilt: Die Beteiligung an einem Familienunternehmen führt nicht ausschließlich zu Vorteilen. Eine Anteilseignerschaft bedeutet auch die Bewältigung verschiedener Arten von Stress- und Spannungssituationen im Kontext unternehmerischer Entscheidungen. Darauf müssen die Erben eines Familienunternehmens (zukünftige Familiengesellschafter) vorbereitet sein. Sie müssen Kompetenzen entwickeln, die ihnen helfen, ihre zukünftige Beteiligung aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus zu managen und gleichzeitig ihre Eigentümerschaft zu nutzen, um die Familie zu vereinen und den Erfolg des Unternehmens weiter voranzutreiben. Das ist nicht einfach. Im Unterschied zu

„reinen Aktionären“ umfasst die Rolle des Familiengeschafters eben zusätzlich auch die Berücksichtigung von spezifischen Forderungen seitens des Clans. Familiengeschafters verstehen ihre Beteiligung oft als geliehenes Erbe, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln. Eigentum ist für sie ein komplexes Konzept, da es eine Vielzahl miteinander verbundener Themen betrifft und direkte Auswirkungen auf viele Aspekte der Firma hat. Die Überschneidung der beiden Systeme Familie und Unternehmen macht auch die Debatte über Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung zu einer besonders schwierigen Angelegenheit. Wie soll Gesellschafterkompetenz von einer Generation zur nächsten übertragen werden? Wie sind bereits bestehende Kompetenz und diesbezügliche Aktivitäten unter den Familienmitgliedern zu identifizieren und zu nutzen? Wie können das Wissen des Gründers, seine unternehmerische Denkweise, sein inno-

vatives Verhalten und seine Kernkompetenzen auf die nachfolgende Generation übertragen werden?

Die Punkte Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger sind erfahrungsgemäß extrem sensible Themen. Ein typisches Spannungsfeld umfasst zum Beispiel die Frage, ob die Nachkommen für die Übernahme der operativen Nachfolge ausgebildet werden sollen oder dafür, als Gesellschafter die Eigentumsrechte verantwortungsvoll auszuüben. Andere Konfliktsituationen entstehen, wenn unterschiedliche Meinungen zu Unternehmenszielen (finan-

zielle oder nicht finanzielle) die Entscheidung beeinflussen, wer unter den Familiengeschafters an einem Kompetenzentwicklungsprogramm teilnimmt und wer nicht. Auch Konflikte zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaftern können Einfluss auf Implementierung und Durchführung solcher Programme haben. Die Frage der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz, die eigentlich die Familie stärken soll, wird dann selbst zum Sprengsatz.

Um die Einstellungen und Maßnahmen deutscher Familienunternehmen zur Gesellschafterkompetenz zu untersuchen, hat das Wittener Institut für Familienunternehmen gemeinsam mit der PricewaterhouseCoopers AG eine Studie erstellt: „Eigentum verpflichtet – über Generationen“.

Die Ergebnisse sind ermutigend. Gesellschafterkompetenz und deren systematische Entwicklung wird generell als ein notwendiges Erfordernis für die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises und somit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens anerkannt. Das Bewusstsein für den professionellen Umgang mit der Gesellschafterfamilie und eine notwendige selbst organisierte Ausbildung von Fähigkeiten und Fertigkeiten als verantwortungsvoller Gesellschafter sind überwiegend vorhanden. Eine große Zahl der Unternehmerfamilien hat die Notwendigkeit einer systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter erkannt und erste Qualifizierungsmaßnahmen implementiert.

Da es sich jedoch noch um ein sehr junges Thema handelt, sind die Struktur und der Organisations- beziehungsweise der Professionalisierungsgrad der familiären Kompetenzentwicklung meist noch gering ausgeprägt. Wissensbildung und Wissensvermittlung finden immer noch meist auf Grundlage familiärer Be-

ziehungen statt und sind daher wenig systematisiert. Das wird sich ändern müssen. Insbesondere Familienunternehmen, deren Gesellschafterkreis mit zunehmendem Alter größer und somit diversifizierter wird, müssen das Thema in Zukunft besonders stark forcieren.

Auf Basis unserer Untersuchungen lassen sich die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmer bzw. Gesellschafterfamilien ableiten: // 01. Prüfen Sie, in welcher Form Gesellschafterkompetenzentwicklung bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).

// 02. Sofern (noch) überhaupt keine Gesellschafterkompetenzentwicklung vorhanden ist, sollten Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber anstoßen und entsprechende Maßnahmen etablieren. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.

// 03. Wird Gesellschafterkompetenzentwicklung bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das Angebot der Gesellschafterkompetenzentwicklung einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird. Insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.

// 04. Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen, sondern auch übergreifende Inhalte, wie zum Beispiel juristische und psychologische Kenntnisse sowie

Spezifika Ihres Familienunternehmens und zu Familienunternehmen im Allgemeinen, vermittelt werden.

// 05. Unterscheiden Sie die Programme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis beziehungsweise im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht aktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle zum Beispiel eine Gremienfunktion oder gar eine leitende Gremienfunktion (Vorsitzende des Aufsichtsrates) wahrgenommen wird.

// 06. Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet eine genaue Festlegung sowohl der Lerninhalte als auch der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.

Die Ausbildung eines hohen Kompetenzniveaus der Familiengeschafters generiert für Familienunternehmen grundsätzlich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn sofern mehr Gesellschafterkompetenz einer Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten in der Gesellschafterfamilie dienlich ist, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken des Familienunternehmens bei einer gleichzeitigen Reduktion des strukturellen Risikos durch Einflüsse aus der Familie. Sie sichern so das langfristige Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Nicole Vöpel, Prof. Dr. Andrea Calabrò

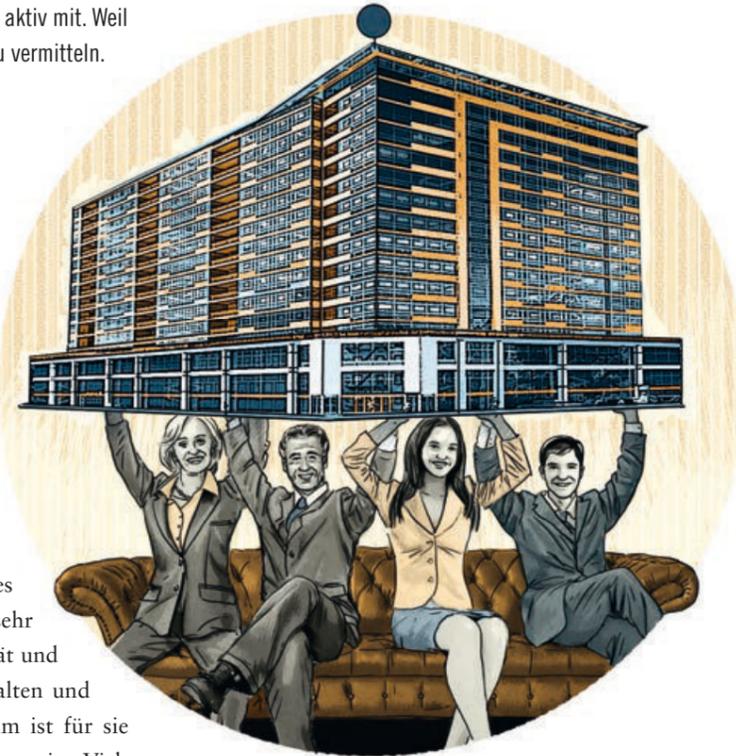


Illustration: Tom Cool

Die Kinder der Gesellschafter stärken.

Familien, so heißt es, verlieren ihr Unternehmen in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse. Deshalb ist eine wissenschaftliche Untersuchung der Sozialisation von Gesellschafterkindern von großer Bedeutung. Denn sie werden das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie in Zukunft prägen.

Einheit in der Vielfalt zu finden, ist eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen. Sind sie lange erfolgreich, nimmt die Zahl der Gesellschafter fast zwingend zu. Handlungsfähig kann das Unternehmen dann nur bleiben, wenn es gelingt, das Interesse der Kinder in allen Gesellschafterfamilien wach zu halten.

Grundsätzlich ist eine Unternehmerfamilie in operativ tätige und nicht tätige Familienmitglieder zu unterscheiden. Die – im wahrsten Sinne des Wortes – „Unternehmerkinder“ sind die Nachkommen der operativ tätigen Kernfamilie. Kinder von Anteilseignern am Familienunternehmen, die weder im Unternehmen arbeiten noch eine aktive Rolle in der Organisation der Unternehmerfamilie spielen, können als „Gesellschafterkinder“ bezeichnet werden. Anders als die Unternehmerkinder erhalten sie nur mittelbare Eindrücke vom Unternehmen – etwa über Geschichten, die in der Familie erzählt werden, oder in Form von zufälligen Nachrichten zur Situation des Unternehmens.

Vordergründig mag diese Differenzierung trivial erscheinen. Sie ist aber wichtig. Denn die Anzahl der Gesellschafterkinder ist in wachsenden mehrgenerationalen Unternehmerfamilien in der Regel größer als die Zahl der Unternehmerkinder. Daher drängt sich eine diffe-

renziertere Erziehung innerhalb der Familie auf. Dies wird allerdings in vielen Familien noch nicht berücksichtigt.

Unsere These lautet, dass die Kompetenzen der Gesellschafterkinder für den dauerhaften Bestand eines Familienunternehmens genauso entscheidend sind wie die Kompetenzen der potenziellen operativen Nachfolger aus dem Kreis der Unternehmerkinder.

Es geht deshalb darum, ein Sozialisations- und Erziehungsklima in der gesamten Familie zu fördern, das durch Verantwortung für die Mitarbeiter, die Zukunft des Unternehmens und den passenden Umgang mit dem Vermögen geprägt ist. Denn insbesondere bei den nicht operativ tätigen Gesellschaftern muss die Bereitschaft entwickelt werden, gegebenenfalls Investitionen aus dem Vermögen zu tätigen.

Um diese Problematik besser zu begreifen, ist es nötig, die Dynamiken von Gesellschafterfamilien hinsichtlich der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen genauer zu untersuchen. Denn diese treffen und leben ihre Ausbildungs- und Berufsentscheidungen sowie die Partnerwahl zumeist weitgehend unbeeinflusst vom Unternehmen. Erst nach der Jugend, der Ausbildung und den ersten Berufsjahren formiert sich eventuell ein eigenständiger Blick auf die Firma, der auch eine mögliche operative Tätig-

keit einschließt, sofern die internen Regelungen und Absprachen dazu Möglichkeiten bieten.

Fundamental für Gesellschafterkinder ist zunächst die Frage, ob sie Namens-träger des Unternehmens sind oder nicht. Tragen sie den Firmennamen nicht, werden sie im Freundeskreis und im weiteren gesellschaftlichen Umfeld auch nicht als Mitglieder einer Unternehmerfamilie identifiziert. Viele empfinden dies als Vorteil, weil es einen höheren Grad an Freiheit bei der eigenen Lebensführung ermöglicht. Gesellschafterkinder verbergen deshalb auch oft bewusst ihre Zugehörigkeit zu einem Familienunternehmen oder artikulieren diese Zugehörigkeit äußerst reflektiert und sehr selektiv.

Gesellschafterkinder, die Namensträger – zumal von bekannteren Familienunternehmen – sind, werden dagegen – ähnlich wie Unternehmerkinder – grundlegend mit dem Thema Vermögen und Unternehmenseigentum assoziiert. Sie unterscheiden sich damit in der Gruppe der Gleichaltrigen.

Zu berücksichtigen ist außerdem, wie nah oder wie weit entfernt vom Familienunternehmen sich die Sozialisation der Unternehmer- und Gesellschafterkinder vollzieht. Unternehmerkinder sind schon im Sandkasten Unternehmerkinder. Sie werden auch im Verlauf der

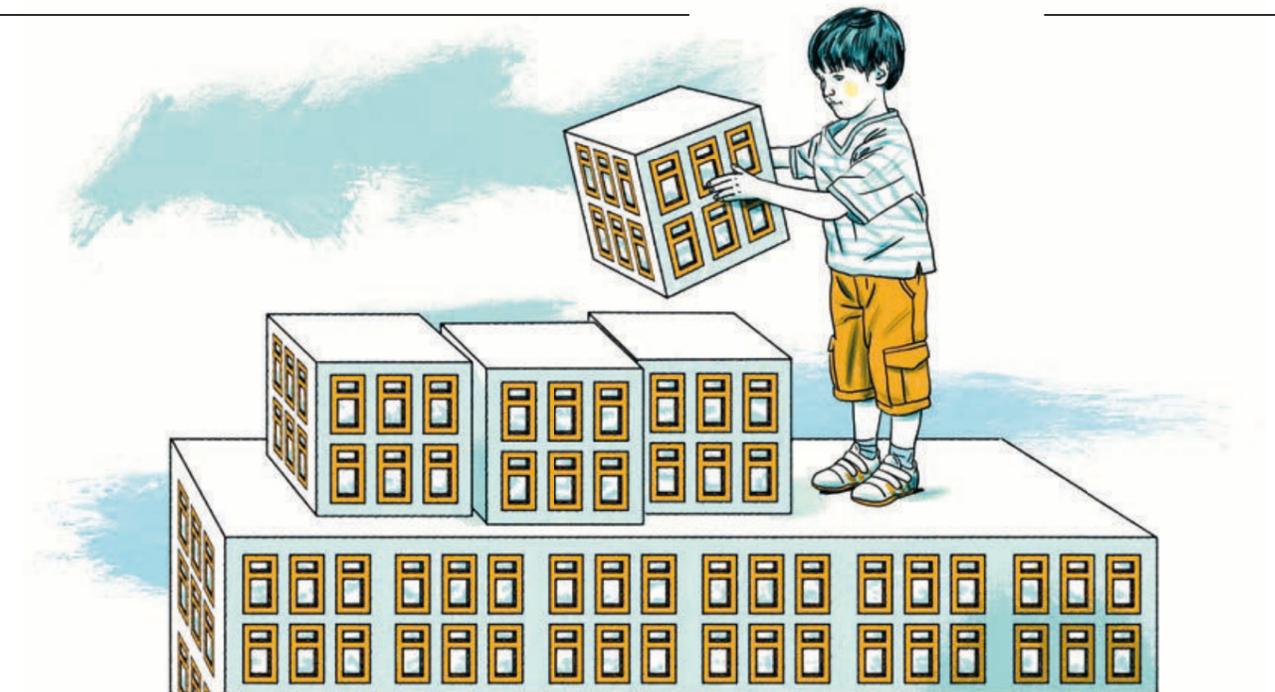


Illustration: Tom Cool

Schulzeit häufiger als Gleichaltrige in Internaten erzogen. Gesellschafterkinder am Ort der Familienunternehmen ereilt oft das gleiche Schicksal. Sie müssen sich ebenfalls mit einer Sonderstellung der Zugehörigkeit zu einem Familienunternehmen auseinandersetzen. Mögliche Angeberei oder Mobbing durch Gleichaltrige sind nicht selten und belasten die Sozialisation.

Gesellschafterkinder in einigen Hundert Kilometern Entfernung vom Sitz des Unternehmens erleben dagegen in der Regel eine völlig unternehmensfreie Sozialisation – zumindest in der ersten Dekade ihres Lebens. Das Unternehmen taucht nur sehr sporadisch an größeren Familienfesten oder in Wortfetzen in der Unterhaltung der Erwachsenen auf.

Nach der Pubertät und während der Ausbildung entwickelt sich schließlich je nach Stand der Kommunikation in der Herkunftsfamilie zunächst ein gewisses unspezifisches Verhältnis zum Unternehmenseigentum. Engere oder weitere Familienbande beeinflussen dann die Haltung des Gesellschafterkindes zum Unternehmen. Speziell auf Festen und besonderen Anlässen bietet sich die Ge-

legenheit, die Unternehmerfamilie im engeren Sinne genauer kennenzulernen. Manchmal geschieht dieses Kennenlernen auch erst mit der Übertragung von Anteilen durch den Besuch der Gesellschafterversammlungen. Immer wieder lässt sich dabei die ganze Bandbreite zwischen hoher Identifikation und eher widersprüchlicher Haltung zum Unternehmenseigentum beziehungsweise dem gesamten Unternehmen beobachten.

Genau das ist die Herausforderung für Unternehmerfamilien. Die Sozialisation der Gesellschafterkinder in Bezug auf das Unternehmen fällt in der Regel je nach Namensgebung und Wohnort sehr unterschiedlich aus. Deshalb gilt es, Strukturen zu etablieren, die speziell diese Kinder auf die Anforderungen und Herausforderungen im und mit dem Familienunternehmen vorbereiten.

Dabei ist es besonders wichtig, dass die Zugehörigkeit der Gesellschafterfamilie und ihrer Kinder zur größeren Unternehmerfamilie und damit zum Familienunternehmen in der jeweiligen Kernfamilie Beachtung findet. Es ist unerlässlich, altersangemessene Formen der Thematisierung dieser besonderen Fami-

liensituation zu entwickeln und zu etablieren. Dazu gehört es auch, dass Vermögensfragen nicht aus dem Diskurs ausgeschlossen werden. Kinder und Jugendliche entwickeln eine große Sensibilität für familienrelevante Themenbereiche – und zwar auch für solche, die ihre Eltern oder andere Familienangehörige tabuisieren. Diese Aspekte wirken dann im Verborgenen und können auch destruktive Dynamiken und Konflikte heraufbeschwören.

Daher stellt sich gerade für die Sozialisation und Erziehung von Gesellschafterkindern die Frage, wie diese besondere familiäre Situation so „normal“ wie möglich gelebt werden kann. Denn erst eine solche Normalität stärkt die Eigenschaften, die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei ihren Gesellschaftern befördern möchten: die besondere Verantwortung und Treuhänderhaltung bezüglich des Unternehmenseigentums und des Vermögens, das in vergangenen Generationen begründet und erschaffen wurde. □

Autoren: Peer Clinten,
Prof. Dr. Heiko Kleve

Der Familientag.

Um das Unternehmen über Generationen in der Familie halten zu können, investieren immer mehr Unternehmerfamilien in ein (Selbst-) Management, das die Sprach- und Handlungsfähigkeit sicherstellen soll. Ein wichtiges Instrument ist dabei der Familientag.

Neben der Größe und Zusammensetzung (wer hat heute sonst noch mit seinen Großneffen und -nichten zu tun?) ist es vor allem die besondere gemeinsame Aufgabenstellung, die Unternehmerfamilien auszeichnet. Oberstes Ziel ist es, das Unternehmen über Generationen in der Familie zu halten. Damit dies gelingt, muss der Zusammenhalt gefördert werden. Ein erster Ansatzpunkt dafür ist der Familientag.

// 01. Warum Familientage wichtig sind. Unter einem „Familientag“ verstehen wir regelmäßige, meist einmal jährlich stattfindende Zusammenkünfte von Mitgliedern der Unternehmerfamilie. Die Treffen ergeben sich nicht zum Sonderanlass einer Hochzeits-, Geburtstags- oder Trauerfeier. Sie sind eine geplante und organisierte Veranstaltung von der Familie für die Familie um die Identität in der Unternehmerfamilie stärken. Ausgangsbasis ist die Erkenntnis, dass sich eine Unternehmerfamilie der in allen Familien vorhandenen Evolutionsdynamik widersetzen muss: Denn diese Dynamik führt dazu, dass die Familie über Generationen einer typischen Zerfallslogik unterliegt.

Zumeist bilden drei (manchmal vier) Generationen, die in direkter Linie miteinander verwandt sind, eine natürliche soziale Einheit, eine Familie (Kinder, Eltern und Großeltern). Auch die Geschwister der Eltern und deren Kinder

werden zunächst noch als zugehörig empfunden, entfernte Verwandte verlieren jedoch mit der Zeit schon an Bedeutung. Vielleicht sind noch die Geschwister der Großeltern bekannt – aber deren Kinder (Großonkel und -tanten) und Enkel (Großcousins und -cousinen) werden mit der Zeit aus dem Blick verloren. So geht es von Generation zu Generation: Kinder werden selbst Eltern, Eltern werden Großeltern. In diesem Prozess zerfallen durch den unausweichlichen Tod immer wieder soziale Einheiten. Sobald die Großeltern sterben, fehlen die Anlässe zum Treffen.

Was für die „Normalfamilie“ keine Probleme aufwirft, ist für wachsende Unternehmerfamilien eine große Herausforderung. Werden die Anteile über Generationen an mehrere Nachfahren vererbt, erreicht die Unternehmerfamilie nach wenigen Generationen eine Größe, die eines besonderen Managements bedarf. Es gilt ein soziales Band zu knüpfen um einen Personenkreis, der sich normalerweise vielleicht nicht mehr als Familie versteht. Die Henkel-Familie besteht zum Beispiel 137 Jahre nach Gründung des Unternehmens aus mehr als 200 Mitgliedern, davon vertreten rund 60 die Stimmrechte im Unternehmen.

Ein Familientag hat also vor allem die Funktion, die Kunstform Unternehmerfamilie am Leben zu halten. Personen, die sich eigentlich nicht mehr regelmä-

ßig sehen würden, bekommen Gelegenheit, sich vertieft mit ihren Lebensläufen und -einstellungen und mit ihren Stärken und Schwächen kennenzulernen.

Nur wer sich kennt, kann einander genug vertrauen, um gemeinsame unternehmerische Wagnisse einzugehen. Selbst wenn dabei keine großen Sympathien füreinander entwickelt werden, so stellt sich durch das Kennen über Jahre und Jahrzehnte zumindest eine Erwartungssicherheit ein. Jeder weiß, was er von den anderen zu erwarten hat. Auf diese Weise ist die Basis gelegt, dass Unternehmerfamilien „funktionieren“. Das jährliche Wiedersehen auf Gesellschafterversammlungen alleine reicht für einen solchen Prozess wechselseitiger Erwartungssteuerung nicht aus. Auch formelle Entscheidungsregeln, Beiratskonstrukte oder auch Familienverfassungen funktionieren nur, wenn sie durch informelles regelmäßiges Beisammensein unterfüttert sind.

