



PRAXISLEITFADEN

ERFOLGSMUSTER VON MEHRGENERATIONEN- FAMILIENUNTERNEHMEN

WAS ERMÖGLICHT LANGLEBIGKEIT?

von
Rudolf Wimmer
Torsten Groth
Fritz B. Simon

Herausgeber


WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Adobe Stock

Fotos S. 43 Wittener Institut für Familienunternehmen, privat (2)

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

März 2022



INHALT

1	Einleitung	4
2	Die Besonderheiten von Familienunternehmen	5
2.1	Familienunternehmen im Zeitverlauf	8
2.2	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen I: die Familie	9
2.3	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen II: die Eigentümer.....	9
2.4	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen III: das Unternehmen	11
3	Was leisten Mehrgenerationen-Familienunternehmen?	12
3.1	<i>Paradoxie I:</i> Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens	13
3.2	<i>Paradoxie II:</i> Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband	15
3.3	<i>Paradoxie III:</i> Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen.....	18
3.4	<i>Paradoxie IV:</i> Kurzfristige (Einzel-)Investoreninteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern	22
3.5	<i>Paradoxie V:</i> Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie	25
3.6	<i>Paradoxie VI:</i> Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren	26
3.7	<i>Paradoxie VII:</i> Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern.....	28
4	Der Umgang mit Paradoxien in der Nachfolge: vier typische Muster	30
4.1	Großfamilien-Organisation	30
4.2	Stammesorganisation	32
4.3	Mehrfamilien-Organisation	34
4.4	Kleinfamilien-Organisation.....	36
5	Abschluss	38
6	Quellen und weiterführende Literatur	39
	Anhang	42
	Kontakt	43

1 | EINLEITUNG

Unter Mehrgenerationen-Familienunternehmen verstehen wir Unternehmen, in denen eine Familie über mehr als drei Generationen hinweg bestimmenden Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausübt. Die in diesem Unternehmenstyp realisierte Kontinuität in den Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen repräsentiert nach wie vor die zentrale Wunschvorstellung der allermeisten Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer. Obwohl die empirische Realität anders aussieht¹, wünschen sich immer noch mehr als 90 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer, dass ihr Unternehmen auch künftig in Familienbesitz erhalten werden kann.² Dieses emotional tief und fest verankerte Kontinuitätsideal ist verantwortlich dafür, dass unternehmerische Weiterführungsvarianten wie Verkauf, Management-Buy-out oder -Buy-in etc. nach wie vor als ein Scheitern von Familienunternehmen angesehen werden. Zugleich suggeriert dieses Ideal, das Fortbestehen des Familienunternehmens sei der Normalfall. Die Autoren der vorliegenden Studie teilen diese Bewertung nicht. Wir gehen vielmehr davon aus, dass das zeitliche Überdauern von Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg einen ganz und gar unwahrscheinlichen Fall darstellt. Die gesellschaftlichen wie auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen legen vielmehr sogar nahe, dass Familienunternehmen im Zeitverlauf *nicht* im bestimmenden Einfluss der Gründerfamilie(n) gehalten werden können.

Einige empirische Daten bestätigen diese Hypothese: Bis in die vierte Generation schafft es nur eine Minderheit von weniger als zehn Prozent der Familienunternehmen.³ Diejenigen aber, die diese Kontinuität hinbekommen haben, erweisen sich im weiteren Zeitverlauf als ziemlich robust. Vor diesem Hintergrund ist das Phänomen der langfristigen

Überlebenssicherung und das Bestehen gegenüber der „normalen“ Evolution in der Wirtschaft das eigentlich Erklärungsbedürftige. Die theoretisch wie praktisch gleichermaßen interessante Frage lautet also, wie Mehrgenerationen-Familienunternehmen das unwahrscheinliche Überleben wider alle Scheiternswahrscheinlichkeiten möglich gemacht haben. Über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte erfolgreiche Unternehmen müssen bewusst oder unbewusst – so die Grundthese der folgenden Überlegungen – bestimmte Konstellationen in der Eigentümerstruktur oder auch charakteristische Fähigkeitspotenziale ausgeprägt haben, die nicht nur das bisherige Überleben ermöglichten, sondern auch das zukünftige Überleben wahrscheinlicher machen. Was also machen langfristig erfolgreiche Familienunternehmen so anders, dass es ihnen trotz eines widrigen Umfeldes und trotz diverser, diesem Unternehmenstypus inhärenter Risiken gelingt, über mehrere Generationen hinweg unter dem bestimmenden Einfluss der Ursprungsfamilie fortzubestehen?

Dieser Aspekt ist bisher kaum erforscht worden.⁴ Mehrgenerationen-Familienunternehmen, wie generell das Thema „Familienunternehmen“, liegen im blinden Fleck der etablierten betriebswirtschaftlichen Forschung in Deutschland.⁵ Dies muss verwundern, denn unter ihnen ist eine Vielzahl hoch erfolgreicher, weltweit agierender Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung zu finden; so auch die Unternehmen, die sich an der im Folgenden skizzierten Studie, welche Antworten auf die Frage nach den Erfolgsmustern dieser Familienunternehmen sucht, beteiligt haben. Deren Überlebensstrategien liefern nicht nur wertvolle Hinweise für Familienunternehmen, aus ihnen können auch Erfolgsfaktoren für alle Unternehmensformen extrahiert werden.⁶

¹ Weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen wird noch in der eigenen Familie weitergegeben – mit sinkender Tendenz (vgl. Schröer & Freund (1999) sowie Wimmer & Gebauer (2009)).

² Die Zahlen sind entnommen aus: Bläßer & Müller (2003).

³ Nur bei ca. 2/3 der Unternehmen gelingt der Sprung in die zweite, bei nur 1/3 der Sprung in die dritte und bei lediglich 1/6 der Sprung in die vierte Generation. Sprichwörtlich heißt das: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's!“ (vgl. auch IfM (1996) sowie Wimmer et al. (2018), S. 5).

⁴ Kaum, aber doch ...: vgl. Jaffe & Braden (2003) S. 80-82; Jaffe & Lane (2004) S. 7-28; siehe auch Collins (2001).

⁵ Vgl. May (2004).

⁶ Es handelt sich hierbei um die von der Equa-Stiftung geförderte Studie an der Universität Witten/Herdecke, an der zehn Familienunternehmen teilgenommen haben, die alle zwischen ca. 100 und 200 Jahre alt sind, zumeist mehrere Tausend Mitarbeiter beschäftigen und Umsätze in Höhe von mehreren Hundert Millionen Euro generieren (siehe Anhang).

2 | DIE BESONDERHEITEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Besonderheiten von Familienunternehmen. Familienunternehmen können definiert werden als Unternehmen, bei denen eine Familie bzw. ein Familienverband einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt.⁷ Der bestimmende Einfluss der Familie kann sich niederschlagen in der Qualität der Unternehmenskultur, im Umgang mit Fragen der Personalpolitik oder auch in einer anderen Art von Managemententscheidungen, die durch die Langfristigkeit der Planung möglich werden.⁸ Dieser Einfluss kann aus unterschiedlichen Rollen heraus wahrgenommen werden (Geschäftsführung, Beirat, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung etc.). Er ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden.⁹ Ihre Eigenart als Unternehmestypus gewinnen Familienunternehmen aus der engen Kopplung von Familie und Unternehmen.

Obwohl in der alltäglichen Praxis auf vielfältigste Weise miteinander verbunden, stellen Familien und Unternehmen unterschiedliche soziale Systeme mit einer je eigenen Logik dar. Aus der Ko-Evolution der spannungsgeladenen Unterschiedlichkeit, die für beide Seiten strukturprägende und identitätsstiftende Konsequenzen zeitigt, gewinnen Familienunternehmen ihre charakteristische Eigenart.

Nach ersten Überlegungen, die in sogenannte „Zwei-System-Modelle“ mündeten, wurde in der Forschung erkannt, dass die Zweiteilung in Unternehmen und Familie allein nicht ausreicht und drei Dimensionen, nämlich Eigentum, Familie und Unternehmen, zu unterscheiden sind. Wir greifen dies auf, da uns diese drei konstitutiven Kriterien und ihre je unterschiedliche Verknüpfung miteinander am ehesten geeignet erscheinen, die Komplexität von Familienunternehmen angemessen zu erfassen.

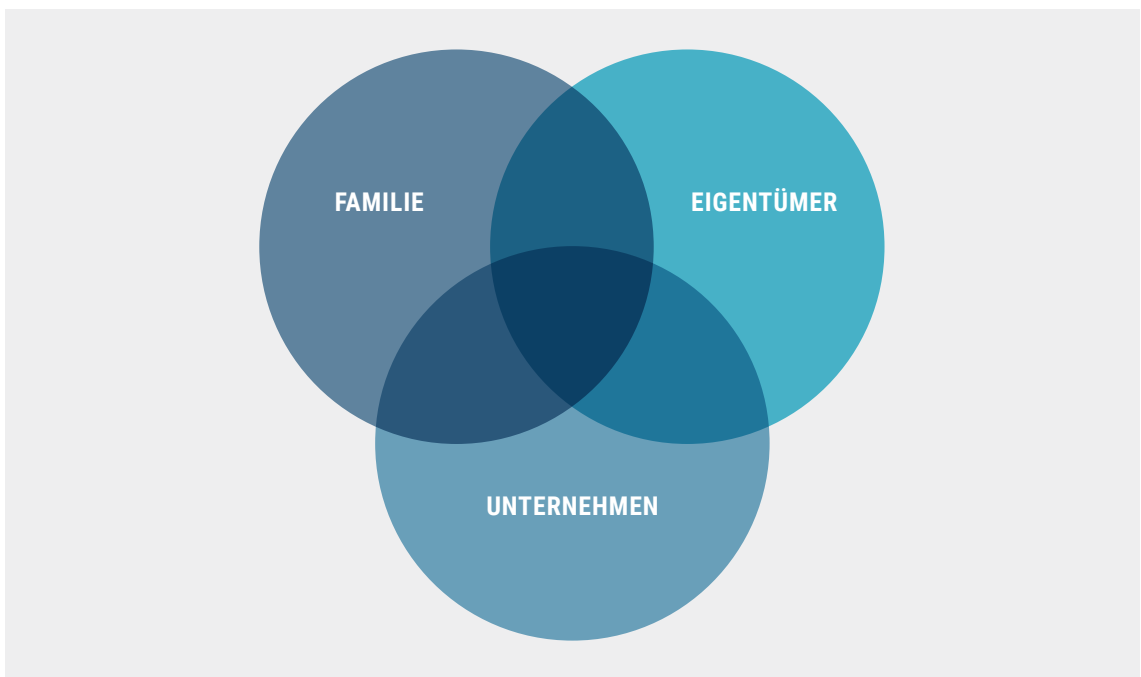


Abbildung 1: Familienunternehmen, idealtypisch (eigene Darstellung)

⁷ Siehe Wimmer et al. (2018), S. 7 f.; ähnlich auch die Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), vgl. dazu Schlippe v. et al. (2017), S. 28 f.

⁸ Hierzu Simon (2002), S. 8.

⁹ Wir stellen in unserer Betrachtungsweise auf diesen prägenden Einfluss von Eigentümerfamilie und Unternehmensentwicklung ab, um die unterschiedlichen Spielarten dieser Einflussbeziehung erfassen zu können. Auf diese Weise bekommt man nicht nur Unternehmen ins Visier, in denen Mitglieder der Familie auch an der Unternehmensspitze anzutreffen sind, wie dies in der Literatur häufig gefordert wird. Darüber hinaus entgeht man der Mittelsandiskussion, die das Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen begrenzen will (bis 250 oder bis 500 Mitarbeiter).

Jedes dieser sozialen Gebilde – die Familie(n), die Gruppe der Eigentümerinnen und Eigentümer sowie das Unternehmen als Organisation – besitzt seine charakteristische Eigendynamik, die jedoch von den anderen mitgeprägt wird, ohne dass diese ihre Eigenlogik damit einbüßen würden. Genau an dieser Stelle kommt der Faktor Zeit ins Spiel. Im Zeitverlauf ändern die drei Pole ihre jeweilige Konfiguration auf je unterschiedliche Weise, die Familie folgt einem ganz anderen Entwicklungsrhythmus als etwa ein schnell wachsendes Unternehmen, und mit jeder Generationenfolge ändert sich die Eigentumslage. In der schwierigen Synchronisation dieser drei so verschiedenen, strukturell aber eng gekoppelten Entwicklungslogiken liegt zum einen die Sprengkraft des Familienunternehmens, zum anderen bilden sich durch die Kopplung von Eigentum und Familie Strukturmerkmale aus, die als Wettbewerbsvorteil gegen kapitalmarktorientierte Publikumsgesellschaften genutzt werden können.¹⁰

Wie in Abbildung 1 angedeutet, ergibt sich das Charakteristische eines jeden Familienunternehmens aus der im Zeitverlauf sich ändernden strukturellen Kopplung der drei sozialen Systeme. Der Begriff der strukturellen Kopplung meint, dass die beteiligten Systeme sich wechselseitig für ihren eigenen Strukturaufbau nutzen, ohne dabei in ihrer Eigenentwicklung durch die jeweils anderen determiniert zu sein. So inkorporiert das Unternehmen als Organisation viele Strukturmerkmale, die eigentlich familialen Charakter haben, z. B. die Präferenz für mündliche Kommunikation, den Umstand, dass sich die Organisation primär um Personen herum entwickelt und formalisierte Strukturen eher vermeidet, oder die Art und Weise, wie man Personal rekrutiert, auswählt und ans Unternehmen bindet. Darüber hinaus schöpft das Unternehmen aus dem Umstand, dass das Schicksal der Eigentümerfamilie eng mit dem Wohl und Wehe des Unternehmens verknüpft ist, seine charakteristische Zielorientierung. *Es geht um eine langfristige, einzelne Generationen übergreifende Überlebenssicherung.* Damit eng verbunden sind häufig Werte und gesellschaftliche Anliegen, für die die Familie steht und die im Unternehmen für die gemeinschafts-

bildende Identitäts- und Sinnstiftung genutzt werden. So zeigen sich in einigen der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen ökologische Grundorientierungen, Regeln, keine Rüstungsgüter zu produzieren, oder auch Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die allesamt nicht primär einem ökonomischen Nutzenkalkül zuzurechnen sind.

In ihrer Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen sind die Finanzierungsmuster, die sich aus der eigentumsmäßigen Bindung eines Unternehmens an eine Familie in aller Regel ergeben: eine vorsichtige Entnahmepolitik, die der Unternehmensentwicklung Vorrang einräumt gegenüber individuellen Gewinninteressen, persönliche Risikoübernahme durch die haftenden Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Wachstum aus eigener Kraft zur langfristigen Sicherung der eigenen unternehmerischen Autonomie etc. All diese Facetten verdeutlichen, wie sehr Familienunternehmen ihre Bindung an eine Eigentümerfamilie in vielerlei Hinsicht als Ressource nutzen.¹¹

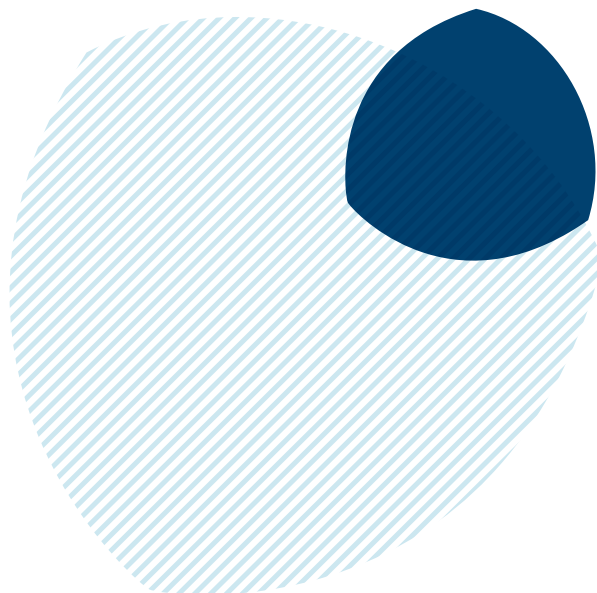
Die durch die strukturelle Kopplung ermöglichte Ko-Evolution der drei genannten Systeme schafft nicht nur für das Unternehmen charakteristische Entwicklungsbedingungen, sondern in vergleichbarem Ausmaß auch für die beteiligte(n) Familie(n) und den Eigentümerkreis. Durch das Unternehmen bekommt die Familie eine in hoch entwickelten Gesellschaften ungewöhnliche Aufgabe: Die Sicherung eines Unternehmens tritt zu den „normalen“ familialen Herausforderungen der heutigen Zeit als Drittes noch hinzu und prägt bzw. okkupiert das familiäre Kommunikationsgeschehen in der Regel ganz erheblich. Die Familie entwickelt aufgrund der Schicksalsgemeinschaft mit dem Unternehmen eine ganz eigene Identität. Sie ist nicht irgendeine Familie, sondern gewinnt einen besonderen gesellschaftlichen Status – insbesondere, wenn der Familienname identisch ist mit dem des Unternehmens. Mit der Zugehörigkeit zu einer Familie mit angeschlossenen Unternehmen handelt man sich unentrinnbar eine Reihe von familialen Chancen und Risiken ein, deren Bewältigung die Entwick-

¹⁰ Hierzu Wimmer et al. (2018), Simon (1999 a/b) sowie Simon (2002).

¹¹ Dazu ausführlicher Wimmer (2021).

lungsrichtung der betroffenen Personen wie der familialen Konstellation als Ganzes nachhaltig bestimmt. Über das gemeinsame Eigentum kommt eine besondere Note in die familialen Beziehungen hinein (zwischen Eltern und Kindern, zwischen Geschwistern, zwischen unterschiedlichen Familienstämmen, zwischen Angeheirateten und Mitgliedern der Kernfamilie etc.), eine Note, deren generationenübergreifende Relevanz für die Familiendynamik nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, nicht zuletzt deshalb, weil über das Eigentum Verwandtschaftsbeziehungen aufrechterhalten werden, die weit über das heute übliche zeitliche Maß hinausreichen. Damit werden Großfamilienkonstellationen gestiftet und als lebendige familiäre Lebenszusammenhänge über lange Zeiträume gepflegt, die man in dieser Form in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht mehr antrifft.¹² Betrachtet man Familienunternehmen in diesem Sinne als das Ergebnis einer zeitabhängigen Ko-Evolution zwischen sozialen Systemen, dann erkennt man, wie sehr es sich dabei um komplexe soziale Biotop handelt, die letztlich in ihrem Wesen allein unter betriebswirtschaftlichen Optimierungsgesichtspunkten nicht erfasst werden können.

Gelingt es, die gemeinsame Entwicklung über den Zeitverlauf hinweg so zu gestalten, dass die eingebauten Veränderungsnotwendigkeiten und Konfliktpotenziale zum wechselseitigen Nutzen als Entwicklungsimpulse aufgegriffen werden können, dann verfügt das Familienunternehmen über (zumeist immaterielle) Ressourcen, die keine andere Unternehmensform aufweisen kann. Misslingt hingegen die aufeinander abgestimmte Strukturentwicklung, weil etwa der Familienzusammenhalt zerbricht, dann verfügt das Unternehmen über ein ebenso einzigartiges Risikopotenzial. Kein Unternehmen überlebt auf lange Sicht, wenn es wie eine Familie behandelt wird, wenn es einzig als Geldquelle für die Eigentümer dient bzw. wenn es ungeschützt zum Austragungsort ungelöster Familienkonflikte wird. In der Eigendynamik der Unternehmerfamilie bzw. in dem Miteinander der Eigentümerinnen und Eigentümer liegen unersetzbare Ressourcen, aber ebenso schwer beherrschbare Risiken. Beide machen den kritischen Erfolgsfaktor dieser Unternehmen aus: Diese agieren nur selten durchschnittlich, ihre Entwicklung verläuft oft entweder überaus positiv oder aber unterdurchschnittlich bzw. sehr kritisch.¹³



¹² Dazu Wimmer & Simon (2019) sowie Schlippe v. et al. (2017).

¹³ Ein schon seit längerem bekanntes Phänomen (vgl. Wimmer et al. (2018)). Eine Studie zur wirtschaftlichen Situation des deutschen Mittelstandes zeigt, wie sehr die gesamtwirtschaftlichen Schwierigkeiten rund um die Jahrtausendwende dazu beigetragen haben, dass sich die Schere zwischen diesen beiden Entwicklungsrichtungen noch deutlicher aufgetan hat (vgl. Manager Magazin und Watt Deutschland (2003), siehe auch IfM (2003)).

2.1 | FAMILIENUNTERNEHMEN IM ZEITVERLAUF

Die spezifische Kopplung von Familie bzw. Eigentum und Unternehmen ist immer eine Herausforderung, da Familien- und Eigentümerinteressen nie eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens aufgehen, auch wenn es häufig in der Gründergeneration durch entsprechend starke Unternehmerpersönlichkeiten gelingt,

hier über lange Zeit eine grundsätzliche Harmonie zu suggerieren. Im Zeitverlauf sind also nicht Übereinstimmungen, sondern eher Konflikte innerhalb und zwischen den drei Dimensionen zu erwarten.

Ohne ein aktives Management dieser Entwicklungskrisen, die immer einen erheblichen Strukturwandel in der Familie, im Eigentümerkreis wie im Unternehmen nach sich ziehen, ist das Auseinanderdriften der Systeme und damit das Ende als Familienunternehmen der Normalfall.¹⁴

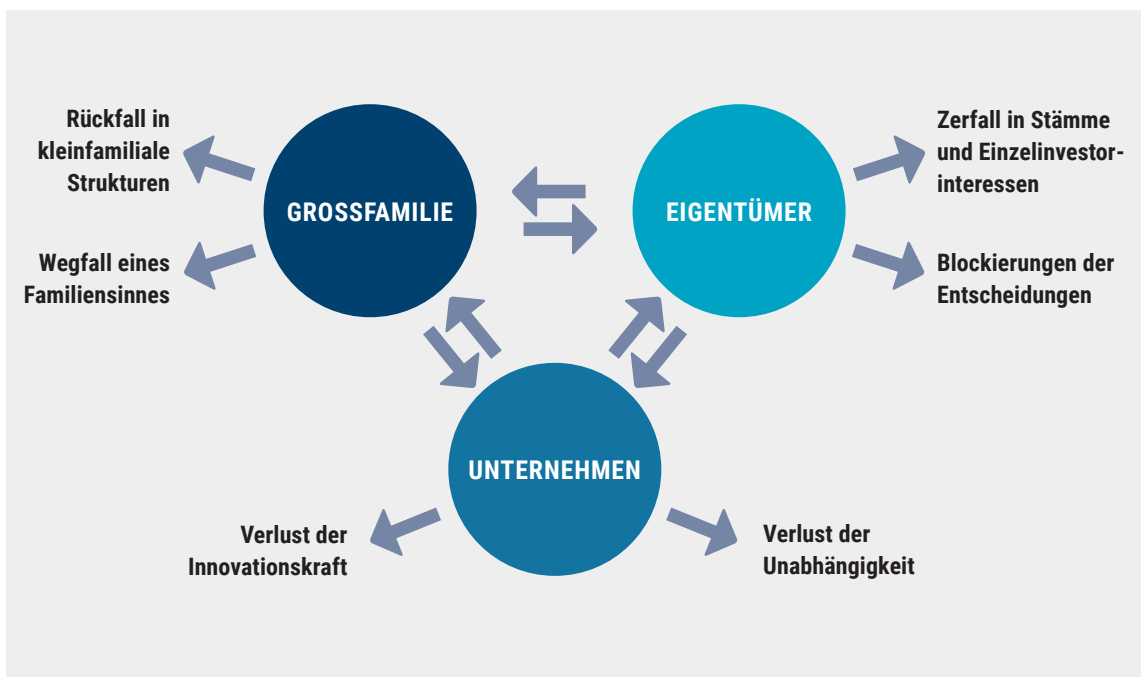


Abbildung 2: Familienunternehmen im Zeitverlauf (eigene Darstellung)

¹⁴ Zu dieser These auch Gimeno et al. (2010).

2.2 | GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN I: DIE FAMILIE

Der Aufbau von Zentrifugalkräften, die im Zeitverlauf auf die eine oder andere Weise zu einem Ende des Unternehmens überhaupt oder zum Ende als Familienunternehmen führen, darf nicht überraschen. Auf der *Familienseite* zeigen sich seit langem starke Tendenzen zur Individualisierung und zur Bildung von nicht sehr stabilen, kleinfamilienähnlichen Konstellationen. Die Familie selbst ist kein stabilisierendes Element mehr. Das Erleben mehrerer Familienkonstellationen im Laufe des individuellen Lebenszyklus ist heute der wahrscheinlichere Fall. Es etablieren sich flexible Familienformen, die dem Unternehmen als unsichere Partner an die Seite gestellt sind. Großfamilien findet man in unserem Kulturkreis nur noch da, wo Eigentum (wie beispielsweise ein Unternehmen) vorhanden ist, das als extra-familialer Grund den familialen Zusammenhalt fördert. Die heutigen privaten Lebensverhältnisse und die individuellen Bildungs- bzw. Karrierechancen ergeben keinen Grund, großfamiliale Strukturen zu pflegen. Erst das gemeinsame Eigentum formt aus Menschen naher oder entfernter Verwandtschaft wieder eine Großfamilie im Sinne einer generationenübergreifenden Schicksalsgemeinschaft.

Dieser hier nur kurz angedeutete gesellschaftliche Strukturwandel in der Gestaltung der privaten Lebensverhältnisse hängt natürlich auch mit kulturspezifischen Familientraditionen zusammen: Im westeuropäischen Traditionskreis gewinnt die nächste Generation ihre Identität aus der Ablösung und Trennung von der Ursprungsfamilie und durch die Neugründung einer eigenen Familie. Im slawischen oder im süditalienischen Bereich hingegen entwickelt sich die junge Familie im Schoß der alten Familie, so dass hier die Überlebenseinheit der Ursprungsfamilie wesentlich stärker in ihrer Wirkung ist als die neue Familie.¹⁵ Solche Traditionen, wie wir sie etwa auch in China, in Japan und Indien beobachten können, erleichtern natürlich die Kontinuität in Familienunternehmen.

In bisherigen Untersuchungen wurde der Zerfall von Familienunternehmen eher als ein Problem sich bekriegender Erben oder im Hinblick auf Generationenkonflikte betrachtet. Das kulturelle Muster, dem sich eine Familie mit angeschlossenem Unternehmen entgegenstellen muss, um eine Großfamilie entstehen zu lassen und dann auch zu bleiben, wurde bisher wenig thematisiert. Der Übergang von einem Gründer und seiner Familie hin zu einer Mehrfamilienkonstellation, in der sich über mehrere Generationen hinweg Verwandte unterschiedlichen Grades immer noch einer gemeinsamen Familie zugehörig fühlen, kann nicht dem „natürlichen“ Lauf der Dinge überlassen werden. Vielmehr ist ein aktives Management der Familie gefragt. *Dieses umfasst vor allem den Aufbau von integrativen Strukturen, die den Widerstreit zwischen den Verselbständigungstendenzen fluktuierender Kleinfamilienkonstellationen und dem emotional unterfütterten Kohäsionsbedarf der immer unüberschaubarer werdenden Großfamilie gut ausbalancieren.* Diese Strukturen benötigen ein akzeptiertes „Familienmanagement“ und die Etablierung einer Reihe organisatorischer Ordnungsprinzipien, deren Aufbau und Pflege nur gelingt, wenn die drei Systeme in dieser Frage zusammenwirken.¹⁶

2.3 | GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN II: DIE EIGENTÜMER

Sich in Auflösung befindende großfamiliale Strukturen, verbunden mit Tendenzen zur Individualisierung, lassen auch auf *Eigentümerseite* wichtige Stützkkräfte erodieren. Deren negativen Auswirkungen zeigen sich vor allem im Auftreten einer Vielzahl von vereinzelt, häufig gegeneinander gerichteten Gesellschafterinteressen, die keinen gemeinsamen Willen des Eigentümers mehr zustandekommen lassen. Dieses in sich sehr konfliktträchtige vis à vis auf der Eigentümerseite kann das Management eines Familienunternehmens ganz erheblich erschweren, wenn nicht gar die Unternehmensentwicklung zur Gänze lähmen. Auch hier kann die Wahrscheinlichkeit eines Umschlagens

¹⁵ Zu diesen sozialgeschichtlichen Hintergründen Wimmer & Simon (2019).

¹⁶ Ausführlicher dazu: Rösen et al. (2021).

der Interessenlage der Gesellschafterinnen und Gesellschafter, hervorgerufen durch den Verlust der Identifikation mit Familie und Unternehmen, nicht überraschen.

Solche Loslösungsprozesse werden seit einiger Zeit durch eine sich auch in Europa verstärkende Kapitalmarktkultur und die damit verknüpfte Investorenmentalität gesellschaftlich ermutigt.¹⁷ Die dem Kapitalmarkt zugrunde liegende Euphorie hat zwar durch das Platzen der Spekulationsblase am Beginn unseres Jahrhunderts einen heftigen Dämpfer erhalten. Trotzdem ist damit zu rechnen, dass die zunehmende Kapitalmarktorientierung im Anlegerverhalten die traditionelle Bindung von nicht im Unternehmen tätigen Familiengeschaftern lockern wird. Wird dem nicht rechtzeitig entgegengesteuert, entdecken Gesellschafterinnen und Gesellschafter quasi automatisch ihre eigenen persönlichen Investimentbelange. Sobald sie beginnen, eine mindestens durchschnittliche Kapitalmarktrendite regelmäßig zu erwarten, und auch davon ausgehen, dass diese Rendite ausgeschüttet wird, wird es für das Familienunternehmen problematisch. Über Generationen hinweg betrachtet, gibt es immer wieder Phasen, in denen notgedrungen weniger ausgeschüttet werden kann oder bewusst wenig ausgeschüttet werden soll, beispielsweise um die Eigenkapitalquote zu erhöhen, wichtige Investitionen vorzunehmen etc. Alle Eigentümerinnen und Eigentümer müssen gerade in den kritischen Phasen des Überlebens ihre eigenen Interessen hinter die des Unternehmens zurückstellen können. Andernfalls – und das ist immer wieder zu beobachten – wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Das Unternehmen wird einseitig als Entnahmekunde genutzt, damit zum Spielball kurzfristiger Gesellschafterinteressen und es kann das erwirtschaftete Kapital nicht mehr prioritär in die eigene Entwicklung stecken.

Fatal wird es, wenn erste Gesellschafterinnen und Gesellschafter aussteigen, um bessere Investitionsmöglichkeiten zu nutzen. Dies beschleunigt in der Regel die Zentrifugaltendenzen mit dem Effekt,

dass die Finanzkraft der Restfamilie überfordert ist und der Verkauf die einzig vernünftige Ausstiegsmöglichkeit darstellt.¹⁸ Haben die Einzelinteressen auf Seiten der Gesellschafterinnen und Gesellschafter einmal Vorrang vor den Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gewonnen, ist der Teufelskreis kaum noch zu stoppen.

Blickt man nun auf erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen, so zeigt sich, dass bei ihnen die Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gegenüber den Partikularinteressen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter immer Vorrang haben und das Auszahlen einzelner Familiengeschafter ein absoluter Einzelfall ist.¹⁹ So ist es bei vielen der an der Studie beteiligten Unternehmen in mehr als 100 Jahren nicht ein einziges Mal vorgekommen, dass ein Gesellschafter aus seinem Gesellschafterstatus ausgestiegen ist. Hier sieht man die ungeheure Leistung, die solch ein oft weit verzweigter Familienzusammenhang erbringt, um die Bindung an das Unternehmen sowie an die Familie trotz einer Vielzahl an Personen mit heterogenen Einzelinteressen so stark und lebendig zu halten, dass ein Austritt aus der Gesellschaft – wenngleich gesellschaftsrechtlich möglich – nur in Ausnahmefällen vorkommt. Die Unternehmen mit angeschlossener Großfamilie haben es geschafft, der größeren Überlebenseinheit die Priorität zu geben und diese gegenüber den individuellen Interessen auch durchzusetzen. Die Prioritätensetzung ist dabei selten eine rationale: Eher geht es um emotionale Identifikations- und Singebungsprozesse, so dass das Dazugehören zu dieser Familiendynastie einen Eigenwert bekommt, der auch Mindereinnahmen im Vergleich zu anderen Investments mehr als ausgleicht. Mit dieser Zugehörigkeit sind vielfach erhebliche identitätsstützende Persönlichkeitsgewinne für die Einzelnen verbunden, deren emotionale Bedeutung nur jene zu ermessen vermögen, die aus welchen Gründen auch immer dieser Zugehörigkeit verlustig gegangen sind. Zu diesen „immateriellen Zusatzausschüttungen“ treten in der Regel noch normative Vorgaben, mehr oder weniger offen ausgesprochene

¹⁷ Eindringlich beschreibt Kühl die Entstehung der Exit-Logik, aus der heraus Investitionen nur noch unter dem Gesichtspunkt geplant werden, profitabel wieder auszusteigen (vgl. Kühl (2003)). Trotzdem bleibt immer noch ein erheblicher Unterschied zwischen der dominierenden Kapitalmarktkultur in den USA und den diesbezüglichen Verhältnissen in Deutschland bestehen; vgl. dazu Berghoff & Köhler (2020).

¹⁸ Von daher ist jedes Familienunternehmen gut beraten, die Veräußerungen von Unternehmensanteilen zu erschweren. Doch sollte das Zurückziehen auf die juristische Ebene immer nur als *ultima ratio* verstanden werden. Langfristig erfolgreiche Familienunternehmen haben entsprechende Bestimmungen in ihren Gesellschafterverträgen. Es wird aber schon im Vorfeld dafür gesorgt, dass sie nicht zur Anwendung kommen.

¹⁹ Vgl. Redlfehn (2004).

Verhaltensspielregeln hinzu, in denen deutlich gemacht wird, was sich gehört und was nicht, wie sich ein Gesellschafter zu verhalten hat und wodurch er oder sie sich im eigenen Kreis unmöglich macht. Hat ein Unternehmen Mechanismen dieser Art installiert, tritt niemand – auch wenn er oder sie mit der Option des Ausstieges spielt – ernsthaft mit diesem Anliegen in die Familienöffentlichkeit.