// 02. Wie Familientage ablaufen sollten. Neben dem Aufbau einer eigenen Geschichte, die idealerweise angereichert ist durch gemeinsame Erlebnisse an Familientagen (Ausflüge, Vorträge, Betriebsbesichtigungen) geht es auch darum, gemeinsam die Geschichte und Werte der Unternehmerfamilie zu erleben und fortzusetzen. Das „kommunikative Gedächtnis“ der Familie wäre ohne aktives Gegensteuern dem erwähnten Zerfalls-

muster unterworfen. Denn mit jedem Mitglied sterben Geschichten über die früheren Zeiten. Dabei verschwinden nicht nur nostalgische Erinnerungen, sondern auch lebendige Schilderungen über die Bewältigung von Krisen oder über wichtige strategische Richtungsentscheidungen in schwierigen Zeiten.

Aus diesen Gründen hat es sich bewährt, an Familientagen besondere Einblicke in die Geschichte der Familie und des Unternehmens zu gewähren. Eine Möglichkeit stellt zum Beispiel ein Kaminabend mit einem der ältesten Gesellschafter dar, der zu diesem Anlass aus alten Zeiten berichtet.

Neben dem Fokus auf Bindung, Erwartungsklärung und Vertrauensbildung unter den Familienmitgliedern ist ein zweiter Schwerpunkt auf das Unternehmen zu legen. So können als Bestandteile des Aufbaus einer Gesellschafterkompetenz während eines Familienwochenende auch besondere Weiterbildungsmaßnahmen für die Familiengesellschafter stattfinden, die gezielt spezifische Kompetenzdefizite ausgleichen. Gleichzeitig sind Familientage dafür zu nutzen, dass eine Verbundenheit mit dem Unternehmen erhalten bleibt. Sie können und sollen den Familiengeschaftern, den Ehepartnern sowie der heranwachsenden nächsten Generation die Produktionsstätten, Technologien, Produkte und strategischen Herausforderungen erlebbar machen und zugleich auch die Möglichkeit verschaffen, Mitarbeiter und Führungskräfte kennen zu lernen. „Nur wer versteht, wo und wie die Gewinne erwirtschaftet werden und welche Anstrengungen dafür nötig waren, kann als Gesellschafter kluge Entscheidungen über die Gewinnverwendung treffen“ fasste ein Familienunternehmer die Begründung für die Durchführung von Familientagen in einer Veranstaltung des WIFU zusammen.

Illustration: Tom Cool



// 03. Wer teilnehmen sollte.

Familientage bieten die Gelegenheit, die Grenzen großzügiger zu ziehen, als wenn es um den Gesellschafterkreis geht. Familientage sind als Kommunikationsforen zu sehen, in denen auch die (Ehe-)Partner und Kinder angebunden werden können. Auf diese Weise werden gerade die Personenkreise mit den Gesellschaftern verknüpft, die aktuell (Ehepartner) und zukünftig (Kinder) einen großen Einfluss auf die Entscheidungen der Eigentümer Einfluss nehmen.

// 04. Das Fazit.

Damit der Familientag erfolgreich abläuft, hat es sich bewährt, drei grundsätzliche Regeln zu beachten: – Familientage sollten immer an festen Wochenenden im Jahr durchgeführt werden („Immer am dritten Septemberwochenende!“). So können alle Beteiligten schon lange im Voraus planen und eine Terminfindung entfällt, die zum einen mühsam ist und dann zwangsläufig zu Entscheidungen führt, in denen zu-

gunsten einer Mehrheit andere ausgeschlossen werden.

– Familientage sollten eine Mischung formell-fachlicher und informell-beziehungsorientierter Möglichkeiten der Begegnung herstellen.

– Die Organisation von Familientagen sollte innerhalb des Familienmanagements fest verankert sein, so dass die Zuständigkeiten geklärt sind.

Das Investment in Familientage allein löst natürlich nicht alle Probleme, die sich ergeben, wenn es darum geht, einen wachsenden Gesellschafterkreis „am Leben zu halten“. Er trägt aber mit dem Fokus auf Bindung einen hohen Anteil an der Sprach- und Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises. Mit Familientagen wächst das Vertrauen untereinander. Ohne Gelegenheiten des Kennenlernens muss die Familie hoffen, dass sie mit dem Unternehmen verbunden bleibt. □

Autoren: Torsten Groth, Prof. Dr. Tom A. Rüsen

03

Das Unternehmen managen

Führung // Krisenbewältigung // Innovation // Digitalisierung

42 Strategisch

Weil den Erwartungen von Familie, Unternehmer- und Eigentümerkreis gleichzeitig entsprochen werden muss, sind Entscheidungen oft schwer zu legitimieren. Deshalb müssen zwei Dinge klar sein: Wer hat das Sagen? Und sollen die Familienmitglieder operativ tätig sein oder ist ihre Aufgabe, die externen Manager zu kontrollieren?

48 Mutig

Die Corona-Pandemie war nicht die erste und wird auch nicht die letzte Krise sein, die Familienunternehmen und damit den Kern unserer Wirtschaft bedroht. In solch schwierigen Zeiten ist intelligentes Krisenmanagement gefragt. Die Forschung gibt Hinweise darauf, wie die Unternehmerfamilie im Ernstfall agieren sollten.

50 Zukunftsgerichtet

Familienunternehmen wird ein besonders innovatives Unternehmertum bescheinigt. Leider führen viele dieser Ideen letztlich nicht immer zu Produkten, die Umsatz bringen. Durch die Einbindung breiter Kundenmassen über das Internet mithilfe digitaler Technologien kann es gelingen, die Innovationsvermarktung zu verbessern.

54 Revolutionär

Tradition, heißt es so schön, sei nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers. Sollen Tradition und Digitalisierung in Familienunternehmen zusammenfinden, brauchen Eigentümer den Mut, eine neue Flamme zu entzünden. Sie müssen selbst und in ihren Führungsstrukturen „digital ready“ werden.

„Jedes Familienunternehmen muss Erschütterungen aushalten können, um generationenübergreifend bestehen zu können. Dazu gehört das Management der Transformation des Unternehmens.“

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen

Wer hat das Sagen – und warum?

Weil in Familienunternehmen den Erwartungen von Familie, Unternehmer- und Eigentümerkreis gleichzeitig entsprochen werden muss, sind Entscheidungen oft schwer zu legitimieren. Grundsätzlich sind vier typische Muster zu erkennen.

Das Thema der Legitimation von Entscheidungen in Unternehmerfamilien ist bisher recht wenig erforscht. Zumeist fokussieren Forschungen wie auch Ratgeber auf die Themen professionelle Entscheidungsstrukturen, Satzungen oder Beiräte. Doch diese Ansätze übersehen einen für die Praxis wichtigen Aspekt. Sie lassen offen, was „wirklich“ in den Familien passiert, wenn weitreichende Entscheidungen anstehen. Grundsätzlich lassen sich vier Typen mit jeweils spezifischen Legitimationsquellen unterscheiden: Unternehmerfamilien entscheiden entweder intuitiv-patriarchal, expertenorientiert, situativ-evolutionär oder familienstrategisch

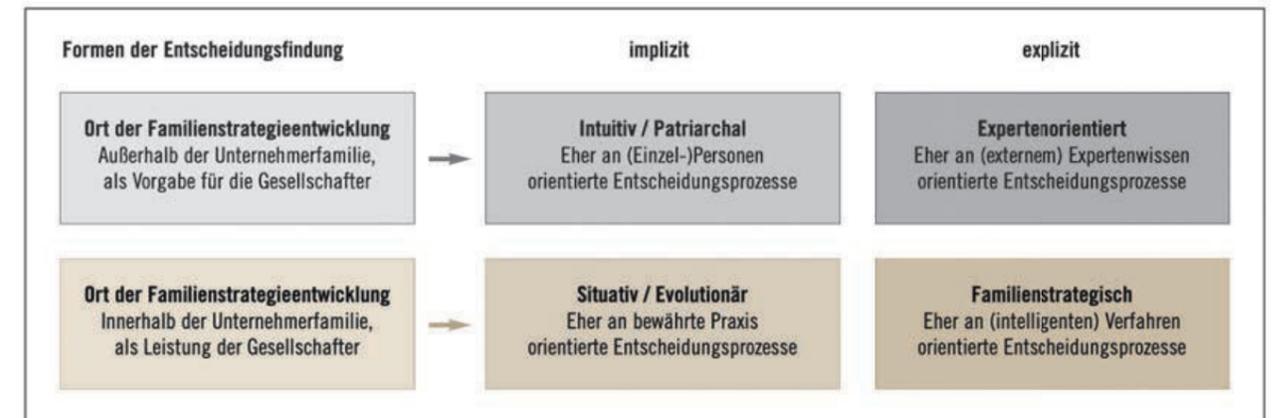
// 01. Im intuitiv-patriarchalen Typ werden die relevanten strategischen Entscheidungen zumeist von einer einzigen Person für alle anderen getroffen. „Bauchentscheidungen“ bestimmen diesen Typus. Konflikte, die unvermeidlich auftreten, nimmt diese eine Person auf sich, sie legitimiert die Entscheidung. Was sich altmodisch anhört und als ein gesellschaftlich überkommenes Führungskonzept daherkommt, hat sich in vielen Unternehmerfamilien als brauchbare und stabile Lösung erwiesen. Der Erfolgsgarant dieses Typs ist eine Person, die in der Lage ist, die weitreichenden Entscheidungen und deren Fol-

gen zu überblicken. Sie besitzt zudem das Fingerspitzengefühl, in schwierigen Entscheidungskonflikten zwischen den Beteiligten zu vermitteln. Langfristig überwiegen jedoch oft die Nachteile der patriarchalen Führung, denn die Gegenseite ist eine eher passive, gelähmte Restfamilie. Sie lernt, dass es eine Person „schon richtig macht“. In der Passivierung und auch im „Entlernen“ des kollektiven Entscheidens liegt das große Risiko dieses Typs.

// 02. Im Typus expertenorientierte Unternehmerfamilie werden relevante Entscheidungen von einem externen Gremium getroffen. Oftmals, aber keineswegs zwingend, findet sich ein solches Muster in der zeitlichen Nachfolge nach einem Patriarchen. Ist eine Familie über Jahrzehnte von einer Einzelperson geprägt worden, fällt es schwer, sich aus der passiven Rolle zu lösen. Zu lange hat die Familie gelernt, sich auf jemanden zu verlassen, der für sie entscheidet und die Risiken einer Fehlentscheidung auf sich nimmt. Auch sind unter einem Patriarchen zumeist weder Entscheidungsstrukturen noch -kompetenzen ausgebildet worden. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Diskussionen in der Familie nicht zu einer Entscheidung verdichtet werden können. Man dreht sich im Kreis, ist ge-

nervt von dem Gerede oder aber es kommt zum Ausbruch von Konflikten. Da liegt es nahe, das Muster einer außenstehenden Entscheidungsinstanz beizubehalten. Die Familie unterwirft sich zum Beispiel einem Beirat. Entscheidungen werden somit über externe „Experten“ legitimiert – mit der Folge, dass die Familie auch hier in der passiven Rolle verharrt. Dennoch hat dieses Entscheidungsmuster seine Berechtigung. Es sichert die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschafter und damit das Überleben des Unternehmens in Zeiten, in denen die Familie ihre Eigentümerfunktion – aus welchen Gründen auch immer – aktiv nicht oder nur bedingt ausfüllen kann. Erfolgsgarant in diesem Typ ist zum einen die Zusammensetzung des Expertengremiums und die Fähigkeit von dessen Mitgliedern, die Beiratsentscheidungen mit den Präferenzen der Familie zu koppeln. Zudem muss die Familie dafür Sorge tragen, auch weiterhin die unternehmerischen Belange begleiten zu können. Sie muss in der Lage sein, die Entscheidungen des Beirats zu bewerten. Nur dann wird auch in sachlicher Hinsicht ein Vertrauen in die Arbeit des Expertengremiums aufgebaut.

// 03. Im dritten Typus wird situativ-evolutionär entschieden. Er ist stark von



Traditionen geprägt. Der große Unterschied zu den beiden vorgenannten Familientypen besteht darin, dass nun die Familie der Ort von Entscheidungsfindung und Legitimation ist. Sie nimmt ihre Eigentümerfunktion wahr und trifft Entscheidungen vor allem unter Rückgriff auf bisher bewährte Prinzipien. Diese Fokussierung auf die Vergangenheit führt auch zur Dominanz impliziter Entscheidungsformen. Familien dieses Typs blicken auf eine Historie früherer Entscheidungsprozesse zurück und haben daraus gelernt. Sie haben feste Prinzipien entwickelt, wie zu verfahren ist, und da der Deutungsrahmen abgesteckt ist, müssen jeweils nur noch situative Anpassungen vorgenommen werden. Diese Unternehmerfamilien kommen gern zusammen und halten sich nicht lange mit Gesellschafterfragen auf. Viele Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung sind im Prinzip schon im Vorhinein gefallen. Die Tradition dient der Legitimation von Entscheidungen. Dieser Typus kann seine Stärken in Zeiten kontinuierlicher Entwicklung ausspielen. Aus der historischen Bewältigung vieler wichtiger Richtungsentscheidungen hat die Familie ein Selbstbewusstsein entwickelt, das ihr auch in der Gegenwart eine große, vor allem normative Stütze ist.

Die Kehrseite ist das, was in der Organisationsforschung „Lernfalle“ genannt wird. Wenn es aufgrund zukünftiger (Markt-)Umwälzungen oder familiärer Umbrüche notwendig ist, größere Veränderungen vorzunehmen, verkehrt sich die Stärke ins Gegenteil. Es besteht die Gefahr, dass sich im Gesellschafterkreis eine Mehrheit durchsetzt, die mit Verweis auf frühere Erfolge notwendige Veränderungsimpulse blockiert. Gerade weil die Familie nicht gelernt hat, das Bewährte kritisch zu hinterfragen, ist die Gefahr groß, dass die Familie an früheren Erfolgen zugrunde geht.

// 04. Im vierten Typ nimmt die Familie neue Fragestellungen zum Anlass, ausführlich zu diskutieren. Sie agiert „familienstrategisch“. Mit dieser Bezeichnung ist ein Muster verknüpft, nach dem weitreichende Entscheidungen vor dem Hintergrund einer explizit formulierten Familienstrategie getroffen werden. Unternehmerfamilien dieses Typs haben meist einen Prozess der bewussten Auseinandersetzung mit bisherigen Prinzipien und Erfolgen, aber auch mit den sich künftig ergebenden Anpassungen hinter sich. Sie haben nicht nur Inhalte und Leitlinien definiert, sondern auch Verfahren ausgebildet, die das kollektive Entscheiden ermöglichen. Dieser Typ ist stark durch eine Kultur der kritisch-

reflexiven Auseinandersetzungen geprägt. Im Idealfall entwickelt sich eine Fähigkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung. Die Familie entscheidet nicht nur Gesellschafterfragen. Sie ist auch in der Lage, sich selbst beim Entscheiden zu beobachten, sodass eine permanente Lernbereitschaft besteht. Die Familie nimmt sich und den Reflexionsprozess als Legitimationsquelle. In der Betrachtung der vier Typen nimmt diese familienstrategische Ausprägung eine Sonderstellung ein. Sie wird vielfach auch als zukünftiges Erfolgsmodell behandelt. Doch auch sie hat Tücken. Ihr Erfolg hängt von der kollektiven und individuellen Fähigkeit zur Konfliktbewältigung ab. Während in den anderen drei Unternehmerfamiliärentypen die Konflikte externalisiert werden können – an einen Patriarchen, an externe Gremien oder an die Vergangenheit –, muss die Familie in diesem Modell ein sehr viel größeres zeitliches Investment bringen und das permanente Neuerfinden aushalten. Dafür bindet sie in den weitreichenden Entscheidungen aber auch alle Strömungen in der Familie ein und sorgt dafür, dass diese geschlossen hinter einer Entscheidung steht. □

Autor: Torsten Groth

Machen oder kontrollieren.

Sollen Familienmitglieder selbst operativ tätig sein? Oder die externen Manager nur kontrollieren? Die Forscher am Wittener Institut für Familienunternehmen untersuchten die Rolle der Eigentümerfamilie genau. Das Ergebnis: Es gibt eine optimale Gewaltenteilung.

Bereits Adam Smith, Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaften, wies in seinem Buch „Reichtum der Nationen“ darauf hin, dass von angestellten Managern nicht die gleiche Gewissenhaftigkeit in der Unternehmensführung erwartet werden dürfe wie von den tatsächlichen Eigentümern. Da der angestellte Manager nur das Geld ihm fremder Leute verwalte, führe dies zwangsläufig zu Vernachlässigung und Verschwendung.

Die daraus resultierende Frage nach der Trennung von Eigentum an und Kontrolle über Unternehmen hat in den letzten 250 Jahren nichts an Aktualität verloren. Vielmehr hat sie sich zu einem zentralen Forschungsgegenstand der Corporate Governance entwickelt.

Die meisten Familienunternehmen orientieren sich bis heute an der Maxime von Adam Smith und verhindern die gefürchtete Trennung von Eigentum und Kontrolle dadurch, dass sie entweder alle oder zumindest einen Teil der (Top-)Management-Positionen mit Familienmitgliedern besetzen.

Neuere Forschungen zur Corporate Governance deutscher Familienunternehmen belegen jedoch, dass die Beteiligung von Eigentümerfamilien im aktiven Management ihrer Unternehmen nicht zwingend positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit – und damit auch das langfristige Überleben – von Familienunternehmen hat.

Gleichzeitig weisen Unternehmen, in denen sich die Familie auf Kontrollfunktio-

nen im Aufsichts- oder Beirat beschränkt, eine deutlich bessere Performance auf. Dies gilt nicht nur für eine Reihe kurzfristiger Indikatoren (Umsatzrendite oder Produktivität), sondern auch für langfristige Leistungsindikatoren wie die Innovationsaktivität.

Eine Empfehlung für Familienunternehmen könnte daher lauten, die Familie möglichst weit aus dem aktiven Management herauszuhalten und den Familieneinfluss über Kontroll- oder Aufsichtsgremien geltend zu machen.

In der Forschung über Familienunternehmen gehen wir allerdings noch einen Schritt über diese, auf empirischen Daten basierende Überlegung hinaus. Wir fragen uns: Welche konkreten Argumente sprechen gegen eine Beteiligung der Familie im Management aber für eine Beteiligung im Bei- oder Aufsichtsrat?

Um Antworten zu finden, muss zunächst einmal geklärt werden, was genau unter „Kontrolle“ zu verstehen ist. Letztlich geht es einfach darum, wer welche Entscheidungsrechte im Unternehmen wahrnimmt. Diese Entscheidungsrechte können in vier Schritte gegliedert werden:

// 01. Initiierung: die Entwicklung neuer Ideen und Alternativen, wie die Ressourcen des Unternehmens am besten eingesetzt werden können.

// 02. Ratifizierung: die Auswahl der erfolgversprechendsten Alternative(n).

// 03. Implementierung: die Umsetzung der ausgewählten Alternative(n) durch entsprechende Maßnahmen.

// 04. Überwachung der Implementierung und gegebenenfalls Sanktionierung von Fehlern und Erfolgen.

Die Schritte eins und drei entsprechen dabei den klassischen Managementaufgaben, zwei und vier der Rolle des Aufsichts- oder Beirats. Im Fall von Aktiengesellschaften ist diese Trennung gesetzlich sogar explizit festgeschrieben. Während der Vorteil einer Trennung von durchführenden und überwachenden Tätigkeiten zur Begrenzung opportunistischen Handelns auf der Hand liegt und empirisch klar belegt ist, stellt sich noch immer die Frage, warum nun die Familie überwachende den ausführenden Tätigkeiten vorziehen sollte.

Im Grunde sprechen drei Argumente gegen eine aktive Beteiligung von Familienmitgliedern im Management:

// 01. Risikoaversion: Die meisten Unternehmerfamilien sind undiversifizierte Eigentümer. Nahezu das gesamte Vermögen steckt in einem oder wenigen Unternehmen mit wenigen Geschäftsbereichen. Eine falsche strategische Entscheidung kann daher nicht nur zu einschneidenden Vermögensverlusten, sondern auch zu emotionalen Problemen (Beschädigung des geerbten Unternehmens) oder Reputationsverlusten führen (beim Abbau von Arbeitsplätzen).

Manager aus der Eigentümerfamilie neigen daher dazu, bestimmte als risikobehaftet wahrgenommene Projekte a priori nicht zu initiieren, selbst wenn sie bei richtiger Umsetzung die Leistungsfähig-

keit des Unternehmens gesteigert hätten.

// 02. Humankapital: Auch bei einer Ausbildung, die konkret auf die Übernahme von Managementfunktionen im eigenen Unternehmen abzielt, ist nicht klar, dass ein Familienmitglied der bestmögliche Kandidat für die Managementposition ist. Es ist vielmehr wahrscheinlicher, dass

es auf dem Arbeitsmarkt geeignetere familienexterne Manager gibt. Eine Ausnahme bilden hier Branchen, in denen die Familienbeteiligung im Top-Management als Reputationssignal nötig ist (Beispiele sind die Bereiche Banken, Versicherungen oder Handel).

// 03. Unternehmertum: Weder Unternehmertum noch das intrinsische Interesse am aktiven Management des Familienunternehmens sind vererbbar. Vielmehr hat sich gezeigt, dass mit jeder weiteren Generation das intrinsische Interesse an der aktiven Mitarbeit sinkt. Ein Familienmitglied, welches nur auf Druck in die elterlichen Fußstapfen tritt, wird dementsprechend eher halbherzig bei der Sache sein.