2.4 | GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN III: DAS UNTERNEHMEN

Darüber hinaus gibt es auf Seiten des *Unternehmens* spezifische Entwicklungen, die eine Abkopplung von Familie und Eigentum nahelegen. Zuvorderst sind hier die traditionellen Formen der Finanzierung zu nennen. Die klassische Kombination aus Gesellschafterinput (also dem aus dem Cashflow generierten Eigenkapital) auf der einen Seite und Gesellschafter-Darlehen auf der anderen Seite sowie Fremdfinanzierung über den traditionellen Unternehmenskredit birgt als Grundmuster der Finanzierung Wachstumsgrenzen in sich. Sie begünstigt das für Familienunternehmen charakteristische Prinzip des organischen Wachstums. Für das heute so beliebte beschleunigte Wachstum über Firmenzukäufe und Fusionen besteht bei diesen Finanzierungsmustern in der Regel weniger Spielraum. In Branchen, die sich in einem für organisches Wachstum geeigneten Wettbewerbsumfeld bewegen, stellt diese strategische Wachstumsgrenzung keine Bedrohung dar. In Branchen, in denen der Kapitalbedarf deutlich darüber hinausgeht, kann es sein, dass Familienunternehmen

durch diese Eigentümlichkeit mittelfristig ihr eigenes Ende miterzeugen. Je höher der kurzfristige Kapitalbedarf zur Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ist, desto unwahrscheinlicher ist die Fortsetzung des angestammten Erfolgsmusters.²⁰

So sehr dieser Zusammenhang von Finanzierungsmodus und Wachstumsgeschwindigkeit unter strategischen Gesichtspunkten im Auge zu behalten ist, so fragwürdig ist auf der anderen Seite die bereitwillige Aufgabe der unternehmerischen Autonomie, nur um bestimmte Größenordnungen im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern rasch realisieren zu können. Die von uns untersuchten Unternehmen sind alle im Laufe ihrer Geschichte aus ihren Kernkompetenzen heraus gewachsen und haben es prinzipiell vermieden, strategische Schritte zu setzen, die die eigene Finanzkraft überfordert und die Existenzform als Familienunternehmen grundsätzlich in Frage gestellt hätten. Dieses die eigene unternehmerische Autonomie sichernde Wachstumsprinzip hat keines der beobachteten Unternehmen in eine nachteilige Wettbewerbsposition manövriert. Natürlich kann sich dieses bei einer sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerbsdynamik drastisch ändern. Unserer Beobachtung nach waren bislang die treibenden Kräfte überall dort, wo Familienunternehmen ihren ursprünglichen Charakter durch Fusionen oder durch einen Gang an den Kapitalmarkt im Kern aufgegeben haben, nicht primär von den Zwängen der Unternehmensstrategie bestimmt als vielmehr aus der jeweiligen Gesellschafterkonstellation heraus motiviert, auch wenn die offiziellen Erklärungen selbstverständlich immer anders lauten.

²⁰ So steht z. B. Merck Pharma immer an der Grenze, ob die 25 Prozent von familienfremden Anteilseignern ausreichend sind für das Investitionsvolumen, das sie benötigen, um als Global Player in der Pharmabranche mitspielen zu können. Auf der anderen Seite hat sich z. B. Grünenthal als 100%-iges Familienunternehmen in der Pharmaindustrie eine Nische gesucht, in der es gut leben kann. Anzeichen einer Bedrohungslage von der Finanzierungsseite sind hier bisher nicht beobachtet worden. Die Kapitalbeschaffung könnte daher als Bedrohungslage auch eher mit der unternehmensspezifischen strategischen Positionierung zu tun haben.

3 | WAS LEISTEN MEHRGENERATIONEN-FAMILIENUNTERNEHMEN?

Der uns hauptsächlich interessierenden Frage, welche Bewältigungsmuster erfolgreiche Familienunternehmen den evolutionär einwirkenden Zentrifugalkräften entgegenzusetzen haben, wollen wir im Folgenden nachgehen. Die Ausgangshypothese ist, dass die Langlebigkeit solcher Unternehmen etwas damit zu tun hat, wie sie die im Zeitverlauf auftauchenden, konfliktträchtigen Abstimmungsprobleme zwischen den Interessen der Großfamilie, des Gesellschafterkreises und der Unternehmensentwicklung lösen. Dieses Wechselspiel führt zu familienunternehmensspezifischen Problemfeldern (Grundparadoxien). Langlebige Unternehmen haben charakteristische Bearbeitungs- und Befriedigungsmuster entwickelt, die ihnen bis zu einem gewissen Grad einen routinierten Umgang mit diesen permanenten Herausforderungen sichern.

Jedes der von uns untersuchten Unternehmen ist ein Unikat – Merck ist nicht Freudenberg, Haniel nicht Dr. Oetker, Kostal nicht HuF und der Klett-Verlag ist nicht mit dem Schmidt-Verlag zu vergleichen. Sie alle haben im Familiensystem, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen unterschiedliche Strukturen ausgebildet, um ihr Überleben zu sichern. Dennoch finden sich bei allen Familienunternehmen vergleichbare Muster und generationenübergreifende Automatismen, mit deren Hilfe sie in der Lage sind, die aus den jeweiligen Systemdynamiken resultierenden Widersprüche, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten zu bewältigen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen können in der Bewältigung dieser grundlegenden Entwicklungsherausforderungen auf ein bestehendes Repertoire an Lösungsangeboten zurückgreifen, so dass sie nicht von Mal zu Mal – und jedes Mal aufs Neue – die schwierige Balance zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschaftern herstellen müssen.

Wenn von familienunternehmensspezifischen Grundparadoxien die Rede ist, an denen sich diese Unternehmen abarbeiten müssen, um sich das Potenzial für Langlebigkeit zu schaffen, ist darunter Folgendes zu verstehen: Es handelt sich um überlebenswichtige Entscheidungslagen, für die es im landläufigen Sinne keine eindeutige Lösung gibt und bei denen man sich eben nicht nach reiflicher Überlegung für eine der Alternativen entscheiden und daraus dann eine tragfähige Orientierung für weitere Schritte gewinnen kann. Solche Dilemmasituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass,

was immer man auch tut, das Ergebnis für wichtige Systembeteiligte nicht akzeptabel ist. Um nicht in Selbstlähmung zu verfallen, braucht es kreative Lösungsstrategien, die die zugrunde liegenden Paradoxien nicht ein für allemal aus der Welt zu schaffen versuchen, sondern mit ihnen arbeiten und irgendwie aus der anfänglichen Entweder-oder-Situation herausführen.

Folgende sieben systemkonstituierenden Widersprüche, für die die von uns untersuchten Unternehmen langfristig praktikable Lösungsmuster entwickelt haben, konnten identifiziert werden:

Paradoxie I:
Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens

Paradoxie II:
Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband

Paradoxie III:
Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen

Paradoxie IV:
Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern

Paradoxie V:
Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie

Paradoxie VI:
Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren

Paradoxie VII:
Familiale Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern

Im Weiteren wird es nun darum gehen, erste Hinweise zu geben, wie erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen es geschafft haben, einen lebensfähigen Umgang mit diesen Grundherausforderungen zu finden.

3.1 | PARADOXIE I: FAMILIENEINFLÜSSE ALS RESSOURCE UND GEFÄHRDUNG DES UNTERNEHMENS

Der vielleicht wichtigste Grundwiderspruch eines langlebigen Familienunternehmens ist der, dass dessen Überlebensfähigkeit davon abhängt, die ursprüngliche Einheit von Eigentum, Unternehmensführung und Familienoberhaupt aufzulösen und damit die Familie, den Gesellschafterkreis und das Unternehmen neu auszubalancieren. Auf der einen Seite ist Familie weiter zu inszenieren, zu einer Zeit, da sie vielleicht schon längst zerfallen wäre, und gleichzeitig ist das Unternehmen deutlich von der Familie abzugrenzen und das Unternehmensspezifische voranzutreiben: Hier geht es insbesondere um eine Professionalisierung der entsprechenden Management- und Führungsstrukturen. Es muss gelingen, das Familiäre als Ressource für das Unternehmen zu retten *und* das Unternehmen aus den ursprünglichen Fängen der Familie zu emanzipieren.

Idealtypisch grenzt sich die Familie gegenüber der Umwelt dadurch ab, dass sie sich einzig an der Kommunikation ihrer Mitglieder orientiert. Der Zugehörigkeit kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Wer dazugehört, kann auf eine hohe Aufmerksamkeit bezüglich all seiner Probleme rechnen. Nicht die Aufgabe steht im Mittelpunkt einer Familie, sondern die einzelne Person mit all ihren Ängsten und Sorgen, Hoffnungen und Glücksmomenten. Unternehmen hingegen grenzen sich von der Umwelt ab, indem sie auf zumeist formalisierten, zumindest aber routinisierten Wegen Entscheidungen an Entscheidungen reihen. Die Formalisierung der Organisation zielt darauf ab, Verhaltenserwartungen sachlich, zeitlich und sozial zu generalisieren: Nur so entstehen Routinen sowie eine personenunabhängige Verlässlichkeit, die das Fortbestehen eines Unternehmens garantiert.

Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristigen Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Leistungserwartungen operieren. Diametral entgegengesetzt wird jeweils mit dem „Personal“ umgegangen. In Familien ist man quasi in einer nicht-kündbaren Position, in Unternehmen hingegen



wird auf Austauschbarkeit gesetzt. Auch die Anerkennung läuft nach unterschiedlichen Spielregeln. Während beispielsweise in der Familie das Kindsein allein schon ausreicht, um Anerkennung zu erfahren, bedarf es in Unternehmen mindestens einer dem Aufgabenprofil der Stelle adäquaten Leistung. Im Gegenzug wird Leistung auch nur in dem Maße erbracht, in dem eine angemessene Entlohnung erfolgt.

In Familienunternehmen – vor allem beim Tätigsein mehrerer Familienmitglieder im Unternehmen – treffen nun beide Logiken aufeinander. Die Trennung von Haushalt und Betrieb, die Max Weber als Rationalisierungsschub für die Moderne hervorgehoben hat, ist bei ihnen nicht vollständig vollzogen. Dieser spezifischen „Rückschrittlichkeit“ verdanken Familienunternehmen ihre Zukunftsfähigkeit; sie verdanken ihr aber auch paradoxe Organisationsphänomene, wie etwa den Widerspruch zwischen der Unkündbarkeit der Personen (Familie) und der Kündbarkeit von Personen (Unternehmen) oder von Gleichbehandlung der Geschwister (Familie) und kompetenzabhängiger Beschäftigung (Unternehmen). Es prallen unterschiedliche Rationalitäten aufeinander, die sich für ein Unternehmen zum Positiven ergänzen können (z. B. Arbeitseinsatz der Familienmitglieder, der weit über das übliche Maß hinausgeht), die aber auch dessen Niedergang beschleunigen können (Besetzung von Führungspositionen mit Geschwistern, ohne dass deren unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigt werden).

Die jeweils systemeigenen Kommunikationsarten müssen dem anderen System so zur Verfügung gestellt werden, dass es seine Eigenart beibehalten kann. Ist dieses gegenseitige Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen nicht ausbalanciert, sieht man Familien, die wie eine Organisation oder Organisationen, die wie eine Familie funktionieren. Ersteres ist mit hohen psychischen Folgen für die Familienmitglieder verbunden, letzteres macht Unternehmen unführbar. Erst ein aktives Grenzmanagement²¹ macht es möglich, dass Familie und Organisation als Systeme überlebensfähig bleiben und gegenseitig befruchtend wirken. Auf beiden Seiten müssen Kräfte vorhanden sein, die das Unternehmen von der Familie und die die Familie von dem Unternehmen abgrenzen. Trotzdem muss in den zentralen Dimensionen die strukturelle Kopplung – das wechselseitige Sich-zur-Verfügung-Stellen zur Aufrechterhaltung der eigenen Identität – erhalten bleiben. Dieses Grenzmanagement kann nicht ohne unterstützende und im Lebenszyklus sich weiterentwickelnde juristische Regelungen gelingen. Aber auch wenn der juristische Regelungsbedarf im Lebenszyklus des Familienunternehmens zunimmt, sind solche juristischen Regelungen keinesfalls als primäre Lösungsinstanz von Konflikten zu ver-

stehen. Viel mehr bilden sie eine unterstützende Plattform oder Berufungsinstanz, um das Grenzmanagement funktionstüchtig zu halten. In der Regel bilden sich genau dafür eigene Gremien heraus (Beiräte, Aufsichtsräte), denen in der Weiterentwicklung der Governance von Familienunternehmen speziell die Aufgabe zukommt, eine tragfähige Balance zwischen den Belangen der Familie und jenen des Unternehmens immer wieder von Neuem herzustellen.²²

All das, was Familienunternehmen sich an Verträgen, an Familienverfassungen und Gesellschaftervereinbarungen geben, muss als Form der Ent-Paradoxierung gelesen werden. Die Ent-Paradoxierung läuft nach unseren Erfahrungen immer auf eine deutliche Priorisierung des Unternehmens hinaus. In jedem juristisch verfassten Regelwerk werden die Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen oder Familie und Eigentümer so niedergelegt, dass Ressource und Gefahr berücksichtigt und ausbalanciert werden, im Zweifelsfall hat aber das Unternehmen Vorrang. Es wird dadurch vor zerfallenden Familieninteressen geschützt, während man gleichzeitig versucht, die Familie als Ressource einzubauen.²³

²¹ Jansen (2004).

²² Dazu ausführlicher Kormann (2017).

²³ In diesem Sinne legt die Freudenberg & Co. KG im Gesellschaftsvertrag fest, dass es sich um ein Unternehmen handelt, „das sich bereits seit Generationen im Besitz der Familie Freudenberg befindet, in guten und schlechten Zeiten von der Familie durchgehalten worden ist und das im Sinnes seines Gründers und der heutigen Inhaber als Familienunternehmen erhalten bleiben soll.(...) Als Auflösungsgrund soll es insbesondere nicht angesehen werden, wenn die Gesellschaft zeitweilig unrentabel ist oder wenn einzelne Gesellschafter an der Realisierung ihre in der Gesellschaft investierten Vermögens Interesse haben“ (Gesellschaftsvertrag der Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft, Juli 2002, §32).

3.2 | PARADOXIE II: LOYAL SEIN GEGENÜBER DER EIGENEN KERNFAMILIE UND DEM GRÖßEREN FAMILIENVERBAND

Solange die Gründergeneration am Werk ist, stellt sich die hier angesprochene Problematik nicht oder nur in verdeckter Form. Die Pioniere stellen in ihrer Person die Abstimmung innerhalb und zwischen den drei Kreisen sicher. Ob ausgesprochen oder nicht, in aller Regel ist klar, dass das Unternehmen die wichtigere Überlebenseinheit ist und die Familie sowie die privaten Finanzbedarfe ihrer Mitglieder hinter dem, was das Unternehmen braucht, zurückstehen müssen. Diese klare Prioritätensetzung verschafft dem noch jungen Unternehmen jene außergewöhnliche Energiezufuhr und Aufmerksamkeitszuwendung, die es braucht, um über die vielen Klippen der Pionierzeit hinwegzukommen.

Sobald es in der Gründerfamilie mehrere Kinder gibt, ändert sich diese scheinbar widerspruchsfreie Situation grundlegend. Unternehmen, Familie und Eigentum beginnen sich stärker getrennt voneinander zu entwickeln. Nicht jedes der Geschwister ist willens oder in der Lage, in die Unternehmensführung einzusteigen. Aber üblicherweise werden alle am Unternehmen beteiligt (zu gleichen oder auch unterschiedlichen Anteilen). Management und Eigentum beginnen sich auszudifferenzieren mit all den Abstimmungs- und Kooperationserfordernissen, die diese Entwicklung mit sich bringt. Aber auch die Familienkonstellation ist in der zweiten Generation in der Regel schon eine wesentlich komplexere. Aus der Ursprungsfamilie sind mehrere neue Kernfamilien hervorgegangen. Sie sind zwar über die Geschwisterbeziehungen zumeist noch eng miteinander verknüpft, zusätzlich aber gibt es jetzt angeheiratete neue Familienmitglieder, deren Rolle und Erwünschtheit in der ursprünglichen Eigentümerfamilie zunächst alles andere als klar ist. Damit geraten die Ehepartner dieser angeheirateten Familienmitglieder in mehr oder weniger intensive Loyalitätsspannungen. Sie stehen zwischen den emotionalen Erwartungen und Ansprü-



chen ihrer neu gegründeten Kernfamilie und den Loyalitätsverpflichtungen gegenüber der Ursprungsfamilie. Wie schon erwähnt, stellt unser westeuropäischer Kulturkreis für diese unvermeidlichen persönlichen Spannungsfelder klare Präferenzregeln zur Verfügung: Die neu gegründete Einheit besitzt Vorrang. Sie bedarf der größeren Aufmerksamkeit und Zuwendung. Auch die vorherrschenden Vorstellungen von Persönlichkeitsentwicklung und Erwachsenwerden unterstützen diesen persönlichen, beruflichen und materiellen Loslösungsprozess von der Ursprungsfamilie. Dieses normale gesellschaftliche Muster in der Generationenfolge, nämlich dass die emotionalen Bindungen in den Verwandtschaftsbeziehungen mit dem Grad der Entfernung vom Ursprung systematisch ausgedünnt werden, wirkt sich in Unternehmerfamilien, lässt man ihm freien Lauf, zerstörerisch aus.

Will man, dass dem Unternehmen über die Generationen hinweg eine Familie als Gegenüber erhalten bleibt, dann gilt es dafür Sorge zu tragen, dass die Loyalitätsbindung zur Gesamtfamilie in einem ähnlich starken Ausmaß erhalten bleibt wie die zur jeweiligen Kernfamilie. Dieses Ziel wird allerdings nur erreicht, wenn für die Kohäsion innerhalb des

größeren Familiengebilde gezielte Aktivitäten, Begegnungsformen und tradierte Regeln für die Integration des Nachwuchses oder auch der Angeheirateten zur Verfügung stehen. Solche Familienverbände pflegen ihre Traditionen, besitzen symbolträchtige Orte und haben ein feines Netz unterschiedlicher Kommunikationsformen gesponnen, das den Kontakt auch zwischen weit voneinander entfernt lebenden Mitgliedern lebendig hält. Ohne solche Einrichtungen ist es nicht möglich, dass mehrere Dutzend Familienmitglieder ein tragfähiges Zusammengehörigkeitsgefühl als Familie aufrechterhalten können. Regelmäßig kristallisieren sich in solchen Gemeinschaften auch Persönlichkeiten heraus, die die Autorität besitzen, das Familiensystem als Ganzes glaubwürdig nach innen und nach außen zu repräsentieren. Diese bilden (formell ausgewiesen oder manchmal auch nur informell) jene Instanz, die Streitfragen klärt, für Schlichtungen zur Verfügung steht und im Bedarfsfall für akzeptable Lösungen sorgt. Überall dort, wo sich solch ein „Familienmanagement“ herausgebildet hat, das das Vertrauen der allermeisten Mitglieder besitzt, gelingt es, dem Unternehmen die Familie als lebendige Quelle und identitätsstiftende Ressource dauerhaft zu erhalten.

Funktionstüchtige Großfamilienstrukturen sind selbst ein „evolutionäres Produkt“. Unserer Erfahrung nach werden einige dieser Elemente (wie z. B. ein Sinn für Familientraditionen und Familienfeste, ein produktiver Umgang mit familieninternen Konflikten etc.) bereits in der Gründungsfamilie angelegt. Die wesentlichen Hürden sind jedoch in der zweiten und dritten Generation zu nehmen, wenn es darum geht, die bislang in einer Hand (beim Gründer) konzentrierte, gesamthaft wahrgenommene Autorität in der nächsten Generation auf mehrere Schultern zu verteilen, weil beispielsweise mehrere Geschwister in gleicher Weise am Unternehmen beteiligt werden sollen.

Ein solcher Schritt legt oftmals den Grundstein für die Bildung von Stämmen, die als familiales Strukturprinzip dann über alle weiteren Generationen erhalten bleiben, wenn nicht bewusst im Regelwerk der Familie stammesübergreifende Integra-

tionsmechanismen hinzutreten. Die Generation, die mit der Übergabe der Verantwortung auf mehrere Kinder unbewusst die Basis für die Stammesbildung legt, handelt immer im besten Wissen und Gewissen, sie will das Beste für die Kinder wie für die Firma. Die Langzeitfolgen bestimmter Strukturfestlegungen sind zunächst nicht sichtbar. Man bekommt sie nur in den Blick, wenn man die sich zunächst nur sehr verdeckt, später aber sich verstärkenden Konsequenzen einer Stammesorganisation über mehrere Generationen hinweg in Betracht zieht.

In vielen Fällen beginnen sich erste Kooperationsprobleme zwischen den Erbinnen und Erben erst bemerkbar zu machen, wenn die Vorgängergeneration nicht mehr lebt. Zur vollen Entfaltung kommen diese Probleme jedoch fast immer in der Enkelgeneration. Dort können sich die bis dahin latent gehaltenen Stammesfehden weitgehend ungebremst entwickeln. Ist eine solche Dynamik der wechselseitigen Missgunst, der Rivalität, des Kampfes um Einflusszonen und Revierabgrenzungen einmal richtig in Gang gekommen, ist sie in der Entfaltung ihrer destruktiven Wirkungen erfahrungsgemäß kaum mehr zu stoppen. Die besondere Sprengkraft, die in der Stammesorganisation begründet liegt, hat ihre Wurzeln in der (oft unbewussten) Beziehungsdynamik zwischen Geschwistern. Diese Beziehungsdynamiken und die ihr zugrunde liegenden Gefühlslagen verlieren sich normalerweise im späteren Leben, wenn jeder seiner Wege gehen kann und die Begegnungsintensität nachlässt. Anders ist das in Unternehmerfamilien. Sie sind in aller Regel so angelegt, dass sie es wegen ihrer inhärenten Konfliktvermeidungstendenz heranwachsenden Geschwistern nicht leicht machen, ihre normalen Rivalitäten, Eifersüchteleien und Positionierungskämpfe in einer „gesunden“ Weise zu bewältigen. Von daher ist eher zu erwarten, dass Geschwister eine Reihe von tiefsitzenden ungelösten Beziehungsproblemen ins Erwachsenenalter mitnehmen. Zumeist sind das uneingestandene Erwartungen, dass einem noch „etwas“ zusteht, dass eine schwere Benachteiligung vorliegt, dass bestimmte Leistungen nicht gewürdigt worden sind etc. Auch wenn die Geschwistergeneration mit ihren sozialisations-

bedingten Konfliktfeldern meist noch ganz „beherrscht“ umgehen kann (aber auch das gelingt häufig dann nicht mehr, wenn die disziplinierende Autorität der Vorgänger nicht mehr zur Verfügung steht), gibt sie ihre wechselseitigen Vorbehalte unwillkürlich an die nächste Generation weiter. Diese wächst dann bereits mit den Stammesgrenzen und den wechselseitigen Vorbehalten auf. Es gibt so etwas wie geheime Familienaufträge, die von Generation zu Generation weitergegeben werden.

Vor dem Hintergrund dieser generationenübergreifenden Dynamik wird es immer unwahrscheinlicher, dass sich die für die Langlebigkeit von Familienunternehmen so wichtige Balance von unterschiedlichen Loyalitätsverpflichtungen noch herstellen lässt. Es zählt zu den hervorstechenden Erfolgsmustern der untersuchten Unternehmen, dass sie alle Mittel und Wege gefunden haben, die Integrationskraft des Gesamtfamilienverbandes gegenüber den auseinanderstrebenden Teilen zu stärken. So können beispielsweise in den Familienrat bei Merck nur Personen gewählt werden, die ein stammesübergreifendes Vertrauensvotum vorweisen können. C&A vermeidet wiederum das Austragen von Stammes- und Geschwisterkonflikten im Unternehmen dadurch, dass Geschwister oder nahe Verwandte nicht im selben Geschäftsbereich tätig sein dürfen.

Mit dem Aufbau integrierender Strukturen einer Großfamilie und einem familienintern mit Autorität ausgestatteten „Familienmanagement“ bleibt dem Unternehmen die Familie als vielfältig zu nutzende Ressource erhalten. Sie dient u. a.

- als sinnstiftende Bezugsgröße mit Langfristcharakter,
- als Quelle einer von festen Werten getragenen Unternehmenskultur,
- als mögliches Reservoir begabter Unternehmer für das Top-Management,
- als Reputationsquelle für die Pflege einer starken Marke, d. h. eines guten Namens etc.

Die untersuchten langlebigen Unternehmen zeigen aber allesamt, dass diese schwierige Balance

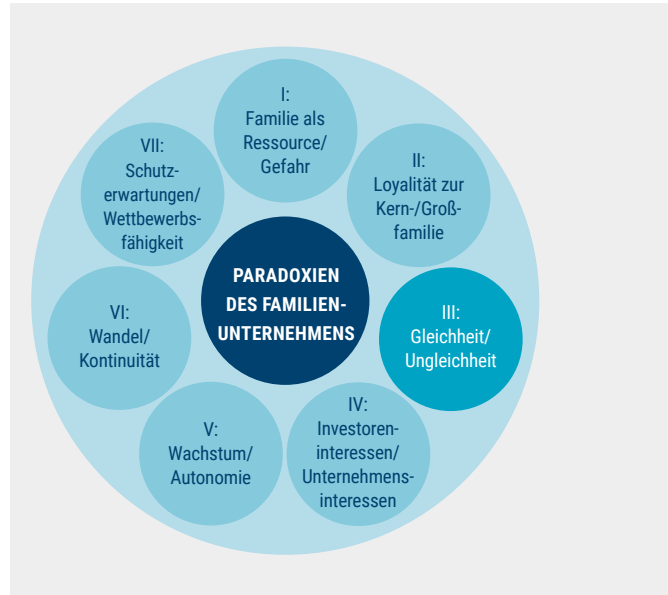
unterschiedlicher Familienloyalitäten nicht gelingen kann, wenn die andere Seite, das Unternehmen, nicht aktiv mitspielt. Die langfristige Aufrechterhaltung der Integrationskraft der Großfamilie benötigt das gemeinsame Unternehmen als Bezugsgröße. Die generationenübergreifende gemeinsame Verantwortung für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens liefert letztlich das „Bindemittel“, mit dessen Hilfe auch entfernte Verwandtschaftsverhältnisse noch als Familie gespürt und erlebt werden können. Deswegen ist das frühzeitige Heranführen des Familiennachwuchses an das Unternehmen, an seine Belange, an seine Erfolge und Schwierigkeiten von ganz essenzieller Bedeutung. Es braucht die im Prozess des Heranwachsenden emotional verankerte Identifikation der künftigen Gesellschafter mit „ihrem“ Unternehmen und es braucht dieses Grundverständnis für die Eigenheiten eines Familienunternehmens, auch und gerade auf Seiten der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder, damit sich die großfamiliäre Integrationskraft nachhaltig entfalten kann.

Ein wichtiger (und oft vernachlässigter) Aspekt dieser bewussten Sorge um die Aufrechterhaltung der Familie als funktionsfähigem Gegenüber für das Unternehmen bezieht sich auf das Mitentwickeln des juristischen Regelwerks, das die innerfamiliären Verhältnisse wie auch die Einflussbeziehungen gegenüber dem Unternehmen in einen Ordnungsrahmen setzt, der den Herausforderungen der jeweiligen Gegenwart gerecht wird und nicht in erster Linie weit zurückliegende Bindungen widerspiegelt.

3.3 | PARADOXIE III: GLEICHHEITSERWARTUNGEN DER FAMILIE ERFÜLLEN UND DEN UNGLEICHHEITSANFORDERUNGEN DES UNTERNEHMENS NACHKOMMEN

Die überwiegende Mehrzahl der Familienunternehmen wird von einer Person an der Spitze des Unternehmens geführt. Top-Management, Eigentum und Familienoberhaupt sind in einer Hand. Diese Funktionskonzentration sorgt dafür, dass Entscheidungen in allen drei Systemen ohne viel Abstimmungsaufwand auf Akzeptanz stoßen. Die Vorteile einer solchen Struktur sind offensichtlich: Sie sind in der Forschung vor allem im Vergleich zu den langen Entscheidungswegen in größeren managergeführten Konzernen vielfach als wichtiges Wettbewerbsmerkmal von Familienunternehmen herausgehoben worden. Die Risiken, die in solchen Führungsstrukturen liegen, sind jedoch nicht weniger evident: Unter Familienunternehmensexperten besteht hohe Einigkeit darüber, dass das Nicht-Bewältigen der Risiken, die im Lebenszyklus dieser Unternehmen durch die monokratische Funktionskonzentration eingebaut sind, hauptauschlaggebend für die hohe „Sterberate“ dieses Unternehmenstyps von der ersten bis zur vierten Generation ist.

Es war im Zuge unserer Forschungsarbeiten beeindruckend zu sehen, wie es erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen gelungen ist, für diese Führungsproblematik (die nicht nur eine im Unternehmen, sondern auch eine in der Familie und im Eigentümerkreis ist) längerfristig tragfähige Entscheidungs-routinen zu entwickeln, die die unvermeidlichen personellen Wechsel und Übergänge so bewältigen helfen, dass sich wiederum in allen drei Systemen funktionsfähige, breit akzeptierte Autoritätsverhältnisse herausbilden können. Es ist eine unserer Grundthesen, dass die erfolgreiche Langlebigkeit der Familienunternehmen damit zusammenhängt, dass sie über akzeptierte Entscheidungsprozeduren verfügen, wie geeignete Persönlichkeiten an die Spitze des Unternehmens gelangen, wie die Nachfolge im Eigentum geregelt ist bzw. wie sich der Gesellschafterkreis in sich führungs-mäßig strukturiert und letztlich auch, wie auf Seiten der



Familie das Familienmanagement von Generation zu Generation adäquat erneuert wird.

Natürlich hängen die Nachfolgeprozesse und das Hervorbringen geeigneter Führungspersönlichkeiten in den drei Kreisen eng zusammen. Entscheidend ist jedoch, dass diese Unternehmen gelernt haben, das Lösen heikler Führungsübergänge ganz konsequent an dem zu orientieren, was die Anforderungen jeweils spezifisch bezogen auf die drei beteiligten Systeme betrifft. Bei Besetzungsentscheidungen an der Spitze des Unternehmens wird mit aller Schärfe darauf geachtet, dass nach unternehmensbezogener Führungseignung selektiert wird. Mitglieder der Familie besitzen kein Privileg aus ihrer Eigentümerrolle bzw. Familienzugehörigkeit – ganz im Gegenteil, sie müssen sich in der Regel von ihren Fähigkeiten her ganz besonders beweisen, um den Verdacht auszuräumen, sie verdanken ihre Position der Abstammung und nicht ihrer Kompetenz. Ein ähnlicher Prozess ist auf der Eigentümerseite zu beobachten. Auch in der Besetzung der gesellschafterbezogenen Entscheidungsgremien legen diese Familien zunehmend Wert auf „professional ownership“. Wer hat sich so kompetent mit der Gesellschafterrolle und dem Unternehmen beschäftigt, dass er das Vertrauen besitzt, die Eigentümerinteressen gegenüber dem

Unternehmen im Sinne der längerfristigen Zukunftsfähigkeit und damit dem Erhalt des Unternehmens als Familiengesellschaft zu gewährleisten? Ähnliches gilt auch für die regelmäßige Erneuerung der Autoritätsstrukturen in der immer komplexer werdenden Großfamilie selbst. Langlebige Unternehmen haben die Übergänge in den Führungs- und Autoritätsstrukturen in den drei Kreisen voneinander entkoppelt. Sie berücksichtigen die spezifischen Anforderungen (Managementeignung einerseits, „professional ownership“ andererseits sowie an Gleichheit orientierte Spielregeln in der Familie) und sorgen dafür, dass die Kriterien der jeweiligen Entscheidungsprozesse den systemspezifischen Anforderungen gerecht werden: Wie kommt man als Familienmitglied ins Top-Management? Wie wird man Gesellschafter und als solcher in die Aufsichtsgremien berufen? Wie gelangt man in den Familienrat? Etc.

Der sich schrittweise vollziehende Prozess der Ausdifferenzierung der Rollen „Unternehmensführung“, „Eigentümer“ und „Familienmitglied“ ist voller Tücken. Es geht um Übergänge aus jahrelang eingespielten und weithin akzeptierten Einfluss- und Machtstrukturen in neue Verhältnisse. Da es in diesem Herausbildungsprozess jeweils neuer Führungskonstellationen vor allem auch auf das wechselseitige Zutrauen zwischen den drei Systemen ankommt, kann es während dieser Übergangphasen zu heftigen Irritationen kommen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen mit einer größeren Anzahl von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, die sich untereinander nicht primär nach Stammesgesichtspunkten organisieren, sind gezwungen, für diesen Ausdifferenzierungsprozess der unterschiedlichen Rollen zu sorgen. Für die entsprechenden Übergänge Vorsorge zu treffen, gelingt ihnen deshalb gut, weil sie diese Übergänge sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der eingesetzten Entscheidungsverfahren derart entkoppelt haben, dass in der Familie, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen nicht gleichzeitig ein Autoritätsvakuum bewältigt werden muss.

Die Fähigkeit zur periodischen Wiederherstellung adäquater Führungs- und Autoritätsverhältnisse im Unternehmen, im Gesellschafterkreis wie im Familiensystem kann für die langfristige Überlebens-

fähigkeit von Familienunternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Ausprägung dieser Fähigkeit hängt wesentlich damit zusammen, wie die Eigentümerfamilie mit den familialen Gleichbehandlungserwartungen einerseits umgeht und andererseits mit der Notwendigkeit, angesichts dessen, was das Unternehmen an Potenzialen benötigt, eignungsbezogene Unterschiede auch innerhalb der Familie zu machen. Viele Familien schaffen es nicht, mit diesem Erwartungswiderspruch so umzugehen, dass sowohl der Familie Gerechtigkeit gezollt wird als auch, dass gleichzeitig eine adäquate eignungsorientierte Besetzung an der Unternehmensspitze vorgenommen wird.

In Negativfällen von gescheiterten Familienunternehmen beobachtet man diese Schwierigkeiten immer wieder. Die offiziellen Erwartungen der Familie gehen von Gleichwertigkeit aus, zumindest in einer Generation: Geschwister werden gleich behandelt und für Unterschiede kann man Kompensation erwarten. Die familialen Ordnungsmuster sind auf Gleichbehandlung aus, um Akzeptanz und sozialen Frieden untereinander sicherzustellen.

Das Unternehmen braucht als Organisation das genaue Gegenteil. In der Logik der Personalpolitik von Unternehmen geht es primär um Fähigkeiten und nicht um Rücksichtnahme auf persönliche Beziehungen. Das Unternehmen muss geradezu danach streben, Unterschiede zu kultivieren und nutzbar zu machen. Wohl kann die eine je nach Begabung und Vorlieben eher die technischen Aufgabenbereiche leiten und der andere eher die kaufmännischen. Doch sobald es um die Führung des Unternehmens geht, kann man nicht allen Familienmitgliedern gleichermaßen gerecht werden. Im Unternehmen dürfen die wechselseitigen emotionalen Verpflichtungen, die auf Gleichheit ausgerichtet sind, nicht zu Personalentscheidungen führen. Hier müssen andere Selektionsmechanismen greifen.

Auf den Punkt gebracht: Es geht immer um die Paradoxie unterschiedlicher Spielregeln oder Selektionsmechanismen in der Herstellung von Wertigkeiten und Positionen im jeweiligen System. Die verschiedenen Personen müssen im Hinblick auf Gleichheit/Ungleichheit auf drei verschiedenen

Spielfeldern jeweils anders bewertet werden: als Familienmitglied, als Eigentümer(in) und als Unternehmensmitglied. Familienmitgliedschaft ist kein Wert an sich. Die Zugehörigkeit zur Familie oder auch der Eigentümerstatus hat in Bezug auf die Rekrutierung von Top-Management gegenüber Fremdmanagern oder anderen Familienmitgliedern keinen Unterschied zu machen. Dort ist die Aufhebung dieser Gleichheitsprämisse geradezu existenznotwendig.

Unsere These ist, dass erfolgreiche Familienunternehmen hier schärfer als andere Unternehmen die Grenze ziehen. Sie sorgen dafür, dass der Autoritätsbezug im Unternehmen aus der Fach- und Managementkompetenz erworben werden muss und nicht der Tatsache entliehen werden kann, dass man ein Sprössling der Eigentümerfamilie ist. Im Sinne dieser klaren Trennung verfahren Firmen wie Klett, Freudenberg und Merck: Ein Eintritt in das Unternehmen kann nur über erworbene Kompetenz und erwiesene Führungsqualitäten realisiert werden. Haniel wiederum umgeht das Problem durch ein seit 100 Jahren bestehendes (inoffizielles) Verbot: Familienmitglieder dürfen nicht in das Unternehmen eintreten. „Jemand von Haniel arbeitet nicht bei Haniel.“ Allerdings macht dies die Organisation der Großfamilie und die Weiterführung der gemeinsamen Familiengeschichte zu einer herausfordernden Aufgabe, weil die Verbindungen zur Unternehmensgruppe lockerer sind.