Diese Argumente stützen die These, dass Familienmitglieder eher nicht in eine aktive Managementrolle gehen sollten. Aber wie sieht es mit der Kontrollfunktion aus? Tatsächlich gibt es auch hier drei einleuchtende Gründe, warum sie sich als Kontrolleure und Überwacher des Familienunternehmens deutlich besser eignen als externe Aufsichtsräte:

// 01. Aufwand: Die gewissenhafte Wahrnehmung einer Überwachungsfunktion kann sehr zeitaufwendig sein und ist mit Opportunitätskosten verbunden. Es muss sich also für den Inhaber der Kontroll-



sche Fähigkeiten gebunden. Neben Know-how im strategischen und Finanzmanagement geht es hier vor allem darum, die idiosynkratischen und intangiblen Fähigkeiten und Ressourcen der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens zu verstehen und zu nutzen. Dieses implizite Wissen entsteht aus der Familien- und Unternehmens-

geschichte, der Erziehung und dem langfristigen Eingebundensein.

Die empirische Beobachtung, dass Familienunternehmen, in denen der Familieneinfluss durch Aufsichts- und Beiratsfunktionen wahrgenommen wird, erfolgreicher sind als andere (Familien-)Unternehmen, lässt sich also auch theoretisch begründen. Es empfiehlt sich in Familienunternehmen darum, freiwillig Kontrollgremien mit familiärer Beteiligung einzurichten und zugleich auf dem Arbeitsmarkt nach kompetenten externen Managern Ausschau zu halten.

Dabei müssen jedoch zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Zum einen muss es gelingen, den externen Manager so auszuwählen und zu entlohnen, dass er zu den Werten und Strukturen des Unternehmens passt. Und zum anderen müssen die Mitglieder des familiären Kontrollgremiums genügend „Gesellschafterkompetenz“ besitzen, sie müssen fachlich in der Lage sein, ihre Kontrollfunktion auch effektiv wahrzunehmen. Adam Smith würde heute seinen Kindern wohl diese Kompetenzen vermitteln – und sie nicht dazu drängen, operative Tätigkeiten zu übernehmen. □

Autor: Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Abenteuer Globalisierung.

Familienunternehmen sind sich der Notwendigkeit, ihr Geschäft zu internationalisieren, längst bewusst. Damit die Strategie gelingt, müssen allerdings die Eigenheiten der Eigentümerstruktur und der jeweiligen Entscheidungswege beachtet werden.

„Unsere Entscheidung zur Internationalisierung fiel unglaublich schnell. Die Distanz zwischen meinem Büro und den Büros meines Vaters und Bruders beträgt ja auch weniger als 25 Meter; darüber hinaus leben mein Bruder und ich gerade einmal 900 Meter voneinander entfernt. Mein Bruder, mein Vater und ich brauchten nicht lange, um uns darüber einig zu werden, dass die Expansion ins Ausland für uns bedeutsam ist.“ Kurze Wege, schnelles Handeln.

Dass eine Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivitäten über die Grenzen hinaus wichtig ist, um Familienunternehmen zukunftssicher zu machen, ist mittlerweile unbestritten. Durch die digitale Transformation und den wachsenden Konkurrenzdruck entwickelt sich die Internationalisierung immer mehr zu einem echten Must-have. Nur so ist es möglich, mit der steigenden Intensität des Wettbewerbs Schritt zu halten.

Eine aktuelle Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) unter 461 befragten Familienunternehmen zeigt, dass bereits heute rund 80 Prozent aller Familienunternehmen im Ausland aktiv sind. Mehr als 55 Prozent begreifen eine zunehmende Internationalisierung als bedeutenden Wachstumstreiber für die Zukunft. Das bedeutet allerdings nicht, dass sich Familienunter-

nehmen unbedacht in internationale Abenteuer stürzen. Die Risiken etwa hinsichtlich des Verlusts von Entscheidungsspielräumen oder auch die Ungewissheit über den unternehmerischen Erfolg werden sehr ernst genommen und führen sogar dazu, dass viele zunächst einen eher abwartenden Internationalisierungskurs einschlagen. Wie eine erfolgreiche Navigation auf den mitunter steinigem Wegen der Globalisierung funktioniert, zeigt ein Blick in die aktuelle Forschung.

Einer der wichtigsten Aspekte, die über Erfolg und Misserfolg der Internationalisierungsstrategie eines Familienunternehmens entscheiden, ist deren Eigentumsstruktur und daraus abgeleitet die jeweiligen Entscheidungsprozesse. Sie können den Internationalisierungsprozess vereinfachen oder auch behindern. Gerade bei deutschen Familienunternehmen ist eine Vielzahl von Ausprägungen zu beobachten. Die Palette reicht vom Alleininhaber mit praktisch allen Entscheidungsrechten bis hin zu komplexen Unternehmen mit einer Vielzahl von Inhabern und Familienkonstellationen. Im Fall eines Alleininhabers oder einer kleinen Gruppe von Inhabern ist die Entscheidung, wie und wann zu internationalisieren ist, oft vom unternehmerischen Denken und dem Bauchgefühl ab-

hängig. Ein klarer Vorteil dieser Konstellation ist die schnelle Entscheidungsfähigkeit der handelnden Personen und die volle Unterstützung des Eigentümers für diese Entscheidung.

Gleichzeitig ergibt sich daraus aber auch ein Nachteil. Oft fehlen Fachwissen über die Kultur und die Geschäftspraktiken des Landes, insbesondere wenn Managementpositionen in erster Linie mit Familienmitgliedern besetzt sind. Abhilfe kann hier etwa die Übertragung von bestimmten Kompetenzen an die Organisation im Ausland schaffen. Das Management vor Ort einschließlich deren Mitarbeiter kennen die lokalen und regionalen Gepflogenheiten zumeist deutlich besser. Sie stärker einzubinden erlaubt auch eine kurzfristige Reaktion auf schnell wechselnde Rahmenbedingungen.

Am anderen Ende des Spektrums stehen Familienunternehmen, hinter denen sich große und zumeist komplexe Inhabergemeinschaften verbergen. Hier müssen für den Internationalisierungsprozess zusätzliche formelle und informelle Mechanismen implementiert werden, die den verschiedenen Sichtweisen und Vorstellungen der einzelnen Inhaber und Interessenvertreter gerecht werden. Den finanziellen Vorteilen einer erfolgreichen Internationalisierung stehen typischer-



Illustration: Tom Cool

weise einerseits das hohe Risiko eines solchen Schritts und andererseits die erforderlichen Investitionen gegenüber, welche kurzfristig zu finanziellen Einbußen der an eine bestimmte Ausschüttungshöhe gewöhnten Eigentümergemeinschaft führen können. Das kann zu Widerständen gegen die Internationalisierungsstrategie führen.

Mögliche Mechanismen zur Vermeidung solcher Entwicklungen bestehen etwa durch die Etablierung eines Beirats aus unabhängigen Nichtfamilienmitgliedern sowie einer klaren Abklärung und Definition der verschiedenen Interessen der Eigentümer. Wichtig ist, dass eine hohe Bereitschaft seitens der Eigentümer besteht, fremde Hilfe auch anzunehmen. Es gibt aber natürlich auch Fälle, in denen es weniger ratsam ist, externe Ressourcen zu nutzen. Zum Beispiel

empfiehlt sich die Benennung eines familienfremden Geschäftsführers und eines professionellen Beirats nicht unbedingt, wenn Familienunternehmen bereits über weitere Eigentümer verfügen, die das entsprechende Know-how selbst in eine Internationalisierungsstrategie einbringen können.

Darüber hinaus gilt es auch neue Netzwerke in internationalen Märkten zu knüpfen. Familienunternehmen tendieren zumeist dazu, auf bestehende Informationskanäle mit anderen Familienunternehmen zurückzugreifen, um an geeignete Informationen über internationale Märkte zu gelangen. Gerade in Nischenmärkten sind verlässliche Marktdaten aber oft nur schwer erhältlich. Aus diesem Grund bietet es sich an, für die Internationalisierung in geografisch und kulturell ferne Länder auch

auf andere Netzwerke zurückzugreifen, in China zum Beispiel auf die Deutsch-Chinesische Handelskammer.

Klar ist, dass es kein Patentrezept für Familienunternehmen auf ihrem Weg in internationale Märkte gibt. Während das eingangs zitierte Unternehmen mit einem informellen Entscheidungsprozess große Erfolge erzielen konnte, bieten sich für Familien mit differenzierter Eigentümerstruktur stärker formalisierte Prozesse an.

In jedem Fall muss aber im Bewusstsein bleiben, dass eine Internationalisierungsstrategie Chancen und Risiken bietet. Solche Risiken erfolgreich zu umschiffen, stellt eine schwierige, wenngleich lösbare Aufgabe dar. □

Autoren: Prof. Dr. Andrea Calabrò,
Dr. Axel Walther

Im Angesicht der Krise.

Wie haben erfolgreiche Unternehmerfamilien in der Vergangenheit auf Krisensituationen reagiert und was macht Familienunternehmen auch heute noch krisenresistent? Eine Blaupause aus der Familienforschung.

Eine im Nachkriegsdeutschland einzigartige Entwicklung, ausgelöst durch eine Viren-Pandemie, bedrohte die Zukunft von Familienunternehmen und damit den Kern unserer Wirtschaft. Die Forschung gibt Hinweise darauf, wie Familienunternehmen in solch schwierigen Zeiten agieren sollten. Sie beruhen auf Untersuchungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen, zur Krisenbewältigung in diesem Unternehmenstypus sowie auf aktuellen Beobachtungen in der Praxis.

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch die meist enge Verknüpfung von Eigentum und Management des Unternehmens sehr schnell in der Lage sind, Maßnahmen zum Umgang mit der Krisensituation zu definieren und umzusetzen. Defensive Maßnahmen zielen darauf ab, den Schaden zu begrenzen. Offensive Maßnahmen nutzen den durch die Krisen eingetretenen Umstand gezielt zur Weiterentwicklung der Organisation beziehungsweise des Geschäftsmodells.

Die erfolgreiche Bewältigung einer Krisensituation resultiert im Rahmen der defensiven Maßnahmen unter anderem aus der Schaffung einer maximalen Flexibilität in der Ablauforganisation, einer stringenten Krisenkommunikation unter Einbindung zentraler Mitglieder der Unternehmerfamilie sowie einer bedin-

gungslosen Fokussierung auf die Cash-Situation des Unternehmens.

Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben in ihrer Historie schon einige existenzbedrohende Krisen überstanden. Erfolgsrelevant war letztlich, dass die handelnden Personen es verstanden haben, die Form der Leistungserbringung zu flexibilisieren und ihre Organisation sowie die Arbeitsstrukturen kurzfristig anzupassen. Derzeit ist zu beobachten, dass genau diese Tugenden zum Einsatz kommen:

// Zur Infektionsvermeidung findet eine „Zellteilung der Organisation“ statt. Dabei werden Organisationseinheiten in A-, B- und C-Teams eingeteilt, die keinerlei Kontakt zueinander haben. Diese agieren im produktiven Bereich in separaten Schichten – vereinzelt werden sogar Reserveteams vorgehalten, die bei einer Quarantänesituation eines Teams zum Einsatz kommen. Im administrativen Bereich werden einzelne Teams definiert, die jeweils abwechselnd für 14 Tage ins Homeoffice in eine Art präventive Quarantäne gehen.

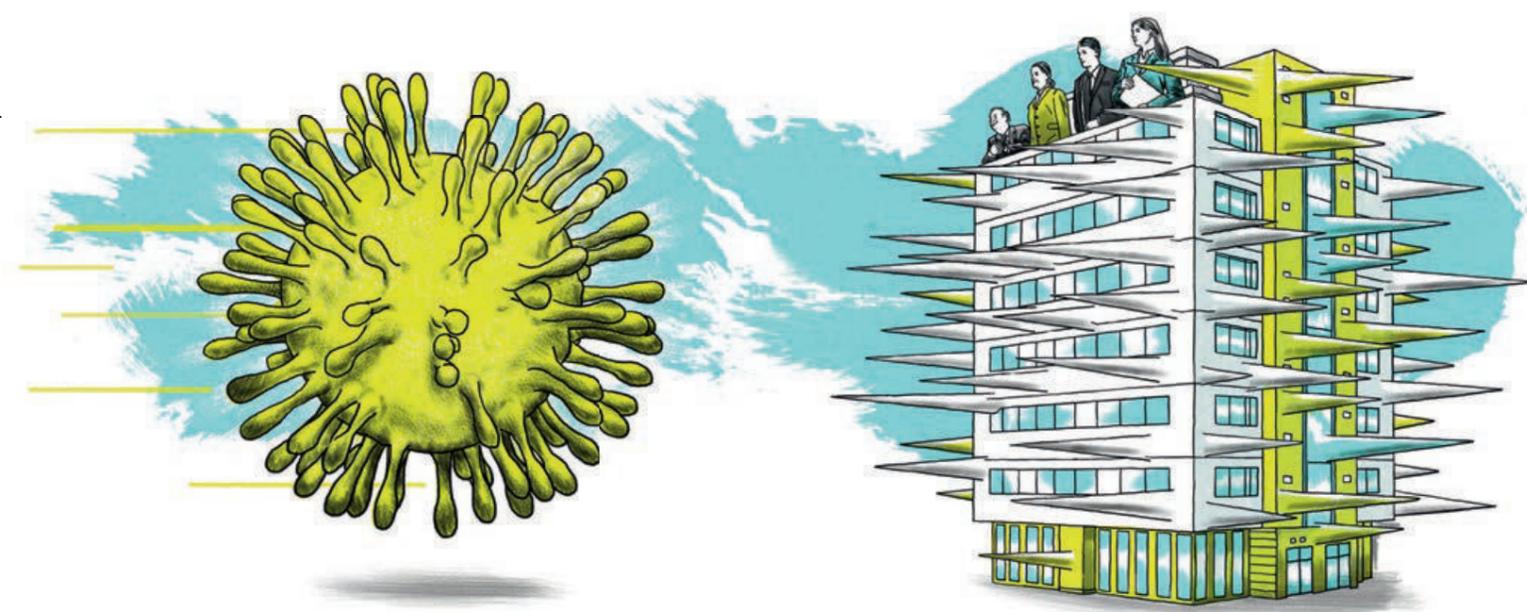
// Die Einrichtung von Krisenstäben ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen der Situation. Dabei geht es um die systematische Kommunikation zu einzelnen Führungskreisen (Tochtergesellschaften, Standorten), die zeitnahe Information über getroffene Entschei-

dungen und organisationale Veränderungen sowie eine definierte Informationskette zur Rückkopplung beim Bekanntwerden von Infektionen im Umfeld eines Mitarbeiters.

// Eine flächendeckende Digitalisierung der Kommunikation über Videokonferenzsysteme und Smartphones schafft zwar Sicherheitsrisiken, hilft aber, den Austausch mit Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftsbereichen trotz eines maximalen Reise- und Versammlungsstopps aufrechtzuerhalten.

// Eine Flexibilisierung der Kernarbeitszeiten (zum Beispiel von 06.00 bis 22.00 Uhr) ermöglicht es Mitarbeitern, die über keine Kinderbetreuung mehr verfügen, ihren Leistungsbeitrag zu erfüllen. Zeitkontenmodelle mit bis zu 200 Über- oder Minusstunden helfen, auf die jeweilige Auslastungssituation vor Ort zu reagieren. Hierbei werden Arbeitnehmervertreter aufgrund des historisch gewachsenen, engen Verhältnisses zur Eigentümerfamilie oft von Beginn an in die Konzeption und Planung integriert.

// Die persönliche Ansprache zentraler Stakeholder des Unternehmens und insbesondere der Mitarbeiter durch die Repräsentanten der Eigentümerfamilie trägt zum Abbau von Irritationen und Ängsten bei. Sie schafft Vertrauen und Zusammenhalt beim gemeinsamen Gang in eine ungewisse Zukunft.



// Drastische Kostensenkungsmaßnahmen durch Einkaufssperren, Reduktionen von Weiterbildungen und Beratungsprojekten, durch Pooling organisationsweiter Leistungs- oder Produkterstellung bei Nutzung von Kurzarbeit schützen wertvolle Liquidität.

// Maximale Liquiditätssicherung gelingt durch rigides Cash-Management, das zur Chefsache erklärt wird, enge Abstimmung mit Finanzierungspartnern und „Covid-19-Maßnahmentracking“. Eine Vielzahl der aktuell beobachtbaren Aktivitäten von Familienunternehmen umfasst aber auch Maßnahmen, mit denen Opportunitäten genutzt werden können. Die systematische Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums des Unternehmens zur Beseitigung von Engpässen ist dabei oftmals zunächst der erste Schritt.

Rückblickend war dies oft Ausgangspunkt für die Anpassung der strategischen Ausrichtung der gesamten Firma. Langlebige Familienunternehmen haben es dabei regelmäßig verstanden, eine kriseninduzierte Transformation des Unternehmens zu durchlaufen und sich dadurch neu zu erfinden. So können in der Krise dringend benötigte Produkte oder Dienstleistungen entstehen, die das vorhandene Kern-Know-how des Unternehmens nutzen und auf die aktuelle Bedürfnislage überführen.

Illustration: Tom Cool

Konkrete Beispiele zeigen die Wiederholung dieses typischen Erfolgsmusters:

// Etablierte Familienunternehmen stellen unter anderem ihre Fertigung auf Filterprodukte oder Schutzkleidung um. // Es findet ein gezielter Aufbau neuer Kooperationen statt, bei dem Mitarbeiter-, Logistik- oder Vertriebsplattformen geteilt und wechselseitig zur Verfügung gestellt werden. Eine in der Not geschmiedete Allianz schafft oftmals eine Grundlage für fruchtbare Wachstums- und Entwicklungschancen in der Zukunft.

// Der aktuell stattfindende „Digitalisierungsschock“ für die Mitarbeiter und Netzwerkpartner des Unternehmens führt zu neuartigen und effizienteren Formen der Leistungserbringung außerhalb einer bisher bestehenden „klassischen“ Arbeitsorganisation.

// Aufgrund der langfristigen Orientierung der Eigentümerfamilie werden freie zeitliche Ressourcen bei den Mitarbeitern zur gezielten Investition in Weiterbildungsmaßnahmen genutzt.

// Die langfristigen strategischen Konsequenzen der sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen für die Zeit nach der Krise werden systematisch ausgearbeitet, und es werden konkrete Handlungsoptionen entwickelt.

Ob Familien Existenzgefährdungen bewältigen können, hängt aber noch von

einem weiteren Punkt ab: Entscheidend ist ein stabiler Gesellschafterkreis. Dieser trug durch eine restriktive Gewinnentnahme in guten Zeiten maßgeblich zum Aufbau der Eigenkapitalquoten und einer stabilen Liquiditätssituation des Unternehmens bei.

Drastische Maßnahmen zur Existenzsicherung, wie eine 100-prozentige Gewinnthesaurierung, die Umwandlung von Gesellschafterdarlehen in Eigenkapital oder die Einbringung von frischem Eigenkapital aus dem Vermögen der Familie, sind nur dann denkbar, wenn der Eigentümerkreis geschlossen hinter dem Unternehmen steht und gemeinsam eine Krisenbewältigung anstrebt.

Hierzu ist ein gemeinsamer familienstrategischer Handlungsrahmen zur Krisenbewältigung notwendig. Dieser sorgt nicht nur für einheitliche Handlungsmaximen, sondern koordiniert und organisiert die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie, so dass Ängste ansprechbar und Informationsasymmetrien minimiert werden.

Fehlt ein (Krisen-)Management innerhalb der Unternehmerfamilie, sind innerfamiliäre Konflikte, insbesondere zwischen operativ tätigen und nicht aktiven Gesellschaftern, programmiert. □

Autor: Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Ideen zum Fliegen bringen.

Familienunternehmen wird ein besonders innovatives Unternehmertum bescheinigt. Dadurch unterscheiden sie sich von Nicht-Familienunternehmen. Leider führen viele dieser Ideen letztlich nicht immer zu Produkten, die Umsatz bringen. Wie es gelingen kann, die Innovationsvermarktung bei Familienunternehmen zu verbessern.

Der Fischer-Dübel, Herrenknecht-Tunnelvortriebsmaschinen, der Simmerring von Freudenberg, der Thermomix von Vorwerk, die leichteste Brille der Welt von Silhouette, der Kaffeefilter von Melitta, Backmischungen von Dr. Oetker – die Aufzählung bahnbrechender Innovationen deutscher Familienunternehmen würde diese Seiten sprengen. Denn nicht umsonst gelten Familienunternehmen als besonders innovativ.

Das hat nachvollziehbare Gründe. Zunächst einmal sind offenbar die Rahmenbedingungen für Innovation dort besser als bei Nicht-Familienunternehmen. Zu diesen Bedingungen gehört unter anderem eine strategisch langfristige Ausrichtung, welche nicht zuletzt durch den hohen Eigenkapitalanteil in den Familienunternehmen begründet ist. Damit geht einher, dass Familienunternehmen ihre Mitarbeiter tendenziell länger beschäftigen. Vertrauen in die Mitarbeiter sowie kurze Entscheidungswege fördern das Hervorbringen von Ideen für Innovationen. Die meist sehr flachen Hierarchien in der Organisationsstruktur ermöglichen zudem eine schnellere Innovationsentwicklung.

Nicht zuletzt stärkt auch ein verbindliches Orientierungssystem die Identifikation

der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Kooperative und partizipative Arbeitsformen tragen zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bei. In Familienunternehmen wird zudem ein konstruktiver Austausch zwischen Funktionen und Bereichen stärker gefördert. Empirische Studien belegen tatsächlich, dass sich derart innovationsförderliche Unternehmenskulturen, die sich durch Risikobereitschaft und Kreativität auszeichnen, signifikant positiv auf die Entwicklung neuer Ideen auswirken. Hingegen senken hierarchisch orientierte Kulturen (Standardisierung und Formalisierung) den Innovationserfolg.

Trotzdem zeigt die unternehmerische Praxis, dass 40 bis 90 Prozent aller Innovationen am Markt scheitern, weil Familienunternehmen oftmals den letzten entscheidenden Schritt in der Innovationskette, die Produkteinführung am Markt, nicht gehen können.

Die Gründe hierfür können vielfältig sein. In den meisten Fällen sorgt aber ineffizientes Innovationsmanagement dafür, dass die Produkteinführung und Vermarktung von Produkten letztendlich nicht stattfinden.

Das ist schade. Denn so verschenken Familienunternehmen oft einen signifikanten

Wettbewerbsvorsprung. Was können sie tun, um ihre PS besser auf die Straße zu bringen?

Zunächst einmal sollten Familienunternehmen die bestehenden Stärken noch besser hervorheben. Das bedeutet, die Hierarchien konsequent flach zu halten, das Ausprobieren neuer Ideen zuzulassen sowie die direkte Kommunikation und damit einhergehende schnellere Entscheidungswege zu fördern.

Bei der Umsetzung haben sich in der Forschung zwei wesentliche Ansätze herauskristallisiert, mit denen sich die Erfolgchancen verbessern lassen. Erstens geht es darum, die Selektion der Ideen zu optimieren. Um die passgenaue Ideenfindung zu unterstützen, ist die Verwendung von Kreativitätstechniken wie beispielsweise Suchfeldanalysen oder Brainstorming geeignet. Durch eine systematische Bewertung von Innovationsideen durch vorab festgelegte Kriterien wird eine treffsichere Auswahl Erfolg versprechender Innovationsobjekte gewährleistet.

Bei Planung und Realisierung der Produkteinführung ist dann zweitens eine konsequente Marktorientierung nötig. Die Ausrichtung der Innovation an Kundenbedürfnissen trägt hierbei zur



Illustration: Tom Cool

Verbesserung der marktorientierten Informationsgrundlagen bei.

Vor allem die systematische Erfassung und Auswertung von Kundeninformationen, Anregungen zur Verbesserung bestehender Produktangebote, stellen eine zentrale Voraussetzung für die Informationsvermarktung dar. Dabei empfehlen sich Markttests, in deren Rahmen die Akzeptanz der Neuprodukte bei speziellen Verwendern, sogenannten Lead Usern, analysiert wird.

Dieser Lead-User-Ansatz zielt auf die frühzeitige, umfassende Integration von Kundeninformationen in den Innovationsprozess. Lead User zeichnen sich dadurch aus, dass sie Bedürfnisse, die künftig auf Märkten relevant werden, wesentlich früher erspüren als die Masse der Kunden. Ihre Einschätzung macht die Vorhersage von Bedürfnissen deshalb zuverlässiger.

Insbesondere Familienunternehmen können in starkem Maß von diesem Lösungsansatz profitieren, da sie sich ohnehin in der Regel schon durch eine stärkere Einbindung des Kunden in die Innovationsentwicklung auszeichnen. Darüber hinaus beziehen Familienunternehmen nicht nur absatz- und technologieorientierte Mitarbeiter mit in die In-

novationsentwicklung ein, sondern integrieren häufig Mitarbeiter aller Funktionen und Bereiche in die Ideengewinnung.

Eine weitere Marktquelle der Information für Innovationen stellen die potenziellen Konsumenten dar. Das traditionelle Innovationsparadigma, in dem Familienunternehmen Innovationen streng für eine bestimmte Konsumentengruppe entwickeln, ist allerdings überholt. Seit einigen Jahren wird stattdessen das Konzept der Ko-Produktion in der wissenschaftlichen Diskussion erörtert. Wissenschaftler betonen, dass der Konsument zukünftig in die gemeinsame Wertschöpfung integriert werden muss. Mit zunehmender Vernetzung im Internet und der Verwendung bestimmter Technologien haben Unternehmen immer mehr die Möglichkeit, mit Konsumenten in Kontakt zu treten.

Auch für die Marktforschung ergeben sich hier neue Möglichkeiten, das Verhalten von Konsumenten zu beobachten, Befragungen durchzuführen oder auch Produkte zu testen.

Ist das Produkt gefunden und getestet, empfiehlt sich bei der Innovationsvermarktung das Prototyping. In einem

iterativen Prozess werden schrittweise immer detailliertere Prototypen entwickelt und jeweils wiederum das Feedback insbesondere von Lead Usern und Konsumenten eingeholt. Dabei sollen die Innovationsideen möglichst früh mit Lead Usern und Konsumenten ausprobiert werden. So lassen sich etwaige Schwächen frühzeitig aufdecken. Eine fundierte Abbruchentscheidung kann dann sehr viel schneller getroffen werden. Das spart dem Familienunternehmen wertvolle Ressourcen, lässt es schnell den Fokus auf andere Projekte richten und wirkt sich deshalb insgesamt positiv auf den Innovationserfolg aus.

Gerade in einer Welt, die sich immer schneller verändert, haben Familienunternehmen eine große Chance, aufgrund ihrer einzigartigen Struktur erfolgreich zu sein. So wird eine stärkere Fokussierung von Innovationsanstrengungen und ein effizienterer Umgang mit Ressourcen geschaffen – zugleich bleibt die Flexibilität hinsichtlich neuer Themen, die langfristige Entwicklungsperspektiven abbilden, erhalten. □

Autorinnen: Dr. Anne Katarina Heider und Dr. Maike Gerken

Familien und die Crowd.

Familienunternehmen beziehen schon immer sehr erfolgreich einzelne Kunden in das Entwickeln von Innovation ein. In Zeiten der digitalen Transformation gehen sie nun auch immer öfter dazu über, die breite Kundenmasse über das Internet und mithilfe digitaler Technologien in ihre Innovationsentwicklung zu integrieren.

Innovation bedeutet, wenn der Markt Hurra schreit. Oder natürlich die Kunden. Aus diesem Grund gehen Unternehmen immer öfter dazu über, langjährige Nutzer ihrer Produkte möglichst früh in die Innovationsentwicklung zu integrieren. Die wissen, wo der Schuh drückt. An welchen Stellen Verbesserungsbedarf besteht. Und wie der dann tatsächlich umgesetzt werden kann.

Dieser sogenannte Open-Innovation-Ansatz wird insbesondere von Familienunternehmen erfolgreich praktiziert. Ihre Unternehmenskultur, in der Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit eine wichtige Rolle spielen, macht es ihnen leichter, eine enge Beziehung zu ihren Kunden zu pflegen. Umgesetzt wird dies schon länger in Workshop-Formaten mit einzelnen Lead Usern. Dabei handelt es sich um Kunden, die Bedürfnisse, welche künftig auf Märkten relevant werden könnten, wesentlich früher erspüren als die Masse der Kunden. Ihre Einschätzung macht die Vorhersage von Nachfragepotenzialen deshalb zuverlässiger.

Mittlerweile werden aber nicht nur die Meinungen und Informationen einzelner Lead User abgefragt. Zusätzlich wird ein Überblick über eine möglichst breite

Kundenmasse immer wichtiger. Ein Familienunternehmen, das diese im Rahmen der Open-Innovation-Aktivitäten systematisch erfassen möchte, betritt allerdings Neuland. Wie kann es mit einer Vielzahl dezentral verteilter Kunden, der Crowd, in Kontakt treten, um gemeinsam Innovationen zu entwickeln? Welche Möglichkeiten gibt es, sich zu vernetzen? Welche schnellen Informations- und Kommunikationskanäle zwischen Familienunternehmen und der Crowd stehen zur Verfügung?

In Zeiten der Digitalisierung ermöglicht das Internet in Kombination mit modernen Web-2.0-Applikationen und Internetplattformen tatsächlich eine Crowd-basierte Lösung: „Virtuelle-Ideen-Community“ heißt das Schlagwort.

In einer solchen Ideen-Community kann die Kunden-Crowd auf einer Internetplattform selbst entwickelte Innovationsideen aus dem Produkt- oder Unternehmensumfeld einer Firma hochladen und intensiv diskutieren. Andere Kunden können die eingestellten Ideen aufgreifen, kommentieren und sogar weiterentwickeln.

So soll die Kreativität und Qualität der Ideenbeiträge durch den selbstverstärkenden Emergenzeffekt des kollaborati-

ven Zusammenwirkens verschiedener Kunden oder Produktanwender mit unterschiedlichem Wissen, Stärken und Erfahrungen angeregt und so die Qualität der ursprünglichen Einreichungen gesteigert werden.

Technische Anforderungen an solche speziellen Internetplattformen manifestieren sich in den zentralen Kundenhandlungen in Ideen-Communities. Dabei geht es vornehmlich um die Ideeingabe, -kommentierung, -bewertung sowie um die gemeinschaftliche Ideenweiterentwicklung.

Deshalb vereinen Ideen-Community-Plattformen aus technischer Sicht in der Regel verschiedene digitale Web-2.0-Technologien in sich und fügen diese zu einem Gesamtsystem zusammen.

Ein Beispiel dafür ist das Ideenmanagementsystem. Solche Systeme sind aus dem betrieblichen Vorschlagswesen hinlänglich bekannt. In Unternehmen werden sie in der Regel über das Intranet betrieben. Nun erfahren sie durch Ideen-Communities eine neue Anwendungsdomäne. Ideenmanagementsysteme organisieren in Ideen-Communities die Generierung, Darstellung, Ablage, Verwaltung sowie das Wiederauffinden von Kundenideen. Sie helfen dem



Illustration: Tom Cool

Unternehmen, die Kundenideen effizient zu managen. Das schnelle Auffinden von guten Ideen in einem großen Pool ist auch wichtig, um diese vor einem Ideenklau zu schützen. Sind aussichtsreiche Ideen identifiziert, können sie durch Sperrfunktionen vor neugierigen Blicken der Konkurrenz geschützt werden.

Eine weitere, in Virtuelle-Ideen-Community-Plattformen integrierte digitale Web-2.0-Technologie ist das Online-Bewertungssystem. Damit können Kunden bereits eingereichte Ideen beurteilen. Solche Bewertungsfunktionalitäten sind in vielfältiger Form im Internet zu finden, beispielsweise in sozialen Netzwerken wie Facebook, wo Statusmeldungen anderer Nutzer durch den „Gefällt mir“-Button beurteilt werden können. Oder beim Onlineshop Amazon, wo angebotene Produkte mittels einer fünfstufigen Ratingskala bewertet werden.

Die Ideenbewertungsfunktionalität in Ideen-Communities reicht von einfachen binären Skalen (Daumen hoch/Daumen runter) bis hin zu komplexeren Bewertungsskalen, in denen zum Beispiel die Dimensionen Neuartigkeit, Marktpotenzial und Umsetzbarkeit der Ideen separat beurteilt werden

können. Solche Bewertungssysteme eignen sich aus Unternehmenssicht auch zur Vorauswahl der besten Ideen aus einer Masse an eingereichten Vorschlägen. Ideenbewertungssysteme erfüllen auf diese Weise eine wichtige Aufgabe. Vor allem gewinnt das Unternehmen anhand der Bewertungen ein kundenbasiertes Meinungsbild. Eine positive Community-Bewertung spiegelt die Kundenakzeptanz und somit potenzielle Marktchancen einer Idee wider.

Immer öfter halten auch Wiki-Technologien Einzug in Virtuelle-Ideen-Communities. Mithilfe dieser Technologien können Kunden einst hochgeladene Ideen einfacher weiterentwickeln, beispielsweise durch eigene Ergänzungen und Anreicherungen oder sogar Überschreiben einzelner Textpassagen. Darüber hinaus erweitern moderne Chattechnologien, wie sie auch in Social Networks à la Xing oder LinkedIn zum Einsatz kommen, die Palette. Sie ermöglichen die Echtzeitkommunikation unter den Kunden zur gemeinschaftlichen Weiterentwicklung von Ideen.

Große Konzerne wie Dell, Starbucks, SAP oder Google haben bereits seit einigen Jahren sogenannte Virtuelle-Ideen-Community-Plattformen sehr erfolg-

reich im Einsatz. Auf den Internetplattformen dieser Unternehmen reichen Kunden Tausende von Ideen ein – und werden wiederum zehntausendfach kommentiert.

Familienunternehmen sind gut beraten, Virtuelle-Ideen-Community-Plattformen, basierend auf verschiedenen Technologien des Web 2.0, nun ebenfalls für sich zu nutzen, um die Crowd im Rahmen der Neuproduktentwicklung zu Wort kommen zu lassen. Denn diese Internetplattformen ermöglichen nicht nur die kostengünstige sowie orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit einer Vielzahl von dezentral verteilten Kunden. Sie ermöglichen auch die effiziente Handhabung der Informationsobjekte, also der Innovationsideen.

Dadurch können fehlgeleitete Neuproduktentwicklungen vermieden und konsumentenrelevante Informationen und Bedarfe frühzeitig aufgenommen werden. Noch zeigen sich Familienunternehmen zurückhaltend. Vor dem Hintergrund ihrer ohnehin ausgeprägten Open-Innovation-Kultur sollten sie den Schritt in die Crowd wagen. □

Autoren: Dr. Ulrich Bretschneider und Dr. Anne Katarina Heider,

Die digitalisierte Unternehmerfamilie.

Warum wird die Digitalisierung bei dem einen Familienunternehmen zur Erfolgsgeschichte? Und beim anderen kommt sie nur erschreckend langsam voran? Der Schlüssel liegt in der Familie. Den Eigentümern, ihren digitalen Kenntnissen und Fähigkeiten und insbesondere ihrer inneren Haltung kommt in Bezug auf Fragestellungen der digitalen Transformation eine zentrale Bedeutung zu.

Tradition, heißt es so schön, sei nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers. Sollen Tradition und Digitalisierung in Familienunternehmen zusammenfinden, brauchen Eigentümer den Mut, eine neue Flamme zu entzünden.

Genau das funktioniert in Familienunternehmen sehr unterschiedlich. In unseren Forschungen zeigt sich, dass immer dort, wo die Eigentümerseite die Digitalisierung vehement einfordert, sie aktiv fördert und sich deutlich sichtbar für diese engagiert, die Digitalisierungsprozesse im Unternehmen deutlich umfänglicher und schneller voranschreiten. So kommt es oftmals zu einer Vielzahl von innovativen Prozessoptimierungen und Produktideen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen.

Auf der anderen Seite begegnen selbst langjährig erfolgreiche und weltmarktführende Unternehmen den disruptiven Gefahren durch die Digitalisierung erschreckend langsam, beziehungsweise inkonsequent. Ursächlich hierfür scheint die „digital readiness“ der Unternehmerfamilie zu sein. Hierunter verstehen wir den Verständnis- und Kompetenzgrad innerhalb der Eigentümerfamilie

sowie die innere Offenheit. Ist sie bereit, sämtliche bisher existierenden Strukturen und Geschäftsmodelle des eigenen Familienunternehmens infrage zu stellen und durch neue Formen der Wertschöpfung und des Produkt-/Marktkonzeptes zu ersetzen? Und mit welcher Intensität wird innerhalb der Familie über Chancen und Gefahren diskutiert und reflektiert? Die Antworten darauf entscheiden, ob sich eine Digitalisierungsdynamik entfaltet – oder eben nicht.

Ist die familieninterne Auseinandersetzung mit diesem Thema eher durch Bedrohungsgefühle und Verlustängste bestimmt und wird es eher skeptisch und aus Risikoperspektive gewertet, lassen sich in den meisten Fällen gute Konzepte von den familienexternen Managern nicht oder nur unzureichend umsetzen. Sie scheitern mit ihren Vorschlägen letztendlich am mangelnden Know-how und Vorstellungsvermögen innerhalb des Eigentümerkreises.

Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie ist es offenbar ein entscheidender Faktor, dass die Unternehmerfamilie selbst von den Digitalisierungsmaßnahmen überzeugt ist und diese auch aktiv

mitgestalten kann. Das reine Zur-Verfügung-Stellen eines Budgets für Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen reicht nicht aus. Innerhalb der Unternehmerfamilie muss vielmehr eine Grundkompetenz zum Thema Digitalisierung vorhanden sein. Dabei scheint es von wesentlicher Bedeutung zu sein, dass über das reine Anhäufen von Wissen über dieses Thema hinaus ein strukturierter systematischer Dialog innerhalb des Eigentümerkreises etabliert wird.

Bei erfolgreichen Unternehmen lässt sich zudem feststellen, dass diese das Thema Digitalisierung als eine grundsätzliche strategische Frage auffassen, der sich auch der Gesellschafterkreis gezielt zu widmen hat. Aus dieser Erkenntnis heraus etablieren sich Maßnahmen und Strukturen, die dazu führen, dass sich mindestens ein Familienmitglied im Kontext der Digitalisierung als Kompetenzträger herausbildet. Diese Person setzt sich dann in der Rolle als „digital champion“ der Familie mit den strategischen Implikationen disruptiver Veränderungen im Geschäftsmodell auseinander. Sie unterstützt ent-



Illustration: Tom Cool

sprechende Kampagnen und Projekte im Unternehmen nicht nur, sondern begleitet sie auch aktiv. Diese Teilnahme an entsprechenden Veränderungsinitiativen macht dann auch den hohen Stellenwert dieser Aktivitäten für alle Mitarbeiter im Unternehmen sichtbar.

Im Umkehrschluss bedeutet dies für den geschäftsführenden Gesellschafter oder die etablierten Vertreter der Governance, die digitale Kompetenz zu „entpatriarchalisieren“. Es ist ihre Aufgabe, aktiv für eine digitale Affinität im Eigentümerkreis zu sorgen. Entsprechende Maßnahmen können sich dabei auf einen breiteren Adressatenkreis konzentrieren. Gefragt sind ebenfalls bisher nicht-aktive Gesellschafter, Ehepartner von Gesellschaftern sowie die Vertreter der nächsten Generation.

Aktuell lassen sich auch eine Vielzahl klassischer Generationenkonflikte beobachten, die sich als Digitalisierungshemmnis erweisen. So stellen wir vermehrt fest, dass sich die Nachfolgeneration (NextGen) an der unzureichenden Veränderungsbereitschaft oder dem fehlenden Verständnis der Seniorengeneration und ihren Beratern abarbeitet.

Während die NextGen oftmals digital aufgewachsen ist, hält die ältere Generation am bestehenden Geschäftsmodell sowie den etablierten Organisations- und Beziehungsstrukturen fest und übersieht wertvolle Alternativen. Die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle liegt also in den Händen der operativ tätigen Familienmitglieder, beziehungsweise der familienexternen Top-Manager, die lange Zeit in der prädigitalisierten Umweltdynamik agiert haben. Die vorhandenen digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen aus der NextGen werden in diesen Fällen selten systematisch und wenn, dann nur unzureichend integriert. Das führt zu Frustration und lässt wertvolle Potenziale ungenutzt. Grundsätzlich sollte das Thema Digitalisierung deshalb zur Grundlagenkompetenz eines Gesellschafters gehören und im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung taktisch und strukturiert aufgebaut werden.

Im Falle einer operativen Nachfolge durch ein Familienmitglied sollte dieses gezielt in die Umsetzung und Entwicklung der Digitalisierungsstrategie des

Unternehmens eingebunden werden. Außerdem sollte die Vorbereitung auf eine operative Nachfolge zukünftig anders gestaltet werden. Statt eines langjährigen Aufbaus von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen – was der klassische Weg ist – kann die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung auf die Führungsaufgabe der Zukunft darstellen. Die Zugehörigkeit zur und der Netzwerkaufbau in der „digital community“ ist durchaus ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Zukunft. Eine „Nachfolge 4.0“ ist heute entscheidend durch die Agilität von Start-ups geprägt, umfasst ein Denken in digitalen Geschäftsmodellen und beinhaltet letztlich natürlich auch eine Disruptionskompetenz in Bezug auf das Familienunternehmen der Vorgänger. Mag sein, dass der Nachfolger dann tatsächlich das eine oder andere Feuer ausblasen und die Asche wegkehren muss. Die anderen werden dann aber umso heller erstrahlen. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen,
Dr. Anne Katarina Heider

04

Konfliktbewältigung

Streit vermeiden // Ursachen hinterfragen // Konflikte lösen // Family Compliance

58 Prophylaktisch

Streit innerhalb der Familie ist das größte Risiko für Familienunternehmen. Darum ist es so wichtig, zu lernen, sie konstruktiv zu handhaben. Dafür braucht die Familie Handlungs- und Sprachfähigkeit, die Entwicklung eines gemeinsamen Werteverständnisses sowie Strukturen, die Ungleichgewichten innerhalb der Familie entgegenwirken.

60 Verständnisvoll

Plötzlich ist es zu spät. Mit einem großen Knall gehen lange Zeit erfolgreiche Unternehmerfamilien auseinander. Forscher analysieren dann zwei Fragen: Warum ist es besonders gefährlich, wenn die Gesellschafter des Familienunternehmens untereinander streiten? Und wie lassen sich existenzgefährdende Eskalationen vermeiden?

62 Konstruktiv

Zu Konflikten kommt es, wenn Menschen das, was sie bekommen, und das, was sie gegeben haben, in unterschiedlicher Weise verrechnen. Mitglieder von Unternehmerfamilien sollten deshalb rechtzeitig konkret definieren, was sie voneinander erwarten. Und was sie für ihre Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie erhalten möchten.

64 Vorausschauend

Auseinandersetzungen sind langfristig unvermeidbar. Wenn sie auftreten, braucht es Regelwerke und Statuten, die das Leben miteinander und speziell in der Verantwortung für die Firma steuern. Doch was, wenn sich andere nicht daran halten? Familien stoßen bei der Definition von „wirksamen“ Sanktionen schnell an Grenzen.

„Konflikte kommen in den besten Familien vor – auch in Unternehmerfamilien. Man kann lernen, mit ihnen umzugehen.“

Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Inhaber WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Streit vermeiden.

Konflikte in der Familie sind der größte Wertvernichter in Familienunternehmen. Erfolgreiche Unternehmerfamilien schaffen sich deshalb Regelwerke und Statuten, die das Leben miteinander und speziell in der Verantwortung für die Familie organisieren sollen. Damit es gar nicht erst zum Streit kommt.

Unsere Untersuchungen zu Erfolg und Untergang von Familienunternehmen im Lauf von Generationen zeigen eindeutig: Streit innerhalb der Familie ist das größte Risiko für Familienunternehmen. Sie haben deshalb neben betriebswirtschaftlichen Herausforderungen – sich verändernde Finanzierungsbedingungen, Umgang mit Konjunktur, Wachstum sowie Globalisierung von Märkten und Geschäftsmodellen – vor allem die Aufgabe, generationenfeste Familienmanagement-Systeme zu etablieren. Sie sollen der Prävention von Gesellschafter- und Familienkonflikten dienen.