An dieser Stelle ist allerdings zwischen unterschiedlichen Typen von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zu unterscheiden. Bei den zwei Extremformen, der Stammesorganisation und der Kleinfamilie, beobachtet man eine starke Fokussierung auf nur Wenige (Entsandte der Stämme) oder nur einen möglichen Nachfolger.

In der *Stammesorganisation* stellt das Prinzip der Gleichheit das Fortbestehen der Stämme sicher. In der Nachfolge ist neben Kompetenz Stammeszugehörigkeit ein Kriterium. Das Familienmitglied muss nicht mit Fremdmanagern um die Nachfolge konkurrieren, sondern mit den Aspiranten des anderen Stammes. Die Hauptaufgabe besteht im Finden gerechter Lösungen, ohne das Wohl des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren. Nur wenn der

Nachfolger nicht erfolgreich ist, sieht man sich nach einem externen Manager um. Durch diese Fokussierung auf Stammesgerechtigkeit kommt es zu einer riskanten Einführung familialer Regeln in eine Großorganisation. Nicht zuletzt deshalb haben alle Großfamilien-Organisationen das Stammesprinzip überwunden. Es bedarf einer starken juristischen Absicherung, damit sich solche Rekrutierungsprinzipien nicht zum Schaden der Führbarkeit des Unternehmens als Ganzem bzw. einzelner Unternehmensbereiche auswirken.

Eine andere Umgangsform hat die Firma Kostal entwickelt. Dort wird durch die *Re-Inszenierung der Ursprungsfamilie* im Sinne einer möglichst weitgehenden Konzentration aller Funktionen in einer Hand (Management, Eigentum, Familienoberhaupt) die Paradoxie ein Stück weit vermieden. Dadurch werden aber auch die Gefährdungspotenziale wieder hereingeholt. Die Reduktion auf *einen* Nachfolger in Management und Eigentum ist einer Neu-Gründung ähnlich. Die Komplexitätsreduktion vereinfacht auf der einen Seite die Anforderungen, schafft auf der anderen Seite aber auch eine einseitige Abhängigkeit des Unternehmens von dem gewählten Nachfolger, selbst dann, wenn dieser im Vorhinein schon auf seine mögliche Kompetenz hin beobachtet wird.

Bei Stammes- wie bei Kleinfamilien-Organisationen vermuten wir ein größeres Risiko in der Nachfolge, da die Ungleichheitsanforderung der Organisation nicht auf die Nachfolgeregelung innerhalb des Unternehmens angewandt wird, sondern familiäre Selektionsformen diesen Prozess ersetzen. Die Mehrzahl der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen hat hier ein Screening eingebaut. In der Regel bilden Familienfremde eine neutralisierende Beobachtungs- und Mitentscheidungsinstanz, die sicherstellt, dass die Besetzungsentscheidungen im Familienunternehmen nicht ausschließlich aus dem Eigentümerkreis erfolgen. Meistens institutionalisieren sich Ausschüsse, die zu gleichen Anteilen aus Gesellschaftern und Fremden bestehen, wobei ein Nicht-Familienmitglied als Beiratsvorsitzender fungiert. Im Interesse des Unternehmens unterwirft sich die Familie einer Beiratsstruktur, die im Zweifelsfall ein Familienmitglied auch „durchfallen“ lassen kann.

Hinter all diesen Überlegungen steckt auch die Frage, wie auf beiden Seiten – Familie und Unternehmen – Autoritätsstrukturen stabilisiert werden können. Unsere Hypothese ist, dass auf Unternehmensseite bestimmte Selektionsmuster dafür sorgen, dass familiäre Gesichtspunkte gegenüber den Erfordernissen der Führung des Unternehmens zurücktreten. Ein Familienmitglied im Top-Management muss mit Kompetenz ausgestattet sein, sonst treten kompetente Fremdmanager an, die sich ebenfalls beweisen müssen. So findet ein wechselseitiges Abschätzen und Kontrollieren zwischen Familien- und Nicht-Familienmitgliedern statt, in dessen Ausbalancierung Ansporn und Disziplinierung beider Seiten möglich wird.

Für die Familien- und Eigentümerseite ist unsere Hypothese, dass das Familienmanagement dort gut funktioniert, wo sich unabhängig vom Gesellschafterstatus und von den Anteilen, die jemand hält, Autoritätsstrukturen zwischen den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern herausgebildet haben, die stammesübergreifend akzeptiert werden. Diese sind evolutionär gewachsen. Es bilden

sich Persönlichkeiten heraus, die solche Rollen übernehmen und die Autoritätszuschreibung mobilisieren können. Sie „halten den Laden zusammen“ und verhindern „Ausreißversuche“ (ausschweifende Lebensstile, dauerhafte Präsenz in den Medien, Verkauf von Anteilen etc.) einzelner Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben also klare Spielregeln für Auseinandersetzungen um die Frage, welchen Personen welche Karrierechancen ermöglicht werden. Mit diesen weithin akzeptierten Führungs- und Autoritätsverhältnissen können sie im Unternehmensalltag mikropolitische Dynamiken dämpfen. Womöglich liegt in dieser Vertrauensressource einer der größten Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens. Vertrauen ist eine Ressource für Familienunternehmen, die nicht hoch genug geschätzt werden kann. Die Aufmerksamkeit im Unternehmen kann sich auf die Sache richten. Traditionelle Großunternehmen hingegen verschwenden einen Großteil ihrer Aufmerksamkeit und Energie in mikropolitischen Dynamiken.

3.4 | PARADOXIE IV: KURZFRISTIGE (EINZEL-)INVESTOREN- INTERESSEN BERÜCKSICHTIGEN UND LANGFRISTIG DIE ZUKUNFT DES UNTERNEHMENS SICHERN

Die Besonderheit von Familienunternehmen resultiert unter anderem daraus, dass ein Unternehmen aufgebaut und wettbewerbsfähig gehalten wird, dessen tieferer Sinn in der generationenübergreifenden Existenzsicherung und sozialen Identitätsstiftung einer Familie liegt. Die Zweckbestimmung des Unternehmens, im Dienste der Eigentümer und einer längerfristigen Zukunftssicherung ihrer Familien zu stehen, ist aber nur einlösbar, wenn sich die Familie ihrerseits konsequent in den Dienst der Unternehmensentwicklung stellt. Die Familie und ihre Mitglieder lassen ihre persönlichen Bedürfnisse und Interessen ein Stück weit zurücktreten, um ihre ganze Energie in die gedeihliche Unternehmensentwicklung zu stecken. Dieses Sich-wechselseitig-in-den-Dienst-Stellen bildet den zentralen Grundvertrag, auf dem erfolgreiche Familienunternehmen basieren.

In der Gründergeneration ist es in aller Regel eine unausgesprochene Selbstverständlichkeit, diesen Grundvertrag lebendig zu halten. Ohne den außergewöhnlichen Einsatz des Pioniers und anderer Familienmitglieder im Hintergrund kommen die wenigsten Neugründungen auf die Straße nachhaltigen Erfolgs. In den frühen Jahren etabliert sich ein Grundwert, der alsbald zum festen Bestand der Unternehmenskultur wird:

- Was das Unternehmen für seine erfolgreiche Entwicklung und Zukunftsfähigkeit braucht, besitzt Vorrang vor den persönlichen Belangen, auch vor individuellen ökonomischen Ansprüchen.
- Was erwirtschaftet wird, steht möglichst weitgehend dem Unternehmen wieder für die erforderlichen Zukunftsinvestitionen zur Verfügung.

Solange die wesentlichen Entscheidungskompetenzen von Familie, Eigentümern und Unternehmen in einer Hand liegen, ist diese Vorrangregel relativ konfliktfrei zu realisieren. Wenn sich von Genera-



tion zu Generation die Funktionen auseinanderentwickeln, wenn es mehr und mehr Gesellschafterinnen und Gesellschafter gibt, die nicht mehr im Unternehmen tätig sind und dort Führungsverantwortung tragen, dann ändert sich diese Situation grundlegend.²⁴ Von daher ist es für die Zukunft (-sfähigkeit) eines Familienunternehmens existenziell bedeutsam, dass Familiengeschafter die Bereitschaft aufrechterhalten, diesen Vorrang als konstitutiv zu akzeptieren. Angesichts einer sich verstärkenden Kapitalmarktkultur ist dieses Verhalten überhaupt keine Selbstverständlichkeit mehr. Warum sollte sich jemand, der Unternehmensanteile besitzt, nicht auch wie ein normaler Investor fühlen, der danach trachtet, mit diesem Investment so umzugehen, dass für ihn die höchstmögliche Rendite herausspringt? Je größer die emotionale Distanz zum eigenen Unternehmen und je loser der Familienzusammenhalt geworden ist, umso wahrscheinlicher ist dieser Wertewandel. Die von uns untersuchten Unternehmen zeigen jedoch, dass und wie sich diese Transformation verhindern lässt, auch wenn über die Generationen hinweg bereits mehrere Hundert Gesellschafter existieren. Die diesbezüglichen Mechanismen fußen im Wesentlichen auf zwei Säulen: der Pflege des Familienzusammenhalts in der Großfamilie sowie der

²⁴ Auch May et al. sehen in der Dominanz passiver Gesellschafter ein großes Gefahrenpotenzial für Familienunternehmen (May et al. (2004)).

Sicherstellung eines professionellen, familienunternehmensadäquaten Umgangs mit der Gesellschafterrolle („professional ownership“).

Gerade die zweite Säule wird im Prozess der Ausdifferenzierung von Managementverantwortung und Gesellschafterrollen vielfach vernachlässigt. Was bedeutet „professional ownership“ in einem Familienunternehmen? In dieser Funktion konzentrieren sich wichtige Teilaspekte der Unternehmerrolle, vor allem die Mitentscheidung

- bei strategischen Weichenstellungen,
- bei größeren Investitionsvorhaben,
- bei der Auswahl und Besetzung des Top-Managements,
- bei der Verwendung der erwirtschafteten Erträge,
- bei Übernahme außergewöhnlicher Risiken und
- bei der Sicherung des Charakters des Familienunternehmens.

Um dieser Rolle gerecht werden zu können, braucht es eine intensive und kontinuierliche Befassung mit dem Unternehmen, seiner Wettbewerbssituation, seinen besonderen Zukunftschancen und Bedrohungsszenarien. Zum anderen impliziert die Position eines Gesellschafters auch gewisse nicht delegierbare Kontrollverpflichtungen gegenüber dem Top-Management. Verpasst ein Familienunternehmen die Chance, im Zuge seiner Geschichte schon recht frühzeitig die Gesellschafterrolle zu professionalisieren, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass schwelende Themen aus dem Familienzusammenhang über diese Rolle auf dem Rücken des Unternehmens ausgetragen werden, oder aber, dass Fremdgeschäftsführer das Unternehmen in eine Richtung lenken, die die Gesellschafterinnen und Gesellschafter ab einem bestimmten Punkt nicht mehr mitgehen wollen. Je unwissender und unbeteiligter Gesellschafterinnen und Gesellschafter gegenüber dem Unternehmensgeschehen sind, desto größer sind diese Gefahren.

In erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen wird für die adäquate Wahrnehmung der Eigentümerfunktion gezielt Vorsorge getroffen. Es gibt in der Regel ein gewachsenes Regelwerk dafür, wie die Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu

ihrer Meinungsbildung kommen, wie und in welchen Gremien wichtige Entscheidungen getroffen werden, welche Spielregeln für die Ausschüttung gelten, letztlich auch dafür, wie man aus seinem Gesellschafterstatus herauskommen kann, wenn man diesen ultimativen Schritt unbedingt gehen will. Solche Ausscheidensmöglichkeiten sind in den Verträgen regelmäßig vorgesehen. Sie sind jedoch immer so gestaltet, dass sie diesen Schritt überhaupt nicht ermutigen, ganz im Gegenteil. Vor allem auch an diesen Ausstiegsregeln manifestiert sich der Unterschied zwischen einem Familiengesellschafter und einer Investorin, die die Chancen des Kaufens und Verkaufens von Unternehmensanteilen voll ausschöpfen will. Der Familiengesellschafter pflegt seinen Anteilsbesitz quasi treuhänderisch, um diesen an die nächste Generation weitergeben zu können.

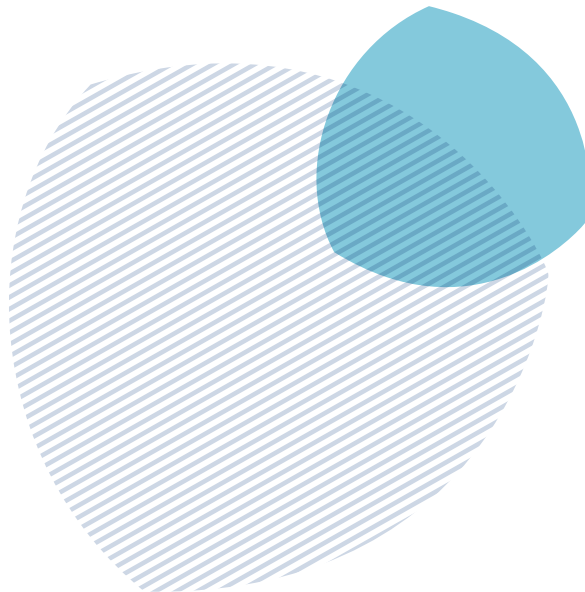
Nichtsdestoweniger sind alle von uns untersuchten Unternehmen bestrebt, eine Minimal-Alimentierung für die Eigentümer sicherzustellen. Der Anspruch, dass die Eigentümerinnen und Eigentümer gar nichts bekommen und nur einen Titel haben, aus dem kein Nutzen gezogen werden kann, ist auf Dauer nicht aufrechtzuerhalten. Man kann nicht von dem Automatismus ausgehen, dass das, was für das Unternehmen gut ist, auch für die Eigentümer gut ist und umgekehrt. Es gibt immer wieder Investitionsentscheidungen, bei denen man über mehrere Jahre als Eigentümer verzichten muss, um dann womöglich – aber nicht sicher – etwas zurückzubekommen. In Familien ist eine solche Verzichtszumutung wesentlich leichter handhabbar: Die Unkündbarkeit der Familienbeziehungen schafft langfristige Planungshorizonte für die „Investitionen“ in Beziehungen.

Da Familienunternehmen auf dieses Prinzip aber nicht bauen können, sollten partikulare Familien- oder Eigentümerinteressen dem Überleben des Unternehmens untergeordnet werden. Dies ist im Grunde genommen die Umkehrung des Shareholder-Value-Gedankens, der den Aktionärsinteressen Vorrang vor dem Unternehmen gewährt. Der Vorrang der Interessen der größeren Überlebenseinheit vor den Partikularinteressen sorgt hier für längerfristig überlebensfähige Unternehmungen.

Es geht im Kern um die Anerkennung der Unvereinbarkeit der Überlebensinteressen der Eigentümer auf der einen Seite und den Interessen des Unternehmens als sozialer Einheit auf der anderen Seite. Welche Arten von Bearbeitungsmöglichkeiten findet ein Unternehmen, um diesen Grundwiderspruch zu bearbeiten? Langfristig erfolgreiche Unternehmen erfinden eine Art Zusatzwährung. Neben den ökonomischen Ausschüttungspraktiken gibt es spezifische „Gewinne“, die über andere Währungen sichergestellt werden. Beispielsweise kann die Zugehörigkeit zu einem erfolgreichen Unternehmen oder zu einer renommierten Dynastie als eigene Währung zählen.²⁵ Auf der Habenseite werden also andere Werte verbucht. Damit diese Umbuchungen auch vorgenommen werden, braucht es ein

Management der Eigentümerinteressen, um so die Priorisierung des Überlebens des Unternehmens durchzusetzen, denn von Situationen wie bei Merck, die seit einem halben Jahrhundert auf jährliche Zuwachsraten von zehn Prozent bauen können, kann man nicht ausweichen.

Durch diese Ent-Paradoxierung schafft es ein Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dass die Eigentümer dauerhaft mit weniger zufrieden sind, als ihnen eigentlich aus der Logik eines Investors zustehen würde. So können die finanziellen Ressourcen wieder in das Unternehmen zurückfließen und sicherstellen, dass der Kapitalbedarf, der sonst über den Kapitalmarkt gedeckt werden müsste, aus der eigenen Familie kommt.



²⁵ Eine Aussage von Reinhard Freudenberg illustriert dies: „Man muss es gern haben, zu diesem großen Netz zu gehören. Das ist ein Gefühl, das vom Geld unabhängig ist, und die Firma vermittelt dieses Gefühl.“

3.5 | PARADOXIE V: WACHSEN UNTER WAHRUNG DER UNTERNEHMERISCHEN AUTONOMIE

Schon aus dem „Grundvertrag“ zwischen Unternehmen und Familie, der zur entscheidenden Quelle der Sinn- und Identitätsstiftung auf beiden Seiten wird, ergibt sich der hohe Stellenwert, der der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Autonomie in Familienunternehmen zugemessen wird. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Unternehmens ist der Garant dafür, dass auch die Familie über ihr künftiges Schicksal eigenständig verfügen kann. Damit wird das Ziel der Unabhängigkeit zu der prägenden Entscheidungsprämisse, an der sich alle relevanten Unternehmensfestlegungen zu messen haben. Dies gilt für den Umgang mit fremden Kapitalgebern, für die Art und Weise, wie solche Unternehmen wachsen können, für die Zusammenarbeit mit firmenexternen Kooperationspartnern (Lieferanten, Vertriebspartner, Kunden, Entwicklungspartnern etc.) und letztlich auch für die Gestaltung des Netzwerks im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens.