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 Verfahren und Geschichten „irgendwie“ verstehen und alle zugunsten des Unternehmens an einem Strang ziehen.

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 Familiengesellschafter.

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-

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 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

Bestandteile integrierten Familienmanagements

- Extern besetzter Beirat
- Konfliktklauseln im Gesellschaftervertrag
- Aufbau Gesellschafterkompetenz
- Familientreffen/Familientag
- Familienrat
- Familienrisikomanagement
- Familienstrategie/Familienverfassung
- Family Office



Fokus

Gewährleistung von Sprach- und Handlungsfähigkeit

Entwicklung eines gemeinsamen Bezugs zum Unternehmen

Vermeidung von „Ungleichgewichten“

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 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 Satzungen 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.

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 Nachfolgeentscheidungen 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.

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

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 entwickelten 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 unter dem Blickwinkel der Streitvermeidung 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. □

Autor: Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Der Feind in meinem Haus.

Familienunternehmen gelten als „fuchtbare Umgebungsbedingung für Konflikte“. Wer eine existenzgefährdende Eskalation vermeiden möchte, muss zunächst die Ursache von Konfliktsituationen hinterfragen.

Plötzlich ist es zu spät. Mit einem großen Knall gehen lange Zeit erfolgreiche Unternehmerfamilien auseinander. Und für Forscher stellt sich die Frage: Warum ist es oft so gefährlich, wenn Familienunternehmen streiten?

Vor dem Hintergrund der sich überschneidenden Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum ergibt sich für die Betroffenen grundsätzlich immer eine enorme Steigerung von Komplexität. Diese führt zwar nicht zwangsläufig zu Konflikten, erhöht jedoch die Zahl möglicher Anlässe für Auseinandersetzungen und damit die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens.

Mitglieder der Unternehmensfamilie sind eben nicht nur Kollegen, die sich im kritischen Fall völlig trennen könnten. Sie bleiben auch dann Familienmitglieder und vielfach Gesellschafter, wenn ein Konflikt eingetreten ist. Was in einer Auseinandersetzung über die Sache beginnt, kann dann mal schleichend, mal schnell in einen Beziehungskonflikt münden: Wird die Sachebene verlassen, werden dem anderen „dumme“, „kranke“ oder gar „böse“ Motive unterstellt, droht eine konstruktive Auseinandersetzung ins Destruktive zu kippen.

Erkennbar wird dies an persönlichen Verunglimpfungen („Du hattest doch noch nie eine Ahnung ...“), an Unterstellungen („In Wirklichkeit geht es dir doch um ...“) und Verallgemeinerungen

(„Ihr habt doch noch nie ...“, „Das ist doch immer schon so gewesen ...“), an Kränkungen und entsprechender Gegenwehr („Ach, und das sagst gerade du? Du warst das doch, der letztes Mal ...“). Die Betroffenen können die Eskalation dann immer weniger steuern. Sie haben offensichtlich keinen Konflikt untereinander, der Konflikt „hat“ sie. Die Beziehungen leiden, im Unternehmen und in der Familie. Und am Ende steht die besonders schmerzhafteste Korrosion der familiären Beziehungen.

Den Beteiligten ist dabei oft gar nicht bewusst, in welchem Ausmaß sie in ihrem Konfliktverhalten und ihren eskalierenden Emotionen archaischen Mustern folgen, die inzwischen in der psychologischen Forschung vielfach nachgewiesen wurden. So kommt es im Konflikt zu typischen Veränderungen der Wahrnehmung.

Die Komplexität der Verbindung von Familie und Unternehmen wird durch personenbezogene Zurechnungen auf einzelne Personen vereinfacht: Die Schuld wird bei einem Familienmitglied gesehen, das sich doch nur ändern oder bessern müsste, um den Konflikt zu lösen. Diese Verengung verändert auch das Denken der Beteiligten, sie sind zunehmend weniger bereit und in der Lage, den Hintergrund des jeweils anderen nachzuvollziehen. Immer häufiger werden für den anderen Beschreibungen ge-

wählt, in denen er/sie als absolut negativ erscheint. Auf der Basis dieser selektiven und vergrößerten Wahrnehmung wird die Beschreibung immer „monolithischer“: Der andere ist „ganz und gar“ negativ, schlecht oder böse. Es entsteht ein immer fester werdendes Feindbild – und zwar in Bezug auf Einzelpersonen genauso wie zwischen Gruppen, etwa den Stämmen im Familienunternehmen. Diese Prozesse geschehen langsam. Oft sogar, ohne sich dessen bewusst zu sein, geraten die Beteiligten in eine „dämonische Logik“ der Eskalation. Diese ist durch eine bestimmte Denkweise gekennzeichnet, die in der Literatur auch als „dangerous ideas“ bezeichnet werden, weil sie in sich konfliktverschärfend wirken. Im Wesentlichen sind es fünf gefährliche Gedanken:

// 01. Totales Denken

Das „Entweder-oder-Denken“ sieht oft nichts mehr als nur noch Schwarz oder Weiß, Gut oder Böse, „für mich“ oder „gegen mich“. Eine Lösung der Probleme besteht nur noch darin, dass einer siegt, sich durchsetzt und der andere verliert (es gibt Streitfälle, wo die Summe der Prozesskosten höher geworden ist als der Streitwert).

// 02. Grundsätzliche Asymmetrie

Ist das Feindbild erst einmal etabliert und verfestigt, wird der andere immer und grundsätzlich als schlecht angesehen (die Varianten „dumm“, „krank“

oder „böse“ bieten sich hier an), während man selbst genauso grundsätzlich aus guten Motiven heraus handelt bzw. nicht anders kann, als sich zu wehren. Das eigene Verhalten wird daher jeweils als berechtigt erlebt, auch wenn man sich gezwungen sieht, auf das Verhalten des anderen auf härteste Weise zu reagieren („Er versteht es nicht anders!“).

// 03. Der Glaube an Kontrolle

Ein weiterer „gefährlicher Gedanke“ ist die Idee, es ließe sich ein befriedigender Zustand zwischenmenschlichen Miteinanders erreichen, wenn es nur gelinge, den anderen zu kontrollieren und zu unterdrücken. Schon im Wirtschaftsleben zeigt ein solcher Mindset sich langfristig meist als nicht nachhaltig. In Familien können die Folgen drastisch sein: Wer immer wieder als Unterlegener Gefühle von Macht- und Hilflosigkeit erlebt, wird seinerseits, vom Wunsch nach Ausgleich und Rache getrieben, zu Mitteln der Manipulation und Macht greifen – solche Muster können darüber hinaus noch über Generationen weitergegeben werden und sich so über Generationen hinziehen.

// 04. Die Logik sofortiger Vergeltung

Jede Infragestellung der eigenen Position wird als Bedrohung erlebt, der eine sofortige, scharfe Konsequenz zu folgen hat: „Wie du mir, so ich dir!“ Der Betroffene glaubt, er sei zur Vergeltung geradezu verpflichtet.

// 05. Unversöhnlichkeit

Eine großzügige oder versöhnliche Geste an den Kontrahenten, ein konstruktiver



sieht, die insgesamt herausgefordert ist, in den komplexen und oft paradoxen Verbindungen von Familie, Unternehmen und Eigentum nach Lösungen zu suchen.

Der Lösungsansatz:

Wenn alle Mitglieder der Familie die folgenden fünf Thesen offen und ehrlich mit Nein beantworten können, haben Sie schon viel erreicht, um den Feind aus Ihrem Haus herauszuhalten:

- Ich bin überzeugt, dass meine Beschreibung der Wirklichkeit und nur diese, die richtige ist.
- Ich bin überzeugt, dass mein Kontrahent und seine Standpunkte „dumm, krank oder böse“ sind. Anderenfalls würde er ja sofort auf meine, auf die einzig richtige Position einschwenken!
- Ich bin überzeugt, dass mein Verhalten, auch wenn es aggressiv oder gar gewalttätig ist, die gerechtfertigte Antwort auf das Verhalten des anderen ist. Etwaige Schäden haben die anderen sich selbst zuzuschreiben!
- Ich führe mir kontinuierlich vor Augen, dass der andere grundsätzlich schlecht ist. Es gibt keinen Grund, ihm zu vertrauen oder entgegenzukommen, das würde er nur als Schwäche auslegen. Falls es Anzeichen von Freundlichkeit bei ihm gibt, sind dies ganz sicher Versuche, mich zu täuschen.
- Ich halte mir immer wieder vor Augen: Eines Tages werde ich mich ganz und gar durchsetzen – und dann wird endlich alles gut sein! □

Autor: Prof. Dr. Arist von Schlippe

Illustration: Tom Cool

Wie Familien Konflikte lösen.

Auseinandersetzungen sind langfristig unvermeidbar. Wenn sie auftreten, braucht es Regelwerke und Statuten, die das Leben miteinander, speziell in der Verantwortung für die Firma definieren. Neben der Vereinbarung und Beachtung spezifischer formaler Regeln ist es wichtig, dass Unternehmerfamilien die Grundlagen kennen und berücksichtigen, die alle sozialen Systeme prägen.

Konflikte sind in Unternehmerfamilien nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Das hat mit dem anspruchsvollen Leben in diesen Familien zu tun. Die Mitglieder müssen Familiäres und Unternehmerisches unter einen Hut bekommen, zugleich private Familie und geschäftliche Unternehmerfamilie sein.

Um dieses Problem zu lösen, werden oft detailliert spezifische Normen im Umgang miteinander vereinbart. Erfolgreich wird dies aber nur sein, wenn sie auf dem Fundament von Basisregeln stehen, die in allen sozialen Systemen gelten.

Soziale Systeme entstehen, wenn Menschen miteinander leben oder arbeiten – in Familien, Teams, Firmen oder in der Gesellschaft. Dabei geht es immer um fünf Punkte: die Festlegung, wer dazugehört und wer nicht, die Berücksichtigung der zeitlichen Vorrangstellung von Mitgliedern, die Anerkennung von Leistung und Einsatz für das System, die Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Systems und natürlich den angemessenen Ausgleich von Geben und Nehmen. Dieses Prinzip ist besonders wichtig, rahmt es doch alle weiteren Systemregeln.

Wenn Menschen sich im sozialen Sinne verhalten, handeln sie schließlich immer auch in ökonomischer Hinsicht. Handeln kann als ein zwischenmenschlicher Austausch verstanden werden zwischen

Leuten, die etwas geben, und denjenigen, die etwas nehmen. Jedes gebende Handeln schafft einen Anspruch, etwas von demjenigen zurückzubekommen, der durch sein Handeln vom Gebenden nimmt. So entstehen Beziehungen zwischen Personen, Verbindlichkeiten und Verpflichtungen.

Zu Konflikten kommt es, wenn Menschen das, was sie bekommen und gegeben haben, in unterschiedlicher Weise verrechnen. Mitglieder von Unternehmerfamilien sollten sich deshalb ganz konkret darüber Klarheit verschaffen, was sie jeweils voneinander erwarten, was sie für ihre Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie erhalten möchten.

Damit dies möglich ist, muss zunächst eindeutig klar sein, wer zum System dazugehört und wer nicht. Während sich die Mitgliedschaft zur Familie in der Regel von selbst versteht, weil diese über verwandtschaftliche Abstammung zustande kommt, ist die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie nicht in dieser Weise fest bestimmt. Wer dazugehört und wer nicht, kann sich über Eigentumsrechte am Unternehmen regeln. Ob jedoch auch Partner/-innen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie, deren Partnerschaften mit oder ohne Trauschein besiegelt sind, dazugehören, bedarf gemeinschaftlicher Entscheidungen. Die Klarheit über die Zugehörigkeit ist

Voraussetzung für das Geben und Nehmen in der Unternehmerfamilie und damit für die Beantwortung der Frage, für welche Personen die Rechte (Nehmen) und Pflichten (Geben) gelten, die mit der Mitgliedschaft einhergehen. Konflikte können entstehen, wenn diese Mitgliedschaftskriterien nicht klar geregelt sind. Nicht alle Mitglieder in der Unternehmerfamilie sind aber immer gleichberechtigt. Mitgliedschaft differenziert sich vor allem in zeitlicher Perspektive. Dies wird besonders dann sichtbar, wenn neue Mitglieder dazukommen, etwa Partner/-innen oder Eigentümer/-innen, die mit dem Beginn ihrer Volljährigkeit ihre verantwortliche Rolle hinsichtlich des Unternehmenseigentums einnehmen. Dann zeigt sich, dass diejenigen mit einer längeren Mitgliedschaft in der Regel erwarten, dass die neu dazukommenden Mitglieder diese zeitliche Vorrangstellung beachten. Die Neumitglieder sollen sich (zunächst) den Altmitgliedern unterordnen, die das System bisher etabliert haben. Konflikte können entstehen, wenn dieses Prinzip nicht beachtet wird. Wollen Neumitglieder mit ihren Ideen und ihrem Tatendrang die etablierte und bewährte Systemordnung nach ihren Vorstellungen ändern, führt dies oft zu Problemen.

Auch die zeitliche Ordnung zwischen der (privaten) Familie und der (geschäft-



Illustration: Tom Cool

lichen) Unternehmerfamilie hat Einfluss auf deren Stabilität und Entwicklungsfähigkeit. Die Erfahrung erfolgreicher und langlebiger Familienunternehmen zeigt jedoch, dass in diesem Zusammenhang eine umgekehrte Regel gilt: Vorrang hat das jüngere System Unternehmen vor dem älteren System der Familie. Die Belange der Unternehmerfamilie haben insbesondere dann Vorrang, wenn es in schwierigen Zeiten darum geht, alle Kraft für den Erhalt und die Zukunft des Unternehmens aufzuwenden. Konflikte können entstehen, wenn in der Unternehmerfamilie diese Vorrangstellung nicht realisiert oder unterschiedlich ausgelegt wird.

Eine Unternehmerfamilie ist als soziales System auch umso stabiler, je besser es den Mitgliedern des Systems gelingt, den von ihnen gezeigten Einsatz und die von ihnen erbrachten Leistungen für die Unternehmerfamilie anzuerkennen und wertzuschätzen. Der Einsatz und die Leistungen der Mitglieder für das System, all das, was sie dem System geben, sichern und erhöhen dessen Wider-

standsfähigkeit und schaffen die nötige Flexibilität, um erfolgreich mit den sich permanent verändernden Umwelteinflüssen und den Herausforderungen in einer sich weltweit wandelnden Gesellschaft fertig zu werden.

Konflikte können entstehen, wenn der Einsatz und die Leistungen der Einzelnen für das System nicht gesehen und nicht gewürdigt werden. Schlimmstenfalls verebben dann Einsatz- und Leistungsbereitschaft gänzlich.

Menschen sind eben unterschiedlich, entwickeln jeweils andere Kompetenzen und Fähigkeiten. Je besser es der Unternehmerfamilie gelingt, diese persönlichen Stärken ihrer Mitglieder nicht nur wahrzunehmen, sondern in passender Weise in das System einzubeziehen, desto stabiler und entwicklungsfähiger wird sich die Familie zeigen.

Dies gilt speziell hinsichtlich der drei Dimensionen, die alles Zusammenleben und Zusammenarbeiten prägen – Kopf (Ratio), Herz (Emotion) und Hand (Struktur). Bestenfalls etabliert sich in Unternehmerfamilien eine Arbeitstei-

lung, die auf den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder gründet. Jeder findet dort im System seinen Platz, wo er ausgeprägte Kompetenzen besitzt.

In diesem Fall gibt es Familienmitglieder, die sich darum kümmern, dass die notwendigen Daten, Informationen und Wissenskomplexe zur Verfügung stehen (Kopf). Andere sorgen dafür, dass Beziehungen und Kommunikationen von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung getragen werden (Herz). Und ein dritter Teil der Familie stellt sicher, dass die Struktur der Unternehmerfamilie auf das passende Handeln ausgerichtet ist beziehungsweise mit der nötigen unternehmensbezogenen Performanz einhergeht (Hand).

Konflikte können entstehen, wenn diese kompetenz- und fähigkeitsbezogene Organisation der Unternehmerfamilie nicht gelingt. Ist eine der genannten Dimensionen zu wenig oder zu stark ausgeprägt ist, fehlt die Balance von Kopf, Herz und Hand. □

Autor: Prof. Dr. Heiko Kleve

Family Compliance – der Umgang mit Regelbrüchen.

Unternehmerfamilien professionalisieren sich zunehmend durch die Erarbeitung und Verabschiedung von Kodizes und Verfassungen, die das familieninterne Zusammenspiel regeln sollen. Oftmals wird dabei jedoch vergessen, den Fall zu berücksichtigen, bei dem die gemeinsam verabschiedeten Vereinbarungen nicht eingehalten oder sehenden Auges gebrochen werden. Soll ein Regelbruch antizipiert werden, stößt die Familie bei der Definition von „wirksamen“ Sanktionen schnell an Grenzen.

In den letzten 15 Jahren hat eine erhebliche Professionalisierung der Gesellschafter- und Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum stattgefunden. Nie zuvor wurde so viel Zeit in die aufwendige Erarbeitung von Familienstrategien, die Ausformulierung von Familienverfassungen und Statuten sowie die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz-Programmen investiert.

Aktuell lässt sich beobachten, dass eine Reihe von Unternehmerfamilien mit der Überarbeitung einer ersten Familienverfassung aus den frühen 2000er-Jahren und der Erstellung einer „Verfassung 2.0“ beschäftigt ist. Eine hierbei immer wieder auftretende Kernfragestellung lässt sich durch folgendes Zitat eines Familienunternehmers zusammenfassen: „Wir verfügen seit sechs Jahren über eine Verfassung. An der haben wir alle mitgearbeitet und diese dann gemeinsam unterschrieben. Mein Bruder hat sich nun mehrfach nicht an die hier festgelegten Inhalte und Regeln gehalten. Auch nachdem ich mit ihm darüber gesprochen habe. Ich glaube, er nimmt unsere Verfassung nicht mehr ernst, seitdem er aus dem Beirat gewählt wurde. Ich weiß einfach nicht mehr, was wir machen sollen ...“

Dieses Beispiel verdeutlicht eine typische „Überforderung“ einer Unternehmerfamilie im Umgang mit ihrer eigenen Familienverfassung: Sie hat sich gemeinschaftlich ein Regelwerk erarbeitet, in dem bestimmte „Dos und Don'ts“ beschrieben sind. Dieses Werk wird aber als Niederschrift der Haltung der Unternehmerfamilie verstanden und nicht als juristisch bindender Vertrag aufgesetzt. Sofern keine ausdrücklichen Verknüpfungen mit anderen Vertragswerken vorgenommen werden, handelt es sich bei den Inhalten also um Absichtserklärungen, die bestenfalls als einseitige Willensbekundungen gelten können.

Durch diese Grundstruktur ist es nun schwierig, ein Fehlverhalten zu sanktionieren. Oftmals wird bei der Erstellung eines familieninternen Regelwerkes auch gar nicht daran gedacht, dass sich ein Familienmitglied nicht daran halten könnte. In dieser Zeit sind die handelnden Personen meist im „Modus Familie“ unterwegs. Es gilt das gesprochene Wort, jeder vertraut darauf, dass der andere seinen Beitrag zum Wohl der Familie leisten und diese nicht vorsätzlich schädigen wird.

Kaum eine Familie stellt für ihre Mitglieder nach der Adoleszenz Hausregeln

für das gemeinsame Zusammensein auf. Stattdessen wird mit der familientypischen „Konsensfiktion“ operiert, dass alle doch das Gleiche wollen.

Steht die Verfassung dann nach einem mühseligen Prozess, wird oftmals die Möglichkeit, dass sich ein Familienmitglied vorsätzlich gegen die – mitgestaltete und oftmals durch Unterschrift dokumentierte – Zustimmung zu dem familialen Regelwerk stellen könnte, nicht in Erwägung gezogen.

Die Familie glaubt an den gemeinsamen Geist, die gemeinsam formulierten Regeln und sieht die Notwendigkeit zur Regelung des Umgangs mit Nichteinhaltung und vorsätzlichem Bruch als unnötig und inadäquat an. Oftmals kommt es dann aber tatsächlich trotzdem zu mehrfachen oder vorsätzlichen Zuwiderhandlungen gegenüber den Inhalten der Verfassung. Das kann inkompatibles Auftreten in der Öffentlichkeit oder in sozialen Medien sein, der destruktive Umgang gegenüber anderen Familienmitgliedern und Mitarbeitern oder die Missachtung von Regeln zur Information und Kommunikation innerhalb der Familie. In diesem Moment fehlt der Unternehmerfamilie die Möglichkeit, auf die Entgleisung einzelner

Familienmitglieder zu reagieren. Versuche, die Situation zu bearbeiten, führen in der Regel zu einer Eskalation der so wieso schon konfliktbehafteten Situation.

Ein Blick auf Regelwerke anderer Gemeinschaften würde Unternehmerfamilien helfen. Denn genau genommen unterscheidet sich die Logik, sich zu den Inhalten einer Familienverfassung zu bekennen, zunächst einmal nicht von der Logik des Eintritts in einen Sportklub oder Wanderverein: Auch hier gibt es einen Mitgliedsantrag, der unterschrieben wird. Es gibt Statuten und Hausregeln ebenso wie Gründe, für die eine Beendigung der Mitgliedschaft aufgeführt sind.

Wie könnte nun ein „Family Compliance“-Ansatz für Unternehmerfamilien aussehen? Zunächst gilt es zu definieren, was genau damit gemeint ist. Im Verständnis der Wissenschaft umfasst Family Compliance in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Begriffsverständnis die Bereitschaft zur Einhaltung eines freiwilligen Kodex, den sich eine Unternehmerfamilie gegeben hat. Oftmals ist dieser in einer Familienverfassung oder einem Familienstatut schriftlich niedergelegt. >



Damit die Unternehmerfamilie sich im Umgang mit Zuwiderhandlungen regel- treu verhalten kann, ist es notwendig, bereits in das Regelwerk Haltungen und Vorgehensweisen aufzunehmen, die fest- legen, was passiert, wenn Regelverstöße begangen werden.

Zudem ist bereits beim Inkrafttreten der Verfassung dafür Sorge zu tragen, dass jede einzelne Person, die der Wertegemeinschaft beitreten will, für die die Verfassung gilt, dies aktiv bekundet. In der Praxis wird dies häufig durch einen feierlichen Akt des Unterschreibens praktiziert. Hierdurch wird ein „fami- lieninternes Bekenntnis“ abgegeben. Die Person bestätigt, dass sie sich an die Inhalte der Verfassung gebunden fühlt. In einigen Unternehmerfamilien beginnt erst durch diesen Akt der Akzeptanz der Inhalte und Regeln der Unternehmerfamilie die vollständige Mitgliedschaft in dieser.

Vor dem Eintritt in die Wertegemein- schaft ist es bei neu hinzukommenden Familienmitgliedern, die nicht am Er- stellungsprozess der Verfassung aktiv beteiligt waren, sinnvoll, sogenannte „On-boarding-Gespräche“ zu führen. Hier werden die Inhalte erläutert und die hinter den Regelungen stehenden Gedanken, Hoffnungen und Wünsche vermittelt. In Bezug auf den Umgang mit Regelbrüchen und die durch die Fa- milie erdachten Sanktionen ist darzule- gen, warum es als notwendig erachtet wird, Konsequenzen bei Nichteinhal- tung zu ziehen.

Was ist nun aber zu tun, wenn etwas wirklich schief läuft?

Eine Analyse uns vorliegender Family- Compliance-Regelungen in zwölf Fami- lienverfassungen von Unternehmerfami- lien aus dem deutschsprachigen Raum lässt sich in Form eines fünfstufigen Handlungsrahmens zum Umgang mit Regelbrüchen zusammenfassen.

// 01. Schaffung von Ansprechbarkeit: Zunächst muss klar gemacht werden, dass Regelbrüche angesprochen werden dürfen und sogar müssen. Hierdurch soll eine Sprachfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie geschaffen werden, die es den Mitgliedern ermöglicht, Regel- brüche überhaupt thematisieren zu kön- nen. Bereits durch diesen Schritt wird der oftmals eintretenden Überforderung der Familie entgegengewirkt. Regelbrü- che können nun systematisch in die Kommunikation gebracht werden, an- statt sie zu tabuisieren und dadurch still zu dulden.

Doch Vorsicht: Die Form der Ansprache ist sehr klar zu regeln. Es empfiehlt sich, dies analog zum Umgang mit Konflikten im Rahmen eines familieninternen Kon- fliktmanagements zu gestalten. Meist gibt es eine Person des Vertrauens oder eine Organisationseinheit der Familie (zum Beispiel den Familienrat oder den Kümmerer), die hierfür legitimiert und kommunikativ geeignet ist.

// 02. Klärung des Sachverhaltes: Durch die festgelegte Form der Anspra- che kann der Sachverhalt thematisiert und geklärt werden. Häufig sind Regel- brüche unbeabsichtigt, in Unkenntnis oder in einer abweichenden Auslegung der festgeschriebenen Regeln begründet. Sie lassen sich dann schnell aus dem Weg räumen.

Teilweise führen die Klärungsgespräche auch zur Identifikation von Unklarhei- ten, Regelungslücken oder Anpassungs- notwendigkeit der Verfassungsinhalte. Vielleicht stellt sich der Inhalte auch als problematisch und realitätsfern heraus. Ergibt sich im Rahmen der Aufklärung jedoch, dass der Regelbruch wissentlich und mit voller Absicht vollzogen wurde, hilft das Gespräch zu verstehen, was die handelnde Person zu diesem Vorgehen veranlasst hat.

Wird hierdurch ein nicht befriedigtes Bedürfnis im Rahmen der Wertegemein- schaft zum Ausdruck gebracht? Oder ist dies vielleicht ein Vorzeichen eines an- derweitig ungelösten Konfliktes inner- halb der Unternehmerfamilie?

Die Erkenntnisse des Gespräches kön- nen wertvolle Rückschlüsse auf spezifi- sche Dynamiken in der Unternehmerfa- milie zulassen. Sie sollten dann von legiti- mierten Verantwortungsträgern aufge- nommen werden.

// 03. Verwarnung: Die meisten Verfassungen sehen bei ei- nem erstmaligen wissentlichen und be- absichtigten Regelbruch eine Verwar- nung gegenüber dem regelbrechenden Familienmitglied vor. Diese soll dazu dienen, an die Inhalte der Verfassung zu erinnern und zu verdeutlichen, dass die Familie ihr eigenes Regelwerk ernst nimmt und nicht bereit ist, vorsätzliche Abweichungen hiervon zu dulden. Mit der familienöffentlichen Verwar- nung eines Familienmitglieds soll diesem gegenüber auch zum Ausdruck gebracht werden, dass es weiterhin ein geschätz- tes Mitglied der Gemeinschaft bleibt. Der Vorfall ist damit (sofern keine Wiederholungen stattfinden) erledigt.

// 04. Temporärer Ausschluss: Kommt es zu wiederholten Regelbrü- chen eines bereits verwarnen Familien- mitglieds, werden Sanktionen ausge- sprochen. Diese sind für die Unterneh- merfamilien oftmals zunächst schwer zu definieren, da ein Fehlverhalten im Kon- text der Familie kaum Auswirkungen in Bezug auf die Stellung – zum Beispiel als Gesellschafter – haben kann. Die meis- ten Regelungen umfassen daher einen (temporären) Ausschluss aus der Ge- meinschaft der Unternehmerfamilie und den in diesem Rahmen stattfindenden gemeinschaftlichen Aktivitäten. Hierun-

ter fallen meist Festivitäten der Familie, die Familientage oder die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen im Rah- men der Gesellschafterkompetenz. Auch erlischt das Mitspracherecht in Be- zug auf Belange der Unternehmerfami- lie. Dies ist allerdings ausdrücklich von den Stimmrechten als Gesellschafter ab- zugrenzen. Mit der temporären Aus- grenzung wird schließlich die Hoffnung verbunden, die Einsicht bei der regelbre- chenden Person herbeizuführen, dass ei- ne Mitgliedschaft im „System Unterneh- merfamilie“ wirklich werthaltig und lohnenswert ist.

werke auch Vorgehensweisen für eine mögliche Re-Integration in die Gemein- schaft nach dem zeitlich befristeten Aus- schluss. Diese bestehen dann meist in Rückkehr-Gesprächen mit den ausge- schlossenen Familienmitgliedern, in de- nen – in Abhängigkeit von der Ursache des Ausschlusses – Maßnahmen zur „Buße“ und/oder Versöhnung verein- bart werden.

Wichtig ist es dabei offenbar, dass die gesamte Familie von vornherein einer Rückkehr grundsätzlich zustimmt und einen nachtragenden Groll ausschließt. Meist werden sichtbare Formen des

wenn der Gemeinsinn in Bezug auf die Unternehmerfamilie erloschen ist. Statt eines Zusammenwirkens und der ge- meinsamen Bewältigung einer generatio- nenübergreifenden Aufgabe wird des- halb über die Realisierung des hier ge- bundenen Vermögens und ein nachhalti- ges Verlassen der Eigentümergemein- schaft verhandelt.

// Fazit: Die Forschungen zu diesem Thema zei- gen, dass der Umgang mit „Family Compliance“ zu einem der schwierig- sten Aufgabenfelder für Unternehmerfa-



Das Aussprechen und Durchsetzen der Sanktion setzt die entsprechenden Fami- lienteile jedoch oftmals unter erhebliche Spannungen und stellt eine große He- rausforderung für die handelnden Perso- nen dar. Gleichzeitig kann ein resoluter Umgang mit dieser Problemstellung er- heblich zur Stärkung der Resilienz einer Unternehmerfamilie beitragen.

// 05. Re-Integration, Versöhnung oder dauerhafte Trennung: Da die Kernaufgabe eines Familienma- nagement-Systems in der Organisation von Sprachfähigkeit, Bindung und Zu- sammenhalt der Unternehmerfamilie be- steht, umfassen alle analysierten Regel-

wechselseitigen Verzeihens gewählt, um dem Rückkehrer dann eine unvoreinge- nommene Mitgliedschaft (wieder) zu er- möglichen.

Meist werden an dieser Stelle auch ent- sprechende Verfahren für den Umgang mit einer nachhaltigen Verweigerung durch die regelbrechende Person skizziert. Diese umfassen die Aufnahme von Aus- stiegsgesprächen im Kontext der Gesell- schafterrolle. Hierbei wird das Doppelver- hältnis als Familienmitglied und Gesell- schafter des Unternehmens thematisiert. In der Grundlogik der hier formulierten Vorgehensweisen wird davon ausgegan- gen, dass es kaum mehr ein Interesse an einer Eigentümergemeinschaft gibt,

milien gehört. Die Reaktion auf und die Behandlung von Regelbrüchen in Bezug auf die Familienverfassung einer Unter- nehmerfamilie stellt ihre Mitglieder vor eine nahezu unlösbare Aufgabe: Ein auf emotionalen Absichtserklärungen basie- rendes Regelwerk soll gleichzeitig für ei- ne verlässliche Einhaltung der Regeln sor- gen.

Die skizzierten Vorgehensweisen, die auf der Analyse von zwölf Verfassungen aus dem deutschsprachigen Raum basieren, geben einen ersten Einblick in denkbare Vorgehensweisen zur Lösung einer ei- gentlich unlösbaren Aufgabe. □

Autor: Prof. Dr. Tom A. Rüsen,

05

Die Nachfolge

Strategie // Herausforderung // Anwärter // Neues Denken

72 Der Weg

Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Jede Familie ist besonders. Daher muss jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation gefunden werden. Trotzdem gibt es allgemeingültige Fragestellungen, zu denen jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte.

74 Die Falle

Viele Unternehmerfamilien lernen aus Nachfolgeprozessen der Vergangenheit. Doch die Anlehnung an eigene Erfahrung reicht nicht aus, um über Generationen erfolgreich zu bleiben. Im Gegenteil: Mit einer Fixierung auf die vermeintlich einzige Erfolg versprechende Nachfolgelösung gehen Familien ein sehr hohes Risiko ein.

76 Die Kandidatenkür

Wir leben in einer Zeit, in der die Gleichberechtigung der Frau eigentlich selbstverständlich sein sollte. Dennoch entspricht dies in vielen Bereichen nicht der Realität. Auch heute noch übernehmen nur wenige Frauen das Familienunternehmen. Wie die Töchter, die eine Nachfolge antreten, diese Problematik selbst erleben.

78 Die Zukunft

Es wird sich künftig einiges ändern in deutschen Familienunternehmen. Die Generation Y – geboren zwischen 1977 und 1999 – denkt anders als ihre Vorfahren. Sie ist digital, agiert in Netzwerken und will, dass ihre Arbeit Sinn stiftet. Vor allem aber: Sie lässt sich von der Aufgabe, das Unternehmen zu führen, nicht völlig vereinnahmen.

„Nachfolger brauchen Klarheit und Augenhöhe, um ihre Potenziale entfalten zu können.“

Prof. Dr. Arist von Schlippe,
Inhaber WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Das Zehn-Punkte-Nachfolgeprogramm.

Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Und auch jede Familie ist besonders. Daher muss jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden. Trotzdem gibt es im Nachfolgeprozess all-gemeingültige Fragestellungen, zu denen jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte.

Unter Nachfolge wird oftmals die konkrete Übergabeentscheidung zur Führung des Unternehmens verstanden. Diese Sichtweise blendet jedoch Nachfolgedynamiken in Unternehmerfamilien aus, die schon lange vor der Verantwortungsübergabe das Leben der Familienmitglieder geprägt haben. Angemessener ist es darum, die Nachfolge als einen fortwährenden (Kommunikations-)Prozess zu verstehen. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden. So wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass alle Beteiligten in allen Lebens- und Berufsphasen miteinander im Dialog über ihre Wünsche, Erwartungen und Interessen bleiben, und dabei zugleich das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren.

Bei unseren Beobachtungen von Nachfolgelösungen in der Praxis haben sich zehn Grundsätze für einen erfolgreichen Prozess herauskristallisiert:

// 01. Thematisieren Sie die Nachfolge. Die Nachfolge ruft bei allen Beteiligten Sorgen, Ängste und Erwartungen hervor. Deshalb wird die Übergabe oft (bewusst oder unbewusst) hinausgezögert.

Das Thema Nachfolge ist dann zwar in den Köpfen präsent, aber es wird vielfach nicht gemeinsam besprochen.

So verständlich dieses Zögern auch ist, irgendwann muss das Thema auf den Tisch. Es ist zu bedenken: Auch die Vermeidung von Entscheidungen wird letztendlich zu einer Entscheidung – und zwar gegen die Nachfolge.

// 02. Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge auf Gesellschafter- und Unternehmensseite.

Da das Unternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, wird unter dem Schlagwort „Nachfolge“ oftmals nur die Weitergabe der operativen Leitung verstanden. Dieser Fokus darf aber nicht dazu führen, dass die Gesellschafternachfolge ein Schattendasein fristet. Alle Eigentümerstrukturen haben ihre Vor- und Nachteile. Deshalb ist detailliert zu prüfen, welche historischen Muster der Weitergabe sich bewährt haben und wie sich die Gesellschafterstruktur mit der kommenden Generation in Bezug auf die Gesellschafterzahl verändern wird.

// 03. Beachten Sie finanzielle, steuer- und erbrechtliche Implikationen. Nachfolgeregelungen werden stark von steuer- und erbrechtlichen Fragen beeinflusst. Die Überlegungen, wer für die

Nachfolge in der Unternehmensleitung infrage kommt und in welcher Konstellation Eigentümeranteile weitergegeben werden, sollten Hand in Hand mit der Klärung finanzieller, steuer- und erbrechtlicher Fragen gehen.

// 04. Denken Sie an das Unternehmen (ohne Familie).

Familienunternehmen zeichnen sich durch ein sehr enges Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus. Gerade in Nachfolgeprozessen können jedoch die Schattenseiten dieser Konstellation hervortreten. Oft wirkt es sich nachteilig aus, wenn familiäre Erwägungen einen zu starken Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben. Überlebensrelevante Entscheidungen werden dann nicht oder zu spät getroffen, da diese negative Auswirkungen auf den Familienfrieden haben könnten.

Es geht nicht darum, den Faktor Familie einfach zu übersehen, es geht darum zu prüfen, ob unterschwellig Familiengesichtspunkte mitgeführt werden, die einzig der Familie dienen, nicht dem Unternehmen.

// 05. Denken Sie an die Familie (ohne Unternehmen).

Die Zukunft des Unternehmens zu priorisieren, heißt nicht, die Familienseite



Illustration: Tom Cool

gänzlich zu vernachlässigen. Natürlich sollten auch Fragen zu den Besonderheiten der Familie reflektiert werden. Aber wenn die unternehmerisch dringlichen Aspekte und die vordringlich familiären Anliegen getrennt voneinander besprochen wurden, ergibt sich im Regelfall ein neuer Blick auf die Nachfolge.

// 06. Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolgekandidaten.

Das Beharren auf einen Kandidaten aus der Familie, obwohl dieser hierfür fachlich und/oder persönlich nicht geeignet ist, kann weder im Interesse des Unternehmens noch der Familie sein. „Kompetenz vor Abstammung“, lautet die Faustformel zur Nachfolge. Da jedoch die objektive Beurteilung aus Eltern- und Familiensicht extrem schwer ist, ist es ratsam, einen Beirat oder externen Experten hinzuzuziehen.

// 07. Nachfolger sollten ihren eigenen unternehmerischen Weg gehen dürfen.

Kinder entwickeln von klein auf ihre eigene Persönlichkeit. Unternehmereltern sollten lernen, ihre Kinder in ihrer Einzigartigkeit und auch Andersartigkeit zu respektieren. Überzogene Erwartungen an die Lebensläufe werden zu Enttäuschungen auf beiden Seiten führen und unnötige Konflikte auslösen. Die Liebe

und Verantwortung der Eltern sollte sich darin äußern, dass sie bereit sind, die individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Kinder zu akzeptieren, sie zu unterstützen und zu fördern.

// 08. Die Nachfolger nicht allein lassen. Die Individualität und Eigenständigkeit der Nachfolgeneration anzuerkennen, darf nicht mit blindem Vertrauen verwechselt werden. Viele Nachfolgerinnen und Nachfolger sind angesichts der Fülle der Erwartungen und der Verantwortung verunsichert. Sie suchen nach Orientierung. Hier kann der Generationendialog besonders hilfreich sein.

// 09. Ziehen Sie Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht.

Der Wunsch, das Unternehmen weiterhin in der Familie zu halten, ist legitim und nachvollziehbar. Er sollte aber nicht dazu führen, dass schwere und gegebenenfalls unlösbare Konflikte innerhalb der Familie auftreten, die sich letztlich negativ auf das Unternehmen auswirken. Es gibt eine Reihe von Alternativen, die es ermöglichen, den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft zu sichern. Neben dem Einsatz von Fremdgeschäftsführern zählen hierzu auch das Management-Buy-out und das Management-Buy-in so-

wie die Veräußerung an ein anderes Unternehmen, der Gang an die Börse oder die Gründung einer Stiftung.

// 10. Externer Rat ist nützlich!

Die Übergabe eines Familienunternehmens stellt eine der größten Veränderungen und somit eine der größten Herausforderungen für das Unternehmen und die Familie dar. Alle Beteiligten – Mitarbeiter wie Familienmitglieder – sind verunsichert. Es ist deshalb in den meisten Fällen sinnvoll, Berater und Coaches zu engagieren, die den Übergang punktuell oder über einen längeren Zeitverlauf begleiten und in gesicherten Bahnen verlaufen lassen.

// Das Fazit

Auch wenn das Einhalten der zehn Prinzipien kein Garant für eine erfolgreiche Nachfolge darstellt, so sind wir davon überzeugt, dass eine Vielzahl der typischen Problem- und Konfliktfelder so systematisch bearbeitet werden können. (Den kompletten WIFU-Praxisleitfaden „Nachfolge in Familienunternehmen“ erhalten Sie kostenlos unter wifu.de. Gern senden wir Ihnen auch ein Printexemplar zu.) □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rösen, Torsten Groth, Nicole Vöpel

Der lange Weg zur Nachfolge.

Nachfolge ist das wichtigste Thema für eine Unternehmerfamilie – und das schwierigste für den Berater. Denn trotz endloser Literaturlisten scheint es keine allgemein gültige Erfolgsstrategie zu geben. Das Wittener Fünf-Phasen-Modell hilft weiter.

Wenn sich Berater der Nachfolgeproblematik nähern, beschreiben sie diese meist als zeitpunktbezogene Übergabeentscheidung. Daran sind die Familien selbst nicht unschuldig. Weil hoch emotional besetzte Themen zu klären sind – Gerechtigkeit, Fähigkeiten der Kinder –, tabuisieren Familien das Thema häufig zu lange. Die Lage spitzt sich dann bei der Übergabeentscheidung zu. Und eskaliert.

Erfolgreicher erscheint es, Nachfolge als dauerhaften Prozess innerfamiliärer Reflexion zu betrachten. Das Wittener Modell der Nachfolge beschreibt deshalb fünf typische Phasen der Familien- und Unternehmensentwicklung.

// 01. Erziehung zur Nachfolge

(Kindheit der potenziellen Nachfolger)

Die Frage nach dem „richtigen Weg“, um potenzielle Nachfolger an das Unternehmen – systematisch oder nicht systematisch – heranzuführen, ist das entscheidende Thema in dieser Phase. Wie aber lässt sich ein junger Mensch begeistern? Wie lässt sich eine Haltung, die „von innen“ kommen muss, von außen fördern oder gar hervorrufen?

In dieser Fragestellung zeigt sich die erste Paradoxie. Natürlich wollen Unternehmereltern wie alle Eltern, dass ihre Kinder den für sie passenden Lebensweg gehen können – sie wünschen sich aber gleichzeitig, dies sei der Weg ins Unternehmen. So kann es geschehen, dass die

Kinder auf eine besondere Weise angeleitet werden: Interessiert es sich denn genug für den Technikbaukasten? Diese erste Phase ist durch Erziehungsstile und Alltagstheorien der Eltern gekennzeichnet. So kann das Kind aus Sorge um dessen eigenständige Entwicklung bewusst vom Unternehmen ferngehalten werden. Oder es spürt schon im Kindesalter die Last der Nachfolge.

Es ist deshalb ratsam, das Dasein als Familienunternehmer von Beginn an – so gut es geht – als etwas Natürliches darzustellen, den Kindern das Unternehmen und dessen Historie nahezubringen, ohne sie schon in der frühen Kindheit in Richtung Nachfolge zu drängen.

// 02. Zweifel an der Nachfolge

(Jugend und junges Erwachsenenalter der Nachfolger)

In der späteren Jugendphase wird die Frage nach dem „richtigen Weg“ der Erziehung zu einem gemeinsamen Thema für Kinder und für Eltern. In der Pubertät, aber auch während der ersten beruflichen Orientierung, gilt es, die Balance zwischen Autonomie und Fremdbestimmung zu finden. Die jüngere Generation sucht in dieser Zeit der Unentschiedenheit die Antwort auf die Frage, wie sie denn herausbekommen kann, was sie „wirklich“ will. Die ältere Generation dagegen überlegt, ob sie dem Vertreter der nachkommenden Generation tatsächlich die komplexe Führungsaufgabe

eines oft über Jahrzehnte groß gewordenen Unternehmens anvertrauen kann und sollte. Und in welchem Grad sie ihr deshalb überhaupt die freie Wahl der Lebensführung lassen kann.