Diese Fokussierung auf unternehmerische Autonomie hat jedoch auch eine vielfach unterschätzte Kehrseite. Sie verstärkt die Neigung, alle Probleme selbst lösen zu wollen, und die Tendenz zu kollektiver Abschottung, die überlebenswichtige Abhängigkeiten von anderen leugnet und damit an Stellen Isolationstendenzen stärkt, wo gerade Offenheit für Austausch und Kooperation angesagt wäre. Untersuchungen belegen deutlich, wie ausgeprägt diese Isolationstendenz, die immer mit einem stark defensiven Verhalten gegenüber externen Einflussfaktoren verbunden ist, gerade bei jenen Unternehmen anzutreffen ist, die mehr oder weniger chronisch mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben.²⁶

Langlebige Familienunternehmen zeigen auf, wie Unternehmen einen kreativen Umgang mit diesem Grundwiderspruch gewinnen können. Beispielhaft lässt sich dies an Hand der Wachstumspolitik dieser Unternehmen belegen. Der Zielkonflikt, den es hier zu bearbeiten gilt, ist der zwischen Kapital-



bedarf aus der Wahrnehmung von unternehmerischen Chancen auf den jeweiligen Märkten auf der einen Seite und dem, was auf Grundlage der strukturellen Kopplung von Eigentümern und Unternehmen auf der anderen Seite an Kapital mobilisiert werden kann.

Die hohe Eigenkapitalquote der in der Studie untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist nicht nur Folge ihres erfolgreichen Agierens auf dem Markt, sie ist auch das Ergebnis einer ganz bestimmten Form von Unternehmenspolitik. Nicht wenige Familienunternehmen in Deutschland hingegen haben das Unternehmen von der Eigenkapitalausstattung her bewusst schmal gehalten. Es ist kostengünstiger, den Finanzierungsbedarf mit Unternehmenskrediten zu decken und das Kapital aus dem Unternehmen herauszunehmen und anderweitig privat einzusetzen. Aus kurzfristigen ökonomischen Ertragsinteressen haben sich somit manche Familienunternehmen in die Abhängigkeit von Banken begeben.

Der Verzicht auf eine hohe Fremdfinanzierungsquote ist eine bewusste Entscheidung, selbständig zu bleiben, und zugleich auch eine bewusste Entscheidung, keine forcierte Expansionspolitik zu

²⁶ Vgl. Manager Magazin und Watt Deutschland (2003), S. 47 ff.

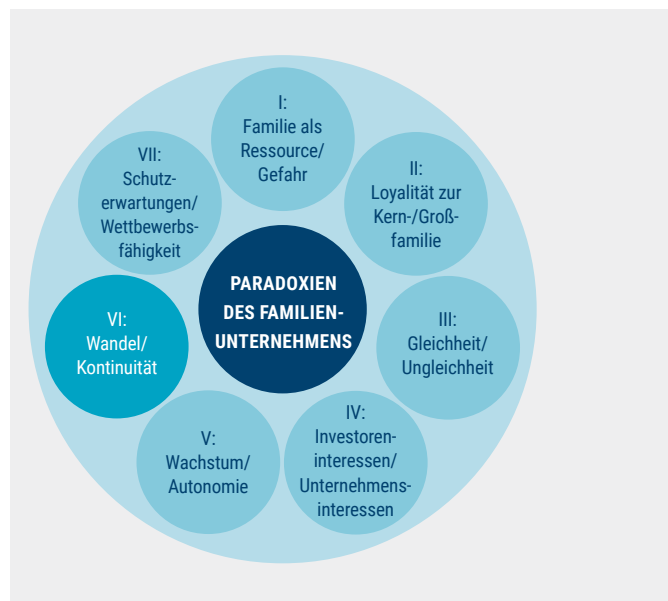
wählen, sondern das erwirtschaftete Kapital im Unternehmen zu halten. Das Eigenkapital wird erhöht und nicht ausgeschüttet, um ein bestimmtes Level an Unabhängigkeit erhalten zu können. Ein Beispiel ist hier die Freudenberg'sche 40-Prozent-

Regel: Das Unternehmen verpflichtet sich inoffiziell selbst, sich nicht von Fremdkapital abhängig zu machen, obwohl deswegen Geschäftsgebiete mit hohem Kapitalbedarf gemieden werden müssen. Dieser Nachteil wird bewusst in Kauf genommen.

3.6 | PARADOXIE VI: UNTERNEHMERISCHE WANDLUNGS- FÄHIGKEIT ERHALTEN UND (FAMILIEN-)TRADITIONEN BEWAHREN

Eine der zentralen Herausforderungen in der heutigen Wirtschaft liegt darin, sich als Unternehmen auf Unvorhersehbares, auf überraschende Brüche in den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns und letztlich auf die sich beschleunigende Veränderungsgeschwindigkeit in den relevanten Umwelten adäquat einzustellen. Der Prozess der Globalisierung, der Strukturwandel der Finanzmärkte (Stichwort Basel III) sowie die bahnbrechenden Innovationen auf dem Gebiet der Kommunikations- und Informationstechnologien haben gesamtwirtschaftliche Bedingungen entstehen lassen, die die Art und Weise, wie Familienunternehmen wirtschaften, erheblich unter Druck gesetzt haben. Familienunternehmer haben die immanente Tendenz, in manchen Aspekten sehr beständig zu sein, an einmal bewährten Erfolgsmustern ihrer Vergangenheit festzuhalten, in anderer Hinsicht aber auch sehr innovativ zu agieren. Innovationen verdanken sich hier vielfach entweder einer gewissen Technikverliebtheit, die noch mit dem unternehmerischen Pioniergeist der Gründergeneration zu tun hat, oder engen Kundenpartnerschaften, über die ein permanenter Erneuerungsdruck ins Unternehmen hinein wirkt.

Die überlebenswichtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung ist für diesen Unternehmertyp allerdings nicht leicht zu finden. Üblicherweise folgt die Unternehmensentwicklung evolutionären



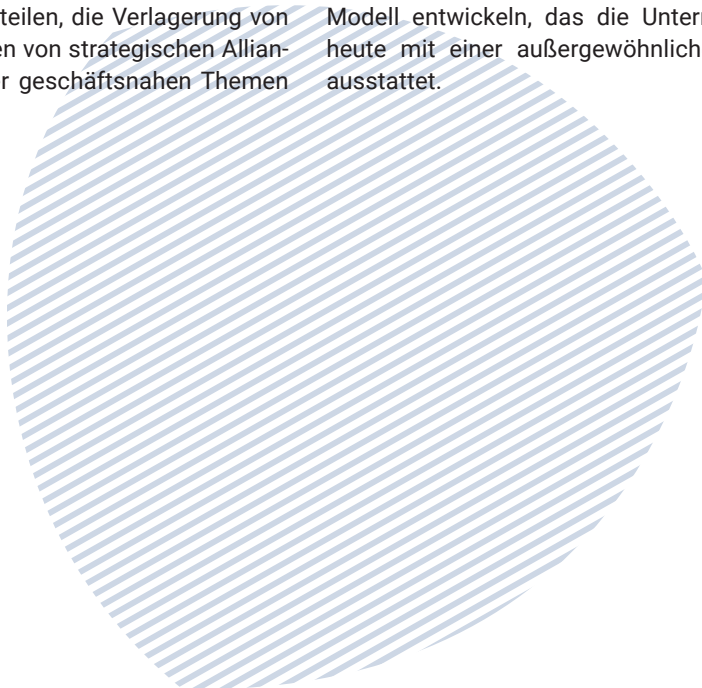
Mustern: Man greift jene Chancen auf, die sich aus dem eigenen Beobachtungshorizont vor allem im Umgang mit den Kunden bieten. Die Entwicklung folgt selten expliziten strategischen Festlegungen bzw. eingehenderen Marktanalysen, mit deren Hilfe regelmäßig überprüft würde, ob der eigene unternehmerische Kurs noch mit den aktuellen bzw. zu erwartenden Marktgegebenheiten korrespondiert. Dieses inkrementelle, der eigenen unternehmerischen Intuition folgende Mitschwingen mit den relevanten Umwelten verführt viele eigentümergeführte Familienunternehmen, länger an ihren vergangenen Erfolgsrezepten festzuhalten, als es die Kunden- und Wettbewerbsverhältnisse eigentlich zulassen. Ist das Gleichgewicht zwischen dem

Festhalten an früher Bewährtem und der Notwendigkeit einer vorausschauenden Selbsterneuerung einmal empfindlich gestört, so ist ein nachhaltiger Verlust der Wettbewerbsfähigkeit nur mehr eine Frage der Zeit. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten tritt der Unterschied zwischen Familienunternehmen, die sich ihre pionierhafte Innovationsdynamik erhalten haben, und solchen, die zu sehr an vergangenen Erfolgsfaktoren festhalten, besonders scharf hervor.

Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich allesamt durch die Fähigkeit aus, sehr genau unterscheiden zu können, an welchen gewachsenen Traditionen es festzuhalten gilt und in welchen Fragen der Unternehmensentwicklung ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert ist. Über Jahrzehnte, manchmal sogar über Jahrhunderte wird festgehalten an Grundsätzen der eigenen unternehmerischen Identität (wie z. B. an Prinzipien des Umgangs mit der Belegschaft, an einer Verantwortung für die Region, an einer hohen Eigenkapitalquote etc.). Auf der anderen Seite sind diese Unternehmen konsequent, wenn sie bestimmte geschäftspolitische Veränderungen als notwendig erachten (die Verabschiedung von unrentabel gewordenen Produktbereichen, den Verkauf von Unternehmensteilen, die Verlagerung von Standorten, das Eingehen von strategischen Allianzen etc.). In diesen eher geschäftsnahen Themen

kennen diese Unternehmen wenige Tabus. Sie gelten durchweg als sehr innovativ, zählen zu den Besten ihrer Branche und können dieses Niveau über lange Zeit aufrechterhalten. Langlebige Familienunternehmen haben eine für sie typische Form der Lernfähigkeit entwickelt, die eine hohe Veränderungsdynamik in den Produkten, in den technologischen Verfahren, in den Vertriebswegen, in der Erschließung neuer Märkte mit einer ebenso hohen Verlässlichkeit in Fragen der Kernidentität des Unternehmens verbindet. In diesen Fragen werden stabile Vertrauensbeziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern gepflegt, die dem Unternehmen den Status eines langfristig berechenbaren, verantwortungsvoll handelnden Partners vermitteln.

Steigt man tiefer in die Veränderungsgeschichte dieser Unternehmen ein und untersucht vor allem die Übergänge von angestammten Geschäftsfeldern in ganz neue, so ist auffällig, dass sich diese Unternehmen durchgängig kernkompetenzgetrieben entwickelt haben. Haniel hat zum Beispiel seine Kompetenz im Handel in den letzten Jahrzehnten auf den Handel mit Unternehmen ausgeweitet. Dies war allerdings nur möglich, weil keine Familienmitglieder in den einzelnen Unternehmensteilen tätig sind. So konnte sich evolutionär ein stimmiges Modell entwickeln, das die Unternehmensgruppe heute mit einer außergewöhnlichen Profitabilität ausstattet.



3.7 | PARADOXIE VII: FAMILIALE SCHUTZERWARTUNGEN BEFRIEDIGEN UND LEISTUNGS- FÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS UND SEINER FÜHRUNG SICHERN

Familien sind soziale Systeme, in denen sich das Kommunikationsgeschehen darum rankt, den einzelnen Mitgliedern das Gefühl zu vermitteln, es gehe im alltäglichen Miteinander primär um die einzelnen Personen. Alle Themen und Aktivitäten, die diesen Grundzweck realisieren helfen, eignen sich für die Reproduktion des familialen Zusammenhalts. Hervorstechendes Merkmal dieser Kommunikation ist ihre hohe Affekttönung. Die Gefühle füreinander, das wechselseitige Zeigen derselben, das Wissen um sie schafft jene Orientierung und Sicherheit, die die Fortsetzung dieser Art von Beziehungen stimuliert. Ein Vorenthalten des Wissens darum, wie man gefühlsmäßig zueinander steht, wäre eine Quelle schwerer Irritation und zöge immer nachhaltige Störungen nach sich.

Im Unternehmenskontext verhält sich dieser Zusammenhang genau umgekehrt. Hier geht es bei dem Miteinander um die effiziente Erledigung von Aufgaben. Die Aufgabe steht im Zentrum und das soziale Miteinander inklusive der beteiligten Personen hat dieser zu dienen. Sie stiftet die Kooperationsbeziehungen. Und wenn es für die bessere Aufgabenerledigung erforderlich ist, müssen die Personen austauschbar sein. Gefühle und andere persönliche Aspekte in den Beziehungen untereinander sind förderlich, wenn sie den Kooperationsprozess unterstützen. Ansonsten stören sie.

In Familienunternehmen ist es ganz normal, dass man diese beiden Kommunikationsmodi systematisch miteinander vermischt. Es ist nie ganz klar, ob man als Person gemeint ist oder die Sache im Vordergrund steht. Dieses prinzipielle Offenlassen beider Zurechnungsmöglichkeiten impliziert eine Reihe von Besonderheiten, die Familienunternehmen auszeichnen. So können sie in der Regel eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder erwarten. Ähnlich wie in der Familie setzt

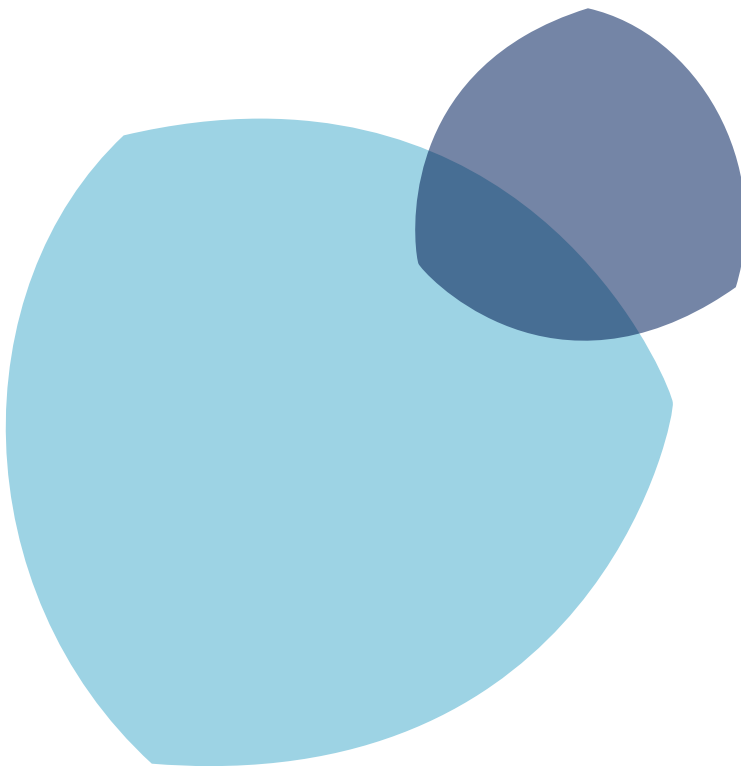


man sich füreinander ein, ohne den Gegenwert für diesen Einsatz unmittelbar zurückzuerwarten. Zu dieser Art von Zugehörigkeit und dieser Langfristorientierung in den wechselseitigen Ausgleichserwartungen passt es, dass sich die Beteiligten erhoffen, Schutz, Unterstützung und Solidarität erwarten zu können, wenn sie diese nötig haben.

In diesem familial getönten Grundvertrag zwischen dem Familienunternehmen und seinen Beschäftigten liegen Chancen und Risiken. Die Chancen liegen auf der Hand, die Risiken erschließen sich oft erst dann, wenn im Unternehmen Personalentscheidungen erforderlich werden, denen die eingegangenen persönlichen Verpflichtungen entgegenstehen: Man belässt jemanden auf seiner Stelle, auch wenn er die Aufgaben nicht zur vollen Zufriedenheit erfüllt. Oder man hält an Personen fest, für die schon längst keine Arbeit mehr da ist. Die eingegangenen Fürsorgeverpflichtungen sind stärker als das wirtschaftliche Gebot der Stunde. Die Kehrseite der Dominanz familialer Kommunikations- und Beziehungsmuster in Unternehmen zeigt sich dann, wenn für die Betroffenen belastende Entscheidungen erforderlich werden, um vom Unternehmen Schaden abzuwenden. In solchen Situatio-

nen erweisen sich Familienunternehmen vielfach als nicht adäquat handlungsfähig. Statt im Interesse des Unternehmens einzelne, nicht mehr profitable Bereiche zu schließen, wird bis zum Letzten (Einsatz der eigenen finanziellen Rücklagen) versucht, keinen Mitarbeiter zu verlieren. Es ist eine besondere Leistung, den familienähnlichen Schutz- und Geborgenheitserwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitestgehend zu entsprechen und trotzdem aus Sicht des Unternehmens stets die notwendigen Veränderungsmaßnahmen rechtzeitig zu setzen. Für diesen heiklen Balanceakt können langlebige Familienunternehmen auf fein austarierte Spielregeln zurückgreifen, die einerseits das personalpolitische Grundvertrauen nicht verletzen, die andererseits aber unmissverständlich klarmachen, dass es überall im Unternehmen darum geht, die erwartete Leistung zu bringen, und dass im Falle des Nichtentsprechens eine faire Lösung gesucht wird ohne Rücksicht auf hierarchische Position oder Nähe zur Familie.

Diese Art der kontrollierten Affekttönung wird in Familienunternehmen auf das Fremdmanagement übertragen. Bei Freudenberg werden Fremdmanager beispielsweise nur eingestellt, wenn sie sich an den Werten der Familie orientieren. „Er muss halt passen und normal sein“, sagt Reinhard Freudenberg über die Auswahl von Fremdmanagern. Auf beiden Seiten muss genau diese Balance durchgehalten werden, und die strukturelle Koppelung sorgt dafür, dass keines der beiden Systeme aus dem Ruder läuft. Freudenberg hat sich z. B. von einem Manager mit guter wirtschaftlicher Performance getrennt, weil er „eben nicht mehr passte“ und man die Grundwerte der Kultur in Gefahr sah. In der Regel wird aber lange Jahre am Fremdgeschäftsführer festgehalten. Auch wenn konkrete Studien fehlen, kann im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen von einer doppelten bis dreifachen Verweildauer in den Top-Positionen ausgegangen werden. Hat ein Familienfremder einmal das Vertrauen gewonnen, gehört er (halb) zur Familie.



4 | DER UMGANG MIT PARADOXIEN IN DER NACHFOLGE: VIER TYPISCHE MUSTER

Die sieben Paradoxien zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich langlebige Familienunternehmen bewegen. Hin- und hergerissen zwischen familialen und unternehmerischen Anforderungen müssen sie permanent subtile Balanceakte vollbringen, um langfristig erfolgreich zu sein. Im Folgenden geht es nun darum, konkreter zu betrachten, wie mit den Paradoxien im Management der Nachfolge umgegangen wird. Hierbei zeigt sich, dass Paradoxien keineswegs Blockierungen sind, ihnen wohnt auch immer ein kreatives Potenzial inne.

In der Nachfolge haben langlebige Familienunternehmen allen jüngeren Unternehmen einiges an Erfahrung voraus: Nach mehreren Generationswechseln werden diese Übergänge als Routine gesehen. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben aus dem Risikopotenzial des Führungswechsels gelernt und Routine entwickelt, so dass nicht bei jedem Generationsübergang die ganze Wucht der Verunsicherung auf das Unternehmen und die Familie einstürzt. Unterstützt wird dies durch eine Entkopplung des Generationswechsels im Eigentum vom Führungswechsel im Unternehmen. In Organisationen mit mehr als 100 Gesellschaftern finden ständig Eigentumsnachfolgen statt (durch Erbgang oder Übertragung etc.), die so gut wie gar keine Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Ein auffallend großes Gewicht kommt hierbei der ersten Nachfolgelösung zu. Sie ist zumeist zufällig entstanden und war sicher keine bewusst getroffene, weitsichtige Entscheidung für die Anwendung auf alle folgenden Generationen. Doch zeigt sich, dass sie als etabliertes Erfolgsmuster immer weiter fortgeführt wird. Gründungsmythen und Storys über die Zusammenarbeit der Generationen tragen das Ihrige dazu bei, dass die Muster stabilisiert werden. Abweichungen hiervon müssen bewusst gemanagt werden, denn sie destabilisieren die an sich schon anfällige Generationenfolge zusätzlich und führen nicht selten in die Krise. In der Gründergeneration werden somit die Weichen für die weitere Unternehmensentwicklung gestellt.

Das in Familienunternehmen zu beobachtende Zusammenspiel familiärer, ökonomischer und gesellschaftsrechtlicher Rationalitäten deutet darauf

hin, dass auch in der Gestaltung der Nachfolge kein Erfolgsrezept schlechthin zu finden sein wird. Im Einzelnen zeigt sich auch, dass die Unternehmen recht unterschiedliche Mittel und Wege gefunden haben, um die Herkulesaufgabe der generationenübergreifenden Kontinuität trotz all der eingebauten Zerfallstendenzen zu meistern. Dennoch lassen sich gewisse Muster ausmachen. Sie lassen sich in vier Unternehmenstypen verdichten:

- Großfamilien-Organisation
- Stammesorganisation
- Mehrfamilien-Organisation und
- Kleinfamilien-Organisation.

Diese vier Typen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Nachfolgeregelung – zum einen bezogen auf die Weitergabe von Gesellschafteranteilen und zum anderen bezogen auf die Besetzung von (Leitungs-)Positionen im Unternehmen mit Familienmitgliedern.

4.1 | GROSSFAMILIEN-ORGANISATION

Werden die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt, bildet sich automatisch eine Großfamilie an Gesellschaftern. Aufgrund des exponentiellen Wachstums an Abkömmlingen tritt spätestens in der vierten Generation ein Organisationsproblem auf. Nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins und Cousinen bestimmen den Weg des Unternehmens, sondern zunächst 20 oder 50 und später dann mehrere Hundert entfernte Verwandte, die sich, gäbe es das Unternehmen nicht, kaum noch kennen würden.

Je mehr Mitglieder eine Familie hat, desto unwahrscheinlicher wird die Kommunikation unter ihnen. Es braucht daher Organisationsstrukturen, die die Kopplung der Familienmitglieder untereinander und aller an das Unternehmen sicherstellen. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die Gesellschafterinnen und Gesellschafter einen positiven Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Eine anonyme Masse von Familiengesellschaftern bringt dem Familienunternehmen nicht nur keinen Mehrwert, sondern gefährdet es. Die vor-

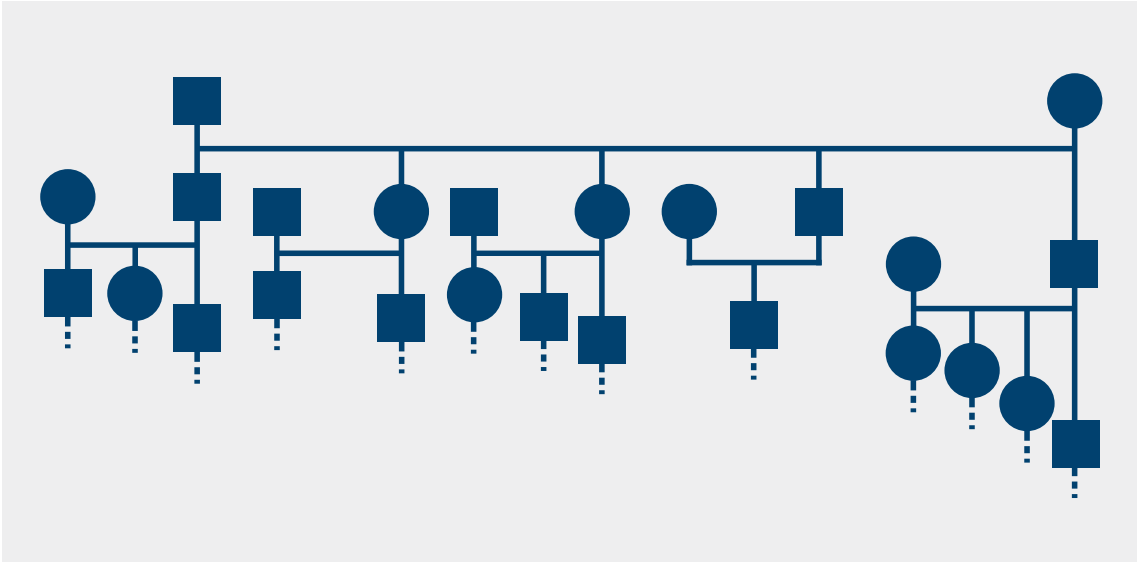


Abbildung 3: Großfamilien-Organisation (eigene Darstellung)

dringliche Aufgabe des Großfamilienunternehmens besteht folglich darin, den Zusammenhalt unter den Gesellschaftern herzustellen.

Hierzu sind bei allen untersuchten Großfamilien-Unternehmen vielfältige Anstrengungen zu beobachten: Schon früh werden zukünftige Gesellschafterinnen und Gesellschafter an ihre Rolle herangeführt. Es gibt Jugendtreffen, Informationsabende zu Tradition und Herkunft, Weiterbildungen zur Familienverfassung, Familienfeste, Kaminabende mit den Geschäftsführern, Gesellschafterzeitungen etc. Auf diese Weise werden Traditionen weitergegeben, Mythen gepflegt sowie die Rechte und Pflichten vermittelt, mit denen das Gesellschafterdasein verbunden ist. Insbesondere aber wird den Heranwachsenden ein Mehrwert vermittelt, der mit dem Gesellschafterstatus verbunden ist. Der langfristige Erfolg des Großfamilienunternehmens ist in hohem Maße von der Schaffung dieser „emotionalen Zusatzausschüttungen“ abhängig.

Für den Einzelnen muss es sich als sinnvoll erweisen, Mitglied in einer Großfamilie zu sein. Anders als in börsennotierten Unternehmen kann man sich zwar keiner bedingungslosen Gefolgs-

schaft, wohl aber einer Unterstützung sicher sein, die nicht permanent neu erkaufte werden muss. Hierzu bedarf es auch Abstimmungsprozeduren, die mit dem Anwachsen des Gesellschafterkreises Schritt halten. Merck beispielsweise hat seit der 6. Generation zusätzlich zum Gesellschafterrat einen Familienrat etabliert. Dieser soll sämtliche Strömungen unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern kanalisieren und die Meinungsbildung innerhalb der Familie ermöglichen.

Dass die vorgefundenen Nachfolgeregelungen unternehmensspezifische und historisch gewachsene Problemlösungsmuster darstellen, kann nicht oft genug hervorgehoben werden. Selbst innerhalb der Gruppe „Großfamilien-Organisationen“ findet sich eine extrem große Bandbreite an Ausgestaltungen. Das Spektrum wird auf der einen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens C&A und auf der anderen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens Haniel begrenzt. Bei C&A ist das Halten von Gesellschafteranteilen an die Leitungsfunktion im Unternehmen gebunden. Abkömmlinge²⁷ der Gründer Clemens und August Brenninkmeijer können bei Interesse in das Unternehmen eintreten. Sie absolvieren einen vorgegebenen

²⁷ Historisch war der Eintritt ins Unternehmen männlichen Abkömmlingen reserviert. Im Rahmen eines gewollten Aufweichens der gewachsenen patriarchalen Strukturen wurde diese Regelung im Jahr 2000 angepasst, so dass auch weibliche Nachfahren Gesellschafter werden können.

Ausbildungsweg innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Am Ende dieses Weges beurteilt ein aus mehreren Familienmitgliedern bestehendes Gremium die erbrachten Leistungen und entscheidet über den endgültigen Eintritt in das Unternehmen. Dieser beinhaltet neben einer Leitungsfunktion auch die Übertragung von Gesellschafteranteilen.²⁸

Vollkommen entgegengesetzt zu den Gepflogenheiten bei C&A gilt in der Haniel-Gruppe das ungeschriebene, aber eherne Gesetz, dass kein Familienmitglied und damit auch kein Gesellschafter in einem der vielen Unternehmen tätig sein darf. Familienmitglieder sind nur im Aufsichtsrat vertreten und üben über diesen Einfluss aus. Mit dieser Festlegung entledigt sich die Nachkommenschaft von Franz Haniel vieler Nachfolgefragen, die andere Familienunternehmen haben. Dafür werden die Anbindung der Gesellschafter und die Sorge um ihren Zusammenhalt drängender. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Haniel-Gruppe ihre Kernkompetenz im Handel mit Unternehmen sieht und so keine Identifikation über ein Unternehmen oder mit bestimmten Produkten hergestellt werden kann. Haniel ist wie andere der genannten Unternehmen ebenfalls in der komfortablen Position, dass die Gesellschafteranteile besser verzinst werden als durchschnittlich erwartbare Kapitalerträge. Dennoch sieht Jan von Haefen, ehemaliger Sprecher der Gesellschafter von Haniel, die Grenzen der finanziellen Bindungswirkung: „Nur ein Verband von gut ausgerüsteten Aktionären zu sein, hält eine Familie auf Dauer nicht beisammen.“

Unternehmen wie Merck und Freudenberg bilden die Mitte des durch C&A und Haniel aufgezeigten Spektrums von Großfamilienunternehmen. In beiden Unternehmen können Familienmitglieder ins Unternehmen eintreten, müssen sich aber in ihren Karrierechancen an den Qualifikationen familienfremder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter messen lassen und sie erfahren keine Sonderbehandlung. Obgleich beide Unternehmen aus einem Pool von weit mehr als 100 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern schöpfen können, liegt die Geschäftsführung zur Zeit in den Händen Familienfremder. In ihrer mehr als sieben Generationen überdauernden

Entwicklung haben sich beide Unternehmen in einer Weise von der Familie emanzipiert, die es ihnen ermöglicht, auf Führungskräfte aus der Familie zurückgreifen zu können, ohne aber darauf angewiesen zu sein.

Die Großfamilien-Organisation kann als eine bewusst und zielgerichtet konstruierte Form eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens betrachtet werden. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass diejenigen Unternehmen, die diese Organisationsform ausgebildet haben, geprägt sind durch professionell entwickelte Strukturen, die den Erhalt einer gemeinsamen Familien- und Unternehmensidentität sicherstellen. Wenn das Risiko des Zerfalls von Interessen und Anteilen die Schwäche der Großfamilien-Organisationen ist, dann ist die Möglichkeit, aus einer großen Anzahl an Familienmitgliedern Führungskräfte zu generieren, ihre große Stärke. Das Unternehmen kann selbst auswählen, welche kompetenten Familienmitglieder im Unternehmen oder in den Gremien der Gesellschafter tätig sein sollen und macht sich nicht von einigen wenigen Personen abhängig.²⁹

Gemeinsam ist allen hier erwähnten Unternehmen das Bestreben, der Bildung von Stammesinteressen entgegenzuwirken. Alle sind von der Einsicht getragen, dass der Blick auf Stammesgerechtigkeit dem Unternehmenswohl hinderlich ist. Aus diesem Grund ist die Blutsnähe kein Kriterium für irgendeine Sonderbehandlung und wurde aus allen Satzungen gestrichen.³⁰

4.2 | STAMMESORGANISATION

Wenn die Organisationsform der Großfamilie nicht bewusst und zielgerichtet konstruiert wird, entwickelt sich die Familie über die Generationen meist selbstorganisiert entlang von Stammeslinien.³¹ Dies nimmt wenig Wunder, wenn man sich die Grundparadoxie der Ausbalancierung von Familie und Unternehmen vor Augen führt. Wird das Interesse eher auf die Familie des Familienunternehmens gelegt, liegt es nahe, unter Geschwistern

²⁸ Am Ende des Berufslebens müssen die Anteile dann wieder zurückgegeben werden. Konsequenterweise wird hier die Treuhänderschaft nicht nur gefordert, sondern über den Gesellschaftervertrag auch umgesetzt.

²⁹ Das Unternehmen Merck geht ganz bewusst so weit, die Gesellschaftergremien (Familien- und Gesellschafterrat) auch für die angeheirateten Familienmitglieder zu öffnen.

³⁰ Zu den spezifischen Besonderheiten dynastisch geprägter Unternehmerfamilien vgl. insbesondere Rüsen et al. (2021).

³¹ Vgl. Simon (2001).

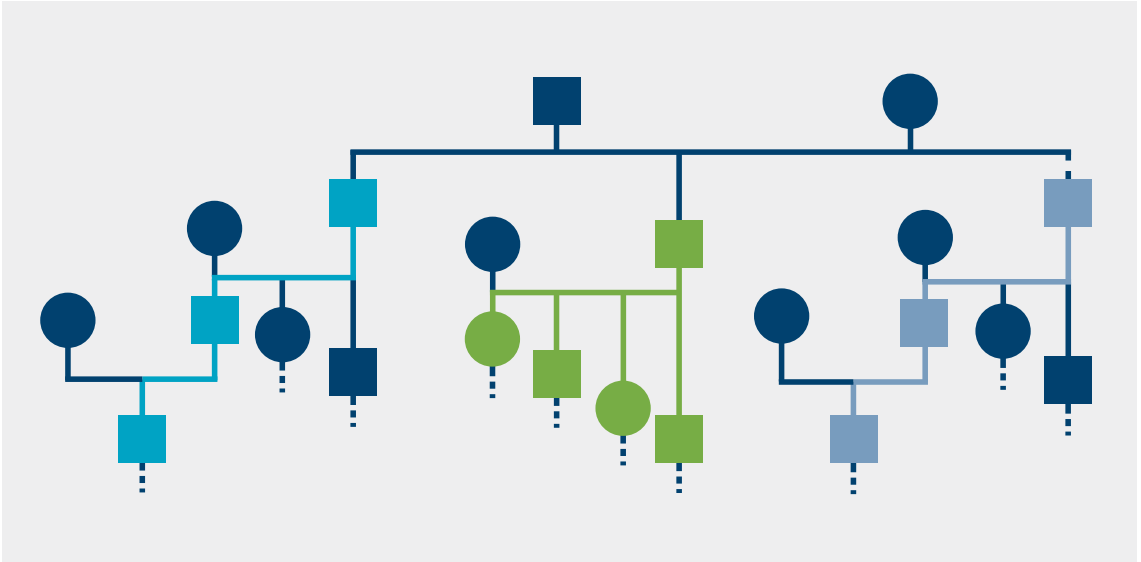


Abbildung 4: Stammesorganisation (eigene Darstellung)

Gerechtigkeit walten zu lassen und allen einen Anteil am oder eine Position im Unternehmen zu gewähren.

Für eine Stammesbildung werden häufig in der zweiten Generation die Weichen gestellt. Nur äußerst selten trifft man auf Stammesorganisationen, die von Geschwistern gegründet wurden. In der Regel hat der Gründer (oder einer seiner Nachfahren) das Unternehmen an alle seine Kinder vermacht, die dann wiederum Wert auf Beibehaltung der Stammesunterschiede legen und so zu den jeweiligen Ur-Vätern oder Ur-Müttern werden. Was die Mitglieder der Stämme verbindet, ist keine gemeinsame sachliche Orientierung, es sind Differenzen, die ihren Ursprung oft in einem Geschwisterkonflikt haben.³²

Ohne ein organisatorisches Gegensteuern besteht die Tendenz, dass das Stammesdenken von Generation zu Generation weitergegeben wird. Doch nicht allein das Denken setzt sich fort, immer wieder ist zu beobachten, dass damit auch Konflikte oder Rivalitäten zwischen den Geschwistern wei-

tervererbt werden. Mit Stämmen bilden sich neue soziale Einheiten, die als solche die Entscheidungsfindung organisieren und zu einer eigenen Überlebenseinheit werden. Die Stämme entwickeln eine Sensibilität für Ungleichheiten untereinander, die einem gegenseitigen „Belauern“ vergleichbar ist. In der Festlegung der Loyalitäten qua Stammeszugehörigkeit liegt das Risiko. Kommt es über irgendwelche Sachfragen zu Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern verschiedener Stämme, so wird innerhalb der Stammeseinheit vollkommene Unterstützung erwartet. Eine Folge ist die Zuspitzung von Konflikten nach dem Entweder-oder-Muster. Immer wieder zeigt sich, dass der Verkauf des Unternehmens als einziger Ausweg aus Stammeskonflikten gesehen wird.