Wichtig ist es, diese Unentschiedenheit der Beteiligten als „normal“ zu begreifen (und nicht als Unsicherheit oder Launenhaftigkeit). Dass die Jüngeren nicht wissen, ob sie in die Fußstapfen der „Alten“ treten wollen, ist ebenso strukturell angelegt wie die Unsicherheit der Senioren, ob sie den Kindern die Nachfolge zutrauen.

Nutzen Sie die Möglichkeiten des Ausprobierens von Alternativen (Arbeit in den Ferien, erste Berufsjahre im fremden Betrieb). Beide Parteien gewinnen so genauere Vorstellungen darüber, wie der Übergabeprozess konkret gestaltet werden könnte – und welche alternativen Berufskarrieren denkbar sind.

// 03. Selektion des Nachfolgers

(im Alter zwischen 20 und 40 Jahren)

Die Phase, in der letztlich die Entscheidung für eine/n Nachfolger/in fällt, ist durch einen vielschichtigen sachlichen, sozialen und zeitlichen Selektionsprozess unter den Kandidaten geprägt.

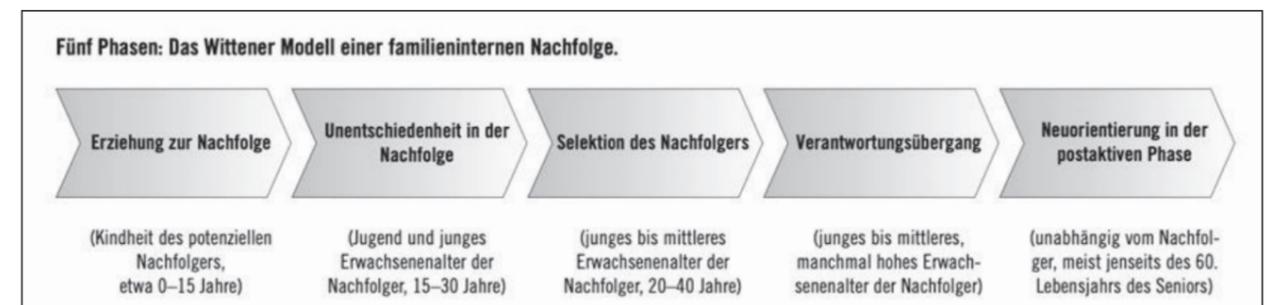
Fehlen eindeutige Kriterien bezüglich der Anforderungen und klare Regeln für die Selektion unter den Geschwistern (oder zwischen ihnen und Familienfremden), sind die Entscheider oft der Gerechtigkeitsparadoxie ausgesetzt: Die

Familie will grundsätzlich alle Beteiligten gleich berücksichtigen. Die Logik der Firma verlangt jedoch eine Entscheidung. Dabei geht es um Posten und Prozente. Müsste nicht das leistungsstärkste und engagierte Familienmitglied den größten Anteil bekommen? Wird diese nicht frühzeitig klar festgelegt, können potenzielle Nachfolger in

Überleben der Firma als auch die Beziehung der Beteiligten auf dem Spiel. Frühere Auseinandersetzungen wiederholen sich nun oft verschärft: Nachfolger schwanken zwischen Überkompensation („Alles neu!“) und Regression („Papa, was soll ich machen?“). Die übergebende Generation ist dann häufig enttäuscht. Setzt der Nachfolger auf Er-

keiten den Weg, über den Beirat oder eine Beraterposition die Geschicke der Firma weiter zu beeinflussen.

Dies ist nicht automatisch negativ zu werten. Die Vorzüge einer derartigen Konstruktion entfalten sich aber nur dann, wenn die übergebende Generation die postaktive Phase tatsächlich als Beratungsaufgabe begreift. Die Senioren



die „Nachfolgefälle“ geraten. Sie bereiten sich auf eine Nachfolge vor, die dann hinausgezögert wird, bis sich alternative berufliche Pfade schließen – das „Prinz-Charles-Syndrom“.

Legen Sie früh die Basisanforderungen für die Nachfolge und den Prozess der Selektion fest. Dabei sollten auch externe Ratgeber und Entscheider wie Beiräte beteiligt sind. Die junge Generation kann sich dann darauf einstellen. Im Zweifel sollten Familiennachfolger mindestens die Kompetenzen externer Geschäftsführungskandidaten mitbringen.

// 04. Verantwortungsübergang

(im Alter zwischen 25 und 55 Jahren)

Mit der Entscheidung zur Wahl eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin beginnt der manchmal steinige Weg zur Führungsverantwortung der nächsten Generation. Nun stehen sowohl das

neuerung, wertschätzt er die Leistung der Eltern nicht. Setzt er auf Anpassung, erweist er sich nicht als eigenständig und unternehmerisch denkend.

Um dies zu verhindern, ist es wichtig, den Verantwortungsübergang als einen Prozess anzulegen. Die Nachfolgeneration sollte schon vor der Übergabe eigenständige Projekte und Themen bearbeiten können, bei denen die „Alten“ höchstens beratend zur Seite stehen. Auch sollten weitere Führungskräfte in den Prozess involviert werden. Sie können den Übergang abfedern und fernab der schwelenden Eltern-Kind-Problematik Coachingfunktionen übernehmen.

// 05. Neuorientierung in der postaktiven Phase (meist jenseits des 60. Lebensjahrs des Seniors)

Ist der Moment des aktiven Abschieds aus dem operativen Geschäft gekommen, wählen viele Gründerpersönlich-

stehen zur Verfügung, sofern die junge Generation die Ratschläge erfragt. Wichtig ist jedoch, dass die Letztverantwortung für die Entscheidungen bei den Nachfolgern liegt. Diese Neudefinition als Berater gelingt am ehesten, wenn die Senioren frühzeitig in alternative Interessensgebiete und Hobbys investiert haben, die den Abschied vom Unternehmerdasein erleichtern.

Selbst dann muss die Nachfolge aber nicht zwingend gelingen. Es gibt eben keinen Königsweg – nur die Chance, immerfort in der Familie im Gespräch zu bleiben. Ein offener, generationenübergreifender Dialog über Anliegen und Interessen sowie Ängste und Nöte in allen fünf Phasen erhöht die Chance, tragfähige Lösungen für alle Beteiligten und für das Unternehmen zu finden. □

Autoren: Prof. Dr. Arist von Schlippe, Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Torsten Groth

Wenn Erfahrung in die Falle führt.

Unternehmerfamilien lernen aus Nachfolgeprozessen der Vergangenheit. Doch dieses Lernen auf der Basis eigener Erfahrung reicht nicht aus, um ein Unternehmen über Generationen erfolgreich zu führen. Ein Fallbeispiel illustriert die Problematik.

In unserer Arbeit mit Unternehmerfamilien ist es immer wieder interessant zu sehen, dass sich in der Weitergabe von Unternehmensanteilen und Geschäftsführungsverantwortung ein Muster etabliert, welches von den Familienvertretern spätestens ab der dritten, vierten Nachfolge als ihr Erfolgsmodell angesehen wird. Mit der Fixierung auf diese vermeintlich einzig Erfolg versprechende Nachfolgelösung – das zeigt ein ausführliches Fallbeispiel – gehen viele Familien aber ein Risiko ein, dessen sie sich nur selten bewusst sind.

Die Nachfolge in einem Unternehmen der Verlags- und Druckereibranche, nennen wir es hier Fischer KG, zeigt ein solches Muster. Über vier Generationen wurde die Verantwortung immer an einen männlichen Nachfolger übergeben, der zugleich auch die Mehrheit der Anteile bekommt. Würde der heutigen Senior nach dem Erfolgsprinzip gefragt, lautete die Antwort: „Eine starke Person muss das Sagen haben!“ Mit diesem Motto ist die Firma gut gefahren. Es gibt für ihn keinen Grund, an diesem Nachfolgeprinzip zu rütteln.

Hierzu ein kurzer Abriss der Historie: Das Unternehmen wird um 1870 als Druckerei gegründet und beschäftigt zur

Jahrhundertwende 20 Mitarbeiter. Die erste Nachfolge ist einfach. Der einzige Sohn folgt dem Ruf des Vaters und steigt um 1900 ein. Seine beiden Schwestern kommen für die Nachfolge – wie damals selbstverständlich – nicht in Betracht und werden abgefunden.

Ganz ähnlich spielt sich die zweite Nachfolge ab. Der Gründersohn zeugt, wie es der Zufall will, wieder drei Kinder – einen Sohn und zwei Töchter. Abermals wird die Nachfolge so gewählt, dass der männliche Nachfahre zum Haupterben und Geschäftsführer der weiter wachsenden Firma wird.

Der Krieg ist, wie so oft, ein starker Einschnitt. Dem Unternehmer aus der dritten Generation gelingt es, das Druckgewerbe um das Verlagswesen zu ergänzen. Der Verlag profitiert vom Nachkriegsboom und wächst weiter, bis es zum vierten Mal Zeit wird für die Nachfolge. Zum Glück stehen auch in der vierten Generation zwei Nachfahren zur Verfügung die willens sind, das Erbe fortzusetzen. Ohne dass es groß zu Diskussionen kommt, bestimmt der Vater, dass der Sohn ihm nachfolgt. Die Tochter erhält zehn Prozent der Unternehmensanteile unter der gesellschaftsrechtlichen Bestimmung, dass mögliche Kin-

der der Tochter diese Anteile nicht weiter innerhalb der Kernfamilien vererben können. Stattdessen gibt es eine Andienungspflicht an den starken Stamm.

Unternehmerisch folgen Jahrzehnte des stetigen Wachstums. Bis zum Jahre 2010 ist aus dem kleineren Verlag ein stattliches, auch international agierendes Unternehmen gewachsen.

Ganz nebenbei ist der Unternehmer Fischer 70 Jahre alt geworden. Als stolzer Vater von drei Töchtern steht er nun vor einer schwierigen Aufgabe. In der Unternehmerfamilie Fischer wurde über vier Generationen ein Erfolgsprinzip gelernt: Ein männlicher Nachfahre muss das Unternehmen führen! So hat es der Gründer gemacht, so dessen Sohn, dessen Enkel und auch der Urenkel. Und die Wachstumszahlen beweisen, dass es richtige Entscheidungen waren.

Aber was bedeutet das nun für die fünfte Generation? Der Vater sieht sich gezwungen, zwischen den Töchtern zu wählen, obgleich er Zweifel hat, dass das seiner Meinung nach „harte Geschäft“ von einer Frau zu leiten ist. Die Töchter sind zwar exzellent ausgebildet, jedoch ohne große Führungserfahrung und wie auch der Vater verunsichert, ob sie der Aufgabe gewachsen sind.



Illustration: Tom Cool

Weil die Unsicherheit bei allen Beteiligten groß ist, bleibt die Nachfolge lange ungeklärt. Diese Situation wird zu einer großen Belastung für alle. Der Vater scheut sich davor, zwei seiner geliebten Töchter zu enttäuschen. Die drei Schwestern wissen nicht, was sie mehr fürchten: vom Vater nicht als Nachfolgerin gewählt zu werden oder gewählt zu werden, um dann mit den Bildern von vier Männergenerationen als Vorgänger im Nacken das große Unternehmen zukünftig allein leiten zu müssen.

// Was lässt sich aus der Geschichte der Unternehmerfamilie Fischer lernen?

Unternehmerfamilien haben in ihren grundlegenden Nachfolgemustern wenig Lernchancen. Alle 25 bis 30 Jahre steht die Nachfolge an und nichts liegt näher, als es so zu machen, wie es von den Vorgängern praktiziert wurde und wie es „doch immer“ funktioniert hat.

In diesem Sinn sind Unternehmerfamilien „lernbehindert“. Anders als bei Organisationsstrukturen oder Marketingkampagnen lässt sich nicht einfach ausprobieren, was funktioniert – und dann gegebenenfalls beliebig nachsteuern. Die einzige Form der Korrektur besteht darin, dass die Seniorgeneration die Nachfolge „zurückdreht“, also nach ersten

Anzeichen des Misslingens das Ruder sofort wieder übernimmt. Doch das hat dann meist fatale Folgen für das familiäre Verhältnis und die Firma. Denn: Wie soll danach die Nachfolge aussehen?

Natürlich ist es nachvollziehbar, dass Unternehmerfamilien die Nachfolge gemäß den eigenen Erfahrungen „lösen“. Das schafft Orientierung in einer der existenziellsten und aufgrund der familiären Dynamiken auch schwierigsten unternehmerischen Entscheidungen. Tradition beseitigt Unsicherheiten.

Zugleich besteht jedoch die Gefahr, dass eintritt, was in der Forschung „abergläubiges Lernen“ genannt wird. Eine Nachfolgelösung, die nicht zum Untergang geführt hat, wird als Erfolgsformel gesehen, ohne zu prüfen, ob nicht auch vollkommen andere Nachfolgelösungen gleich gute oder gar bessere Ergebnisse für alle Beteiligten erbracht hätten.

Mit der Traditionsorientierung in der Nachfolge wird vor allem den wichtigsten Fragen die Aufmerksamkeit entzogen: Passen die aktuellen Familienkonstellationen und unternehmerischen Führungsanforderungen überhaupt noch zum erlernten Nachfolgemuster? Entsprechen die Kompetenzen und Wünsche des potenziellen Nachfolgers den

Anforderungen? Soll – wie am Beispiel des Unternehmens Fischer KG – am Prinzip „Einer soll es machen“ festgehalten werden, obgleich seit den ersten Nachfolgen die Anforderung an den familiären Nachfolger immens gewachsen sind?

Lernen ist in der Nachfolge nicht automatisch mit einem positiv zu bewertenden Entwicklungsfortschritt verknüpft. Lernen kann auch bedeuten, sich in eine Sackgasse zu manövrieren. Insofern gehört es zu den wichtigsten Kompetenzen einer Unternehmerfamilie, die eigenen, hoffentlich gelungenen, Nachfolgemuster zunächst nur hinsichtlich der früheren familiären und unternehmerischen Kontexte für gut zu erachten.

Vielleicht ist es sinnvoll, ein Muster fortzusetzen. Aber mindestens ebenso vielversprechend ist es, nach vollkommen anderen Nachfolgelösungen Ausschau zu halten. Damit Unternehmerfamilien nicht ihrer eigenen Geschichte „auf den Leim“ gehen, müssen sie in der Diskussion und Ausarbeitung ihrer Familienstrategie lernen, ein bisher erfolgreiches Nachfolgemuster zu unterbrechen. □

Autoren: Torsten Groth
Prof. Dr. Tom A. Rösen;

Gleichberechtigung in der Nachfolge nützt allen.

Auch heute noch übernehmen nur wenige Frauen das Familienunternehmen. Wie die Töchter, die eine Nachfolge antreten, diese erleben, hat das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) aus der Sicht der nachfolgenden Generation untersucht.



Wir leben in einer Zeit, in der die Gleichberechtigung der Frau eigentlich als selbstverständlich angesehen wird. Dennoch entspricht dies in vielen Bereichen des Lebens noch nicht der Realität. Themen wie Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen und die Frauenquote für Aufsichtsräte sind zwei aktuelle Beispiele, an denen dies ersichtlich wird. Und auch für Familienunternehmen gilt wie in Führungspositionen in Deutschland insgesamt: Weniger als

ein Drittel der Nachfolger sind heutzutage Frauen. Warum ist das so? An der Qualifikation liegt es jedenfalls nicht. Junge Frauen sind heutzutage meist genauso gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen. Ein Indikator hierfür ist, dass 51 Prozent der Hochschulabgänger Frauen sind. Viel eher hängt dieses Ungleichgewicht offenbar mit kulturellen Aspekten zusammen. Die meisten Eltern, bei denen nun eine Übergabe der Firma ansteht,

wurden in den 1950ern und 1960ern geboren. In dieser Zeit war die Gleichstellung der Frau in der Gesellschaft bei Weitem noch keine Selbstverständlichkeit. Erst 1977 wurde zum Beispiel die gesetzlich vorgeschriebene Aufgabenteilung in der Ehe aufgehoben. Die Erziehung der Nachfolger von heute erfolgte oft noch in diesen alten Denkmustern. Töchter werden deshalb für die Nachfolge von ihren Eltern seltener vorgesehen. Ein Zustand, der sich mit dem veränderten Verständnis der Rolle der Frau in der Gesellschaft ändern sollte.

Dieser Aspekt ist schon vielfach wissenschaftlich untersucht und dokumentiert. Meist wird dann mit dem Rat geschlossen, sich bei der Nachfolge nicht an der Frage: Tochter oder Sohn? zu orientieren. Als Leitsatz sollte vielmehr gelten, den besten Nachfolger für den Erhalt des Unternehmens zu finden und diesen dann auch dafür zu gewinnen. In diesem Moment rücken die Nachfolger selbst in den Fokus. Das WIFU hat in der Forschung deshalb den Blickwinkel geändert und sich die Frage gestellt, ob sich das Erleben der Nachfolge von männlichen und weiblichen Nachfolgern unterscheidet. Acht Frauen und acht Männer wurden nach ihrem Wer-

degang sowie den konkreten Beweggründen für ihre Entscheidung bezüglich der Nachfolge gefragt.

Dabei tauchten zwei Aspekte auf, bei denen das Geschlecht tatsächlich einen Einfluss zu haben scheint. Es handelt sich zum einen um die Sozialisation in der Familie und zum anderen um die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf während der Tätigkeit im Familienunternehmen.

Der erste Schritt auf dem Weg in die Nachfolge wird in den meisten Fällen dadurch beeinflusst, ob dem Kind das Gefühl vermittelt wird, dass Nachfolge tatsächlich eine Option für den späteren beruflichen Werdegang sein kann.

Dieses vage Gefühl entsteht bereits sehr früh in der Entwicklung von jungen Mitgliedern der Unternehmerfamilien. Ob es auch Töchtern vermittelt wird, hängt meist davon ab, wie traditionell eine Familie geprägt ist und welche Rollen Töchtern und Frauen im Allgemeinen dort zugewiesen und zugetraut werden. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger von heute sind schließlich mit einem Bild der Frau in der Gesellschaft aufgewachsen, das durch die Rolle der Frau als Mutter stark geprägt wurde.

In der aktuellen Studie wurde festgestellt, dass es an dieser Stelle in der Nachfolgeschichte tatsächlich immer noch einen tendenziellen Unterschied zwischen der Sozialisation von Töchtern und Söhnen in Unternehmerfamilien gibt, der sich kulturell erklären lässt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auch eine Tochter, der eigentlich das Gefühl vermittelt wurde, Nachfolge wäre zukünftig eher keine Option für sie, später trotzdem den Weg ins Familienunternehmen einschlagen kann. Meist erlebt sie diesen Schritt dann sogar freier als ein männlicher Nachfolger, dessen Karriereziel als erstgeborener

Sohn schon feststand, bevor er überhaupt auf der Welt war. Sie erhält die Möglichkeit, sich zunächst weit weg vom eigenen Unternehmen auszuprobieren und Karriere zu machen.

Töchter gehen daher in der Regel später in das Familienunternehmen – oft auch, um in einer Notsituation der Familie oder dem Unternehmen zu helfen. Die designierten männlichen Nachfolger dagegen müssen oft schon sehr früh in das Familienunternehmen eintreten und können deshalb weniger Erfahrungen außerhalb machen.

Der zweite Punkt, an dem sich die Entscheidung zur familieninternen Nachfolge von Töchtern und Söhnen unterscheidet, ist das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Töchter, die eine Karriere im Familienunternehmen erwägen, machen sich viele Gedanken darüber, inwiefern dieser Schritt der Gründung einer eigenen Familie im Wege stehen oder diese vereinfachen könnte.

Einige der Interviewpartner waren zum Beispiel besorgt, wie der Partner auf die Rückkehr in das Familienunternehmen reagieren würde, die manchmal auch die Rückkehr aus der Großstadt in den ländlichen Raum bedeutet. Die Söhne hingegen hatten in der aktuellen Studie damit kein Problem: Die Partnerinnen folgten ihnen in der Regel und kümmerten sich dann um den Nachwuchs.

Für einige Töchter war der Schritt ins Familienunternehmen auch dezidiert eine Chance, Karriere und Kinder unter einen Hut zu bekommen. Außerhalb des Familienunternehmens wurden die Möglichkeiten, mit Kindern Karriere zu machen, als eingeschränkt beschrieben. Auf der anderen Seite berichteten diejenigen Nachfolgerinnen, die bereits Kinder hatten, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Familienunternehmen letztlich dann doch weni-

ger einfach war, als im Vorhinein erhofft.

Natürlich steht in diesen Fällen das soziale Netzwerk, das durch die Nähe zur Familie in den meisten Fällen eher gegeben ist als in einem anderen Arbeitsumfeld, den Frauen zur Verfügung. Aber die Anforderungen, die das Familienunternehmen an seine Nachfolgerinnen stellt, sind eben oft auch höher, als das in einem anderen Job vielleicht der Fall gewesen wäre. Die Auszeiten, die Frau sich als Nachfolgerin und Leiterin des Familienunternehmens nehmen kann, sind in der Regel jedenfalls eingeschränkt – es sei denn, die Firma und ihre Führungsmannschaft wurden im Vorfeld auf den geplanten „Ausfall“ vorbereitet. Mit dieser Problematik hatten die männlichen Interviewpartner in der aktuellen Studie ebenfalls nicht zu kämpfen.

Eltern, die ihren Sprösslingen gleiche Startbedingungen auf den Weg geben möchten, sollten sich deshalb ihr eigenes Verständnis der Geschlechterrollen bewusst machen und in der Erziehung ihrer Kinder darauf achten, sie nicht unreflektiert auf die nächste Generation zu übertragen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann für Töchter ein echter Anreiz sein, ins Familienunternehmen einzusteigen. Ein Unternehmen, in dem gute Arbeitsbedingungen für Mütter vorzufinden sind, könnte eine solche Entscheidung positiv beeinflussen.

Es ist zu hoffen, dass künftig mehr Frauen, die dafür geeignet sind, die Nachfolge im Familienunternehmen antreten. Und dass weder Söhne noch Töchter, die der Aufgabe nicht gewachsen sind, dazu gedrängt werden, einen Weg einzuschlagen, der sie nicht glücklich und damit letzten Endes das Familienunternehmen nicht erfolgreich machen kann. □

Autorin: Dr. Dominique Otten-Pappas

Zukunftstrends in der Nachfolge.