Aufgrund dieses Dauerrisikos besteht die Hauptaufgabe im Finden gerechter Stammeslösungen, die das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren. Nicht zufällig finden sich in den untersuchten Stammesunternehmen starke juristische Absicherungen zur Begrenzung der Risiken. Externen Dritten kommt eine größere Rolle zu.

³² Ebd.

Während in Großfamilienunternehmen die Beiräte mehrheitlich mit Familienmitgliedern besetzt sind, ist bei Stammesunternehmen zu beobachten, dass die Gremien eher mit Externen besetzt werden.

Welche Schwierigkeiten Stammeskonstellation hervorrufen können, zeigt ein seit 1879 in der Stahlindustrie tätiges Unternehmen.³³ Die zwei Söhne des Gründers erbten jeweils 50 Prozent der Anteile und begründeten auf diese Weise zwei Stämme. Beide hatten je drei Kinder, auf die die Anteile ebenfalls gleich verteilt wurden. Jeder Stamm hat in der Abgrenzung zum anderen ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Ursprünglich durfte jeder Stamm einen Geschäftsführer entsenden. Dieses Recht wurde jedoch bei der Umwandlung der Gesellschaft in eine GmbH abgeschafft und auf einen Beirat übertragen, dem nun nur noch ein Familienmitglied als Vorsitzender angehört. Insgesamt wurde mit der Begründung, „Vetternwirtschaft“ vermeiden zu wollen, der Einfluss beider Familien auf das Unternehmen weitestgehend beschränkt. Die rivalisierenden Stämme haben sich gegenseitig entmachtet. Dies stellt neben dem Verkauf einen weiteren Weg dar, um die Konflikte zu beschränken. Nur der Posten des Beiratsvorsitzenden ist einem Stamm geblieben und bietet Einflussmöglichkeiten.

Das Unternehmen wurde damit von der Ressource Familie weitestgehend abgeschnitten, während umgekehrt der Familie die Möglichkeit der Identifikation mit dem Unternehmen genommen wurde. Ein emotional getragenes Selbstverständnis als Großfamilie konnte sich nicht entwickeln, da die Überlebensinteressen der Stämme über die der Gesamtfamilie als dem Unternehmenseigner gestellt wurden. Dementsprechend fand seit 1953 kein Familientag mehr statt. Die schlechte Stimmung innerhalb des Gesellschafterkreises kommt in Zeiten schlechter Ertragslage noch schwerer zum Tragen.

Die Gesellschafter des Verlags Dr. Otto Schmidt KG hingegen haben die gesellschaftsrechtlich bestehende Differenzierung in Stämme erfolgreich austariert. Drei Stämme sind aus den Kindern des Gründers hervorgegangen und sie halten jeweils ein Drittel der Anteile. Innerhalb der Stämme werden die Anteile nach Ermessen der abgebenden Anteilseigner vererbt. Dennoch konnte die Familie über die

Stämme hinweg ein positives Selbstverständnis als Großfamilie entwickeln. Eine Differenzierung in Stämme spielt juristisch immer noch eine Rolle bei der Anteilsvergabe, der Vertretung in der Gesellschafterversammlung und der Besetzung des Gesellschafterausschusses. Der Verlag zeigt, dass Stammesdenken überwunden werden kann. Die juristischen Regelungen sollten dieser Situation jedoch angepasst werden. In der Klett-Gruppe haben die Gesellschafter, angeregt nicht zuletzt durch die Mitarbeit an der vorliegenden Studie, ihren Gesellschaftervertrag so umgebaut, dass die Orientierung an ihren Stämmen heute keine Rolle mehr spielt.

Stammesunternehmen zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass partikularen Familieninteressen ein höheres Gewicht beigemessen wird als Unternehmensinteressen. Es etablieren sich feste Regeln, die vor allem die Gleichbehandlung der Stämme sicherstellen, nicht aber zuvorderst dem Unternehmen dienen. Zur Befriedung der Stämme müssen von allen Beteiligten Kompromisse akzeptiert werden, die nicht immer die beste Lösung für das Unternehmen darstellen. Darüber hinaus ist bei Stammesunternehmen oft zu beobachten, dass innerhalb der Stämme die kleinfamilialen Strukturen beibehalten werden, so dass die Stämme auch über viele Generationen hinweg nur wenige Mitglieder bzw. Gesellschafter haben. In einem Alter, in dem die Großfamilien-Unternehmen ein stabiles normatives Fundament, mehrere hundert Gesellschafter und ausgefeilte demokratische Abstimmungsverfahren vorzuweisen haben, stehen sich in Stammesunternehmen wenige Gesellschafterinnen und Gesellschafter gegenüber, die schon allein aufgrund der großen Anteilspakete zu konsensuellem Handeln verdammt sind (bzw. bei Nichteinigung existenzielle Krisen auslösen können).

4.3 | MEHRFAMILIEN-ORGANISATION

Unter *Mehrfamilien-Organisation* verstehen wir Unternehmen, die von mehreren, zumeist nicht miteinander verwandten Personen gegründet und dann an die jeweiligen Nachfahren vererbt werden. Zwangsläufig besteht die Gesellschafterstruktur aus Vertreterinnen und Vertretern von mindestens zwei Familien.

³³ Der Name des Unternehmens bleibt auf Wunsch der Gesellschafter anonym.

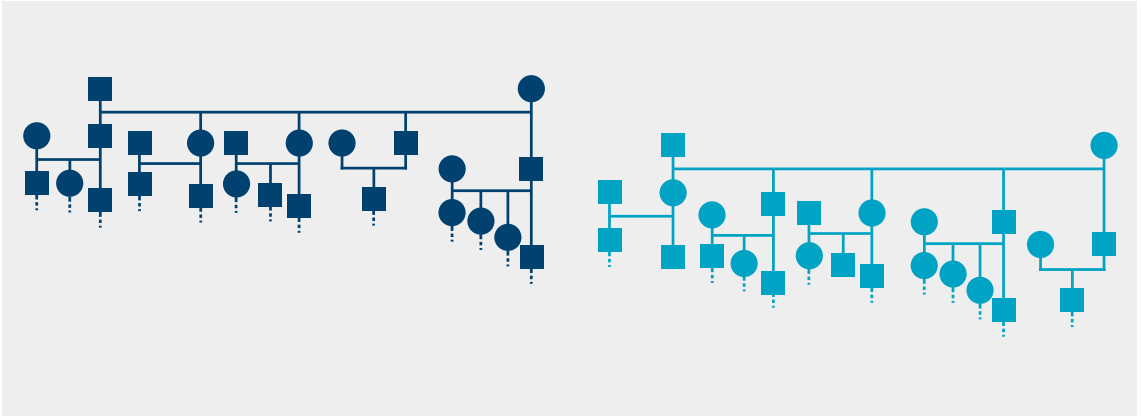


Abbildung 5: Mehrfamilien-Organisation (eigene Darstellung)

Auf den ersten Blick könnte man Ähnlichkeiten zu den zuvor beschriebenen Stammesorganisationen vermuten. Hier wie dort liegt eine Teilung der Gesellschafter in Familiengruppen vor. Statt zwischen Stämmen trennt man zwischen den Nachfahren der Familien der Gründer.

Auf den zweiten Blick jedoch werden entscheidende Unterschiede sichtbar. Sie finden ihren Ursprung in der Gründungssituation. Stammesorganisationen werden in der Regel nicht als solche gegründet, sie haben sich in der Generationennachfolge (auseinander-)entwickelt. Ganz anders ist die Gründungssituation in Mehrfamilien-Unternehmen. Die Startphase ist geprägt von Kooperationen zwischen den Gründern. Oft haben sich zwei gefunden, die sich in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzen, bspw. ein Kaufmann und ein Ingenieur. Beide wissen, dass sie ohne den Partner nicht vorankommen können. Dieses Wissen wird dann als Kooperationsmuster über Generationen weitergegeben. Während in Stammesorganisationen in der Regel davon ausgegangen wird, dass es dem Unternehmen ohne den Einfluss des anderen Familienstammes oder der anderen Familienstämme weitaus besser gehen würde, wird in Mehrfamilienunternehmen anerkannt, dass das Unternehmen ohne die andere Seite gar nicht dorthin gekommen wäre, wo es jetzt steht.

Ein weiterer Unterschied liegt in der (Gesellschafter-)Kommunikation. Unter Familienfremden wird

achtsamer kommuniziert als unter Familienmitgliedern.³⁴ Differenzen werden eher auf der Sachebene ausgetragen und kochen nicht so leicht hoch. Statt „enthemmter“ familiärer Kommunikationsformen dominieren Formen, die man ansonsten eher in Organisationen findet. Die Familien begegnen sich in gegenseitigem Respekt. Ein ungeschriebenes Gesetz in einem der erforschten Unternehmen besteht beispielsweise darin, dass man die Mitglieder der anderen Gesellschafterfamilie siezt. In diesen Umgangsformen sieht der geschäftsführende Gesellschafter „das Geheimnis, dass sich die jeweiligen Anteilseigner über fast hundert Jahre so gut verstanden und auch in schwierigen Situationen immer zum Wohle des Unternehmens geeinigt haben“.

Es zeigt sich, dass in allen Entscheidungen die andere Gesellschafterfamilie mitbedacht wird. Hieraus resultiert eine gegenseitige Disziplinierung im Umgang mit Firmenressourcen. Dies zeigt sich in kleinen Leistungen der Firma, wie z. B. Gärtner, Handwerker oder Fahrdienste, die von beiden Familien nicht in Anspruch genommen werden, und setzt sich im Großen fort. Die Frage „Wie stünde man vor den Anderen da, wenn man Ressourcen, statt sie in das Unternehmen zu investieren, privat nutzen würde?“ wird zum Wettlauf um Askese und Bescheidenheit.

Auch bei dieser Unternehmensform hat es sich bewährt, der Bildung von Stämmen entgegenzuwirken.

³⁴ Die Unterschiede können anhand von Feiern veranschaulicht werden. Während es innerhalb der Familie „hoch hergeht“ – im positiven wie im negativen Sinne –, laufen Feiern, bei denen der Vorgesetzte oder auch Fremde eingeladen sind, weitaus ruhiger ab.

Bewusst werden in einem der erforschten Unternehmen die Anteile in jeder Familie bei einem Nachfolger gepoolt.³⁵ Dieses Pooling ist nicht auf eine gesellschaftsrechtliche Regelung zurückzuführen, sondern stellt ein unhinterfragtes Kooperationsmuster dar. Die Einigung steht unter dem Grundsatz, dass beide Familienstämme dauerhaft ausgewogene Kapitalanteile mit einer gleich starken Vertretung haben sollten. Käme es zu einer Zersplitterung auf beiden Seiten, wäre die Kooperation zwischen den Familien erschwert.³⁶

Die Regelungen für die Besetzung der Geschäftsführerpositionen spiegeln den Willen wider, die Einflussnahme der Familien im Gleichgewicht zu halten. So ist z. B. in allen Gesellschafterverträgen geregelt, dass die Geschäftsführung wenn möglich durch mindestens ein Familienmitglied je Familie besetzt ist. Diese Reduktion auf jeweils einen Geschäftsführer und wenige Gesellschafter auf jeder Seite macht es zu einer vordringlichen Aufgabe, die Nachfolgeregelung zu synchronisieren.

Wenn beispielsweise die Nachfahren beider Familien große Altersunterschiede aufweisen, wird das Kooperationsmuster strapaziert. Der Gleichheit auf Gesellschafterebene stünde eine Alters- und Erfahrungsungleichheit auf der Geschäftsführerebene entgegen. Auch bedarf es besonderer Vorkehrungen, wenn auf einer Seite keine Nachfahren vorhanden oder geeignet sind.

4.4 | KLEINFAMILIEN-ORGANISATION

Eine weitere oft vorgefundene Organisationsform ist die „re-inszenierte Kleinfamilie“. Über alle Generationen hinweg wird das Unternehmen, d. h. Geschäftsführungsposition mitsamt der Mehrheit an Gesellschafterstimmanteilen, an einen Nachfahren weitergegeben.

Das Charakteristikum dieses Modells ist die Komplexitätsreduktion, die durch die einfache Erb-

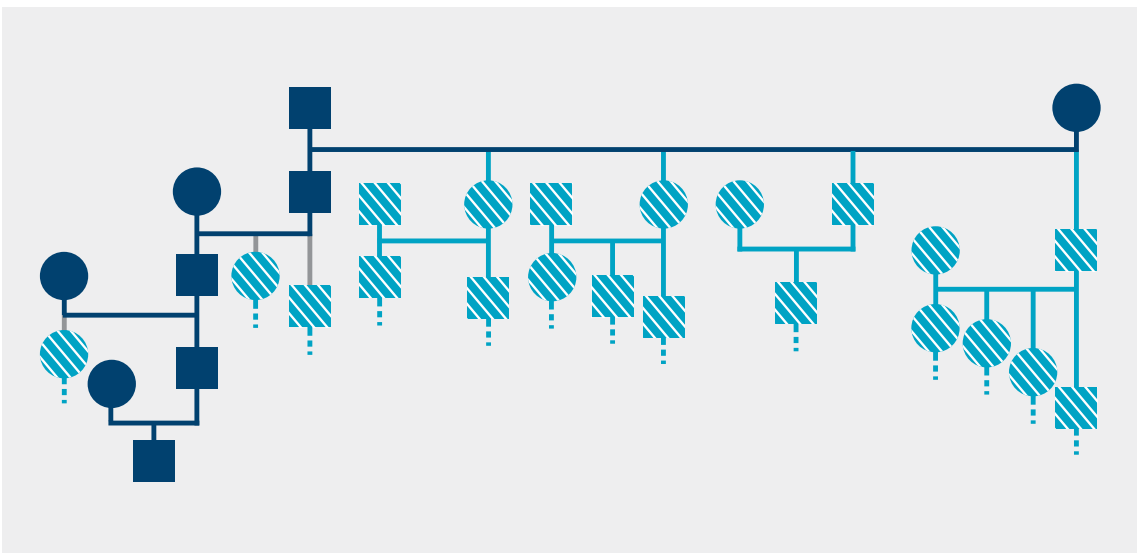


Abbildung 6: Kleinfamilien-Organisation (eigene Darstellung)

³⁵ Hier wird die Komplexität, die durch die Abfolge der Generationen entsteht, auf einen nachfolgenden Gesellschafter aus jeder Familie reduziert. Dies macht einen Ausgleich für die nicht ins Unternehmen eintretenden und anteilserbenden Geschwister nötig, der die Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen begrenzt hält.

³⁶ Hier zeigt sich nochmals, wie sich das Mehrfamilien-Unternehmen spiegelbildlich zum Stammesunternehmen verhält. Während die Konzentration auf Wenige im Stammesunternehmen den Zweck erfüllt, den anderen Stämmen entgegenzutreten, dient dasselbe Nachfolgemuster hier, die Kooperation zu vereinfachen.

folge vorgenommen wird. Die Nachfolge kommt hier einer Neugründung gleich. Auf der einen Seite herrscht „Klarheit“, auf der anderen Seite besteht aber auch einseitige Abhängigkeit vom gewählten Nachfolger. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ist in der Gründungsphase erfahrungsgemäß sehr eng. Die Organisationsform der re-inszenierten Kleinfamilie führt dazu, dass die enorme Verausgabung des eigenen Lebens in das Unternehmen hinein über die Gründergeneration hinaus erhalten bleibt.

Die Reduktion auf eine(n) nachfolgende(n) Gesellschafter(in), der oder die die Mehrheit der Anteile erbt, erfordert einen Ausgleich unter den Nachkommen, die zu dessen/deren Gunsten einen Erbverzicht ausüben und ausbezahlt werden. Gleichzeitig muss der Liquiditätsabfluss durch die Auszahlungen, die die Gerechtigkeit unter den Geschwistern wahren, für das Unternehmen begrenzt werden. Die Herstellung der Gerechtigkeit erfolgt in einem der untersuchten Unternehmen einerseits durch die Übertragung von Minderheitsanteilen sowie durch Zahlungen an die Geschwister des Nachfolgers oder der Nachfolgerin. Andererseits wird betont, welchen Preis der Nachfolger/die Nachfolgerin zu zahlen hat. „Das habe ich meinen Kindern klar ge-

macht: Eine Mehrheitsbeteiligung, die ist nicht vergnügungssteuerpflichtig, das ist nicht die reine Freude!“³⁷

Alle Regelungen, die in den vorgenannten Formen auf Gesellschafterebene zu treffen sind, entfallen in dem Kleinfamilien-Unternehmen. Weder muss der Zusammenhalt zwischen vielen Hundert Gesellschafterinnen und Gesellschaftern hergestellt werden, noch müssen Abstimmungen mit einem anderen Stamm oder einer anderen Familie vorgenommen werden. Die Kleinfamilien-Organisation braucht wie die Kleinfamilie nicht ein elaboriertes Set an formalisierten Regeln, um miteinander kommunizieren zu können.³⁸ Ein Nachfahre verschreibt sich mit Haut und Haaren dem Unternehmen. Der Kommunikationsstil des Unternehmens bleibt über die Generationen hinweg patriarchalisch. Die Entscheidungsfindung kann flexibel und unbürokratisch erfolgen. Unter komplexeren Bedingungen in einem immer größer werdenden Unternehmen besteht das Risiko der Überforderung der Regelungskapazität des einsamen Entscheiders an der Spitze.³⁹ In einem der Unternehmen wird diese Abhängigkeit dadurch gemildert, dass traditionell das Konzept einer Doppelspitze mit einem nahezu gleichberechtigten, exzellenten Fremdmanager