Inwieweit unterscheiden sich die heutigen Nachfolger von denen in vorherigen Generationen? Die aktuelle Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) untersucht, welche Veränderungen die Generation Y für Familienunternehmen mit sich bringt.

Früher galt in Familienunternehmen ein ehernes Gesetz: das Unternehmen zuerst, dann die Familie. Daraus leitete sich auch eine Verpflichtung zur Nachfolge ab – meist der ältesten Söhne.

Diese Regeln lösen sich nun zunehmend auf. Statt Traditionen blind zu folgen, will die junge Generation vor allem den Sinn in ihren Projekten sehen. In der Nachfolge müssen sich ihre individuellen Werte und Lebensentwürfe wiederfinden – nicht umgekehrt.

Über 60 Prozent der in der aktuellen Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) befragten Nachfolger entstammen der sogenannten Generation Y. Geboren zwischen 1977 und 1999, gehören die sogenannten Digital Natives zu der ersten Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Sie genossen eine hervorragende Ausbildung, vertreten eine generell optimistische Lebenseinstellung und streben nach Work-Life-Balance.

Diese Selbstverwirklichung ist für die Generation Y die zentrale Antriebsfeder sowohl im Privatleben als auch beruflich. Werden die „Y-er“ danach gefragt, was ihnen wichtig ist, nennen sie Begriffe wie Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Spaß am Leben und an der Ar-

beit sowie Persönlichkeitsentfaltung. In dieser Generation steht das „Wir“ weit vorn. Partnerschaft, Familie und Freunde haben hier auch angesichts beruflicher Herausforderungen einen festen Platz im Lebenskonzept.

Nachfolger dieser Generation sind bei Übernahme im Schnitt 27 Jahre jung. Verglichen mit den vorhergehenden Generationen stellen sie sich dieser Aufgabe immerhin drei Jahre früher. In diesem Moment wird das Unternehmen zu einem wichtigen Teil ihres Lebens – aber eben nicht zu ihrem Leben. Die jungen Übernehmer investieren – verglichen mit ihren Vorgängern – immerhin neun Stunden weniger in das Familienunternehmen – rund 40 Stunden die Woche. Lebensbereiche wie Partner, Kinder, Freunde, Sport, Weiterbildung und Netzwerke gewinnen für die jungen Nachfolgerinnen und Nachfolger immer mehr an Bedeutung. Für die Familienunternehmen bedeutet dies, dass die Übernahme durch die junge Generation eine veränderte Arbeitskultur mit sich bringt. Die Präsenzkultur tritt in den Hintergrund. Die Delegation von Verantwortung hält in den Unternehmen Einzug. Das Modell „Alleinherrscher“ scheint ausgedient zu haben.

Die Generation Y und das Selbstverständnis, mit der sie die Dinge auf den Kopf stellt, fegt auch einige patriarchale Muster aus den Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Nachfolger sind keine Erstgeborenen mehr. Knapp ein Drittel der Studienteilnehmer tritt die Nachfolge trotz der Präsenz eines oder mehrerer älterer Brüder an.

Und als sei dies noch nicht Neuerung genug, sind über 40 Prozent der befragten Nachfolger Töchter. Ein Quantensprung der Entwicklung. Noch vor fünf Jahren titelten Wirtschaftsmagazine, wenn es um weibliche Nachfolge ging, regelmäßig von den „unsichtbaren Töchtern in den zweiten Reihen“. 2009 wurde lediglich jedes zehnte Familienunternehmen von einer Frau übernommen – eine erstaunlich niedrige Zahl angesichts des damals schon bestehenden Mangels an Nachfolgern in mittelständischen Unternehmen. Lange sah es so aus, als sei am Muster des erstgeborenen, männlichen Nachfolgers partout nicht zu rütteln.

Was hat den plötzlichen Wandel beschleunigt? Hier zeigt die Studie ein überraschendes Ergebnis. Der Vergleich zwischen den Geschlechtern deckt auf, dass viele der angenommenen Unter-

schiede zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern sich nicht belegen lassen. So wurden zum Beispiel in der Studie unterschiedliche Fragen zum Führungsstil der Nachfolgerinnen und Nachfolger gestellt. Entgegen aller Erwartungen konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Männer und Frauen handeln offenbar – was Führung angeht – nach den gleichen Werten. Generationsunterschiede fallen auch hier schwerer ins Gewicht als Geschlechterunterschiede. Lediglich in zwei Punkten spielt es eine Rolle, ob Herr oder Frau Müller die Fir-

frühzeitig die Chance auf die Nachfolge aufzuzeigen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Ausbildung auch auf die spätere Aufgabe im Familienunternehmen abgestimmt ist.

Wahrscheinlich den stärksten Einfluss hat das Geschlecht auf das Vereinbaren von Beruf und Familie. Der Grund ist naheliegend. Es sind die Frauen, die die Kinder bekommen. Aber müssen sie dann auch automatisch für die Betreuung verantwortlich sein?

Was die Familie angeht, wird anscheinend noch vehementer an traditionellen

Rolle zu spielen. Zeigten vergangene Studien noch, dass eine verlängerte Phase der Tandemführung gemeinsam mit dem Vater vor allem Sache der Töchter war, sind es heute auch die jungen Nachfolger, die im Schnitt 7,2 Jahre gemeinsam mit dem Übergeber führen. Eine durchaus positive Entwicklung im Sinne der Sache, denn Tandemführung hat viele Vorteile während der Übergabephase. Wissen, Netzwerke und Verantwortung können schrittweise weitergegeben werden. Alle Beteiligten werden abgeholt und mitgenommen.



Illustration: Tom Cool

ma übernimmt: bei der Ausbildung und beim Thema Familiengründung.

Heute verantworten Frauen im Zuge der Nachfolge immer noch weniger die Bereiche Technik, Produktion und Vertrieb. In Deutschland studiert nur ein geringer Prozentsatz Frauen die sogenannten MINT-Fächer mit technischem oder naturwissenschaftlichem Inhalt. Nachfolgerinnen wählen hingegen oft einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt und übernehmen Personal, Marketing oder Finanzen.

Werden Töchter zukünftig langfristig auf die Nachfolgeaufgaben vorbereitet, bedeutet dies vielleicht auch für die Bereiche Produktion und Technik einen Zuwachs an Chefinnen. Hier ist es an den Eltern, ihren Söhnen und Töchtern

Rollenverteilungen festgehalten als im Unternehmen. Nachfolgerinnen übernehmen unabhängig von ihrer Führungsaufgabe deutlich mehr Verantwortung für die Kindererziehung als ihre männlichen Kollegen. Und erhalten dabei weniger Unterstützung vom Partner.

Das erklärt zum Teil, warum Unternehmerinnen weniger Stunden ins Geschäft investieren. Sie erschaffen dabei neue, kreative Modelle der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen. Das hat zwar einen Einfluss auf die Führungsstruktur des Unternehmens, sagt aber nichts über Qualität und Erfolg der Nachfolge aus. „Anders, aber nicht schlechter“, könnte das Credo lauten.

Auch das Thema Rivalität scheint in der jungen Generation heute eine andere

Es wird sich also künftig einiges ändern in deutschen Familienunternehmen. Bereits jung übernehmen die zukünftigen Nachfolgerinnen und Nachfolger Verantwortung für ihr Erbe. Aber anders als die Generation davor lassen sie sich nicht von der Aufgabe vereinnahmen. Sie wissen, was sie wollen, und nehmen sich die Freiheit, auch anderen Themen Raum zu geben. Sie stehen hinter ihrer Aufgabe und empfinden sie als sinnhaft. Sie kümmern sich auch um die nächste Generation, denken und arbeiten als Netzwerk. Ihre Welt ist digital und damit quasi unbegrenzt. Und der Erfolg gibt ihnen recht. □

Autorinnen: Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Dr. Dominique Otten-Pappas

Damit es in der Familie bleibt.

Unternehmerfamilien sind so einzigartig wie jede private Familie – doch sie eint ein ganz bestimmtes Ziel: das Unternehmen erfolgreich über zukünftige Generationen hinweg in der Familie zu erhalten. Um dies zu erreichen, müssen verschiedene Familientypen Antworten auf unterschiedliche Fragestellungen finden.

Das oberste Ziel ist in unzähligen Familienverfassungen als Präambel fixiert: Das Unternehmen soll in der Familie bleiben. Nur der Weg dahin ist nicht ganz so klar. Deshalb ist es für Wissenschaftler spannend zu fragen: Wie kann eine Unternehmerfamilie das langfristige Bestehen des Familienunternehmens gewährleisten?

Zunächst einmal muss sich eine Unternehmerfamilie als solche verstehen und organisieren. Dazu gilt es, sich der Komplexität des Konstrukts „Unternehmerfamilie“ als Schnittstelle dreier unterschiedlicher Sozialsysteme zu nähern – Unternehmen, Eigentümer, Familie.

Dieser Prozess erfolgt häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Familienstrategie, die in zwölf Schritten alle wichtigen Aspekte der Unternehmerfamilie beinhaltet – vom Wertesystem und Kompetenzentwicklungsprogramm über Konfliktmanagement bis hin zu einer Nachfolgeplanung für das Familienunternehmen sowie einem Regelwerk für Kommunikation.

In einem solchen familienstrategischen Prozess reflektiert die Unternehmerfamilie ihr Selbstverständnis als Familie und ihr Verhältnis zum Unternehmen sowie ihrem Vermögen. Entscheidend ist dabei nicht, was am Ende eines solchen Pro-

zesses steht, sondern die Fragen, denen sich eine Unternehmerfamilie in diesem Prozess stellen muss.

Analog zu einer Unternehmensstrategie verfolgt die Familienstrategie das Ziel, ein langfristiges Zukunftsbild zu entwickeln und für die Familienmitglieder Verhaltensweisen zu definieren, die diesem Bild entsprechen. Antworten auf zentrale Fragen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit sehen dabei aus der unternehmerischen, der Eigentümer- und der familiären Perspektive jeweils anders aus. Sie verlangen deshalb nach unterschiedlichen Perspektiven. Genau diese Paradoxien gilt es durch eine Familienstrategie auszubalancieren. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass die Unternehmerfamilie langfristig ein Garant für den Erfolg des Familienunternehmens darstellt und sich nicht zu einem Risikofaktor entwickelt.

Dies gilt natürlich grundsätzlich für alle Unternehmerfamilien. Je nach Ausprägung und Entwicklungsstand sehen sie sich allerdings mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Abhängig von Umsatz und Alter des Familienunternehmens sowie der Anzahl der Gesellschafter und Generationen tauchen andere zentrale Risikofaktoren auf.

Anhand einer Typisierung können die

für eine langfristige Vermögenssicherung wichtigen Faktoren diskutiert und Handlungsempfehlungen formuliert werden. Ergebnisse einer aktuellen Studie zeigen, dass hier sehr unterschiedliche Schwerpunkte im Rahmen einer Familienstrategie zu setzen sind.

Der erste Typus beschreibt die „Kleine Unternehmerfamilie“. Sie besteht aus einem überschaubaren Gesellschafterkreis – durchschnittlich vier Personen –, häufig nur aus einem Familienzweig. Die Unternehmerfamilie existiert als solche erst seit ein bis zwei Generationen und ist in der Regel noch operativ im Familienunternehmen tätig. Sie organisiert sich meist in der „Logik als Kleinfamilie“ und sieht keine Notwendigkeit für professionellere Strukturen des Familienmanagements. Die Orientierung ihrer Mitglieder erfolgt typischerweise mittels Übernahme von Handlungs- und Verhaltensmustern von der Senior- auf die Juniorgeneration.

Spätestens bei der Herausbildung von mehreren Kernfamilien in den folgenden Generationen ist diese Form der Handlungs- und Verhaltenssteuerung jedoch kaum noch zu leisten. Die größte Herausforderung besteht nun darin, familienstrategische Überlegungen interfamiliär anzustoßen, bevor sich in den Kernfamilien ein

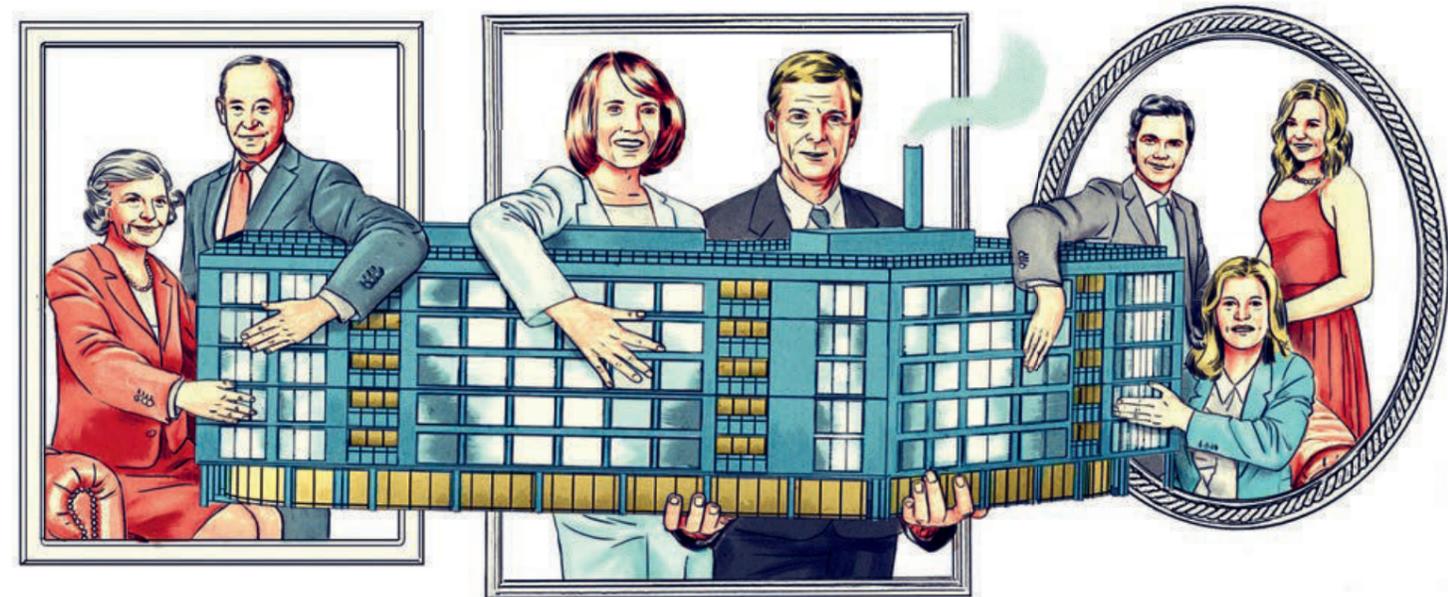


Illustration: Tom Cool

Auseinanderfallen des Wertekonstrukts im Umgang mit dem gemeinsamen Familienunternehmen sowie den Rechten und Pflichten der Familienmitglieder einstellt. Die „Große Unternehmerfamilie“ (Typ 2) besitzt ein mittelgroßes bis großes Unternehmen und verfügt über ein entsprechendes Vermögen. Sie besteht aus mehreren Familienzweigen und weist zwischen zehn und 30 Mitglieder auf.

Diese Familien sehen sich bereits mit den ersten Herausforderungen im Management des Zusammenhalts konfrontiert. Die Nähe zum Familienunternehmen nimmt stark ab. Innerhalb der einzelnen Kernfamilien sind verschiedene Wertesysteme entstanden.

Häufig wurden schon Institutionen etabliert, die das „Wir“ als Unternehmerfamilie stärken sollen – zum Beispiel Familientage. Hier ist es absolut zentral, in einem professionellen Rahmen einen gemeinsamen Wertekanon zu entwickeln. Konstruktive Formen im Umgang mit der Unterschiedlichkeit, das Aufarbeiten alter Blockaden sowie das Unterbrechen latenter Konfliktstrukturen sind zentrale Elemente eines solchen Prozesses.

Dieser Übergang, in dem die Familie beginnt, sich selbst als „organisierte Familie“ zu verstehen und damit ein Stück Familiarität aufzugeben, ist allerdings

nicht leicht. Die Familie lernt, gleichzeitig sowohl Familie als auch Unternehmerfamilie zu sein – und muss paradoxerweise in diesem Stadium ein Stück weit Organisation werden, um dauerhaft Familie bleiben zu können.

Eine „Dynastische Unternehmerfamilie“ als dritter Typus zeichnet sich durch ein Familienunternehmen mit sehr hohem Umsatz beziehungsweise sehr großem Familienvermögen aus. Es gibt viele Familienmitglieder, der Gesellschafterkreis ist in der Regel auf mehr als 50 Mitglieder angewachsen. Zum Erhalt der Gemeinschaft sind meist bereits Institutionen geschaffen worden. Oft existiert ein Aufsichtsgremium, das die unternehmerischen Steuerungs- und Kontrollaufgaben ausübt. Und ein Kümmerergremium, das als professionelle Struktur für den Zusammenhalt der Familie sorgt. Denn es besteht in vielen Fällen weder eine direkte Bindung zum Unternehmen noch zu den Kernfamilien untereinander. Daher benötigt die Organisation der Unternehmerfamilie professionelle Strukturen, die auch dafür Sorge tragen, dass eine systematische Kompetenzentwicklung der Mitglieder als Gesellschafter stattfindet.

Leider fehlt hier oft eine systematische Verankerung der Inhalte der Familienstrategie im Bewusstsein der einzelnen

Familienmitglieder. Genau hier ist ein kontinuierliches (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie gefragt, das sicherstellt, dass die Rechte und Pflichten im Bewusstsein ihrer Mitglieder über Generationen hinweg erhalten bleiben.

Unsere Untersuchungen zu diesem Thema zeigen, dass vor allem Unternehmerfamilien des Typs eins, aber manchmal auch des Typs zwei, oft noch keine Notwendigkeit sehen, sich zu professionalisieren. Hier dominiert die Konsensfiktion, sich als Familie „zusammenraufen“ zu können. Am wichtigsten scheint es, etablierte Erwartungs- und Kommunikationsstrukturen zwischen Personen – die sich aus der Kernfamilienlogik heraus ergeben – zu pflegen und auf die Familiensituation anzupassen.

Jedoch stehen auch diese Familien vor dem nächsten Generationsübergang und es ist anzunehmen, dass ihre Mitgliederanzahl und damit auch die Komplexität stetig wächst. Entsprechend wichtig ist es, die Familie in Bezug auf ihre gemeinsame Rolle und Aufgabe als verantwortungsbewusste Eigentümer frühzeitig enkelfähig aufzustellen. Damit das Unternehmen in der Familie bleibt. □

Autoren: Dr. Ann Sophie Löhde

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

UNTERNEHMEN. FAMILIE. EIGENTUM.

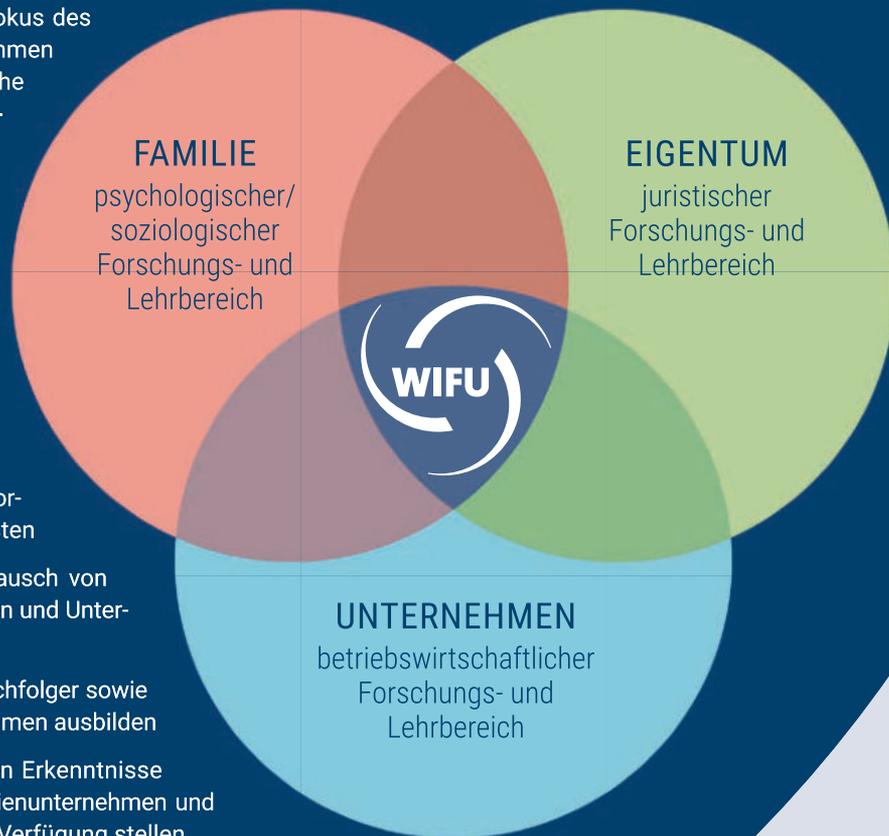
Diese drei Themenfelder stehen im Fokus des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), sie bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen.

Das WIFU arbeitet interdisziplinär an diesen Themenkomplexen und erforscht deren Wechselwirkungen.

Die Erkenntnisziele des WIFU:

- die Chancen und Risiken von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien näher beleuchten
- einen substanziellen Beitrag in Forschung, Lehre und Praxistransfer leisten
- den Meinungs- und Erfahrungsaustausch von Mitgliedern von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien fördern
- potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Führungskräfte für Familienunternehmen ausbilden
- die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse interessierten Mitgliedern von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien praxisnah zur Verfügung stellen

Das WIFU ist Pionier der Familienunternehmensforschung in Deutschland: Seit 1998 leistet das Institut signifikante Beiträge zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Das WIFU zeichnet sich durch hohes, international anschlussfähiges Niveau und eine disziplinenübergreifende Arbeit aus.



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

www.wifu.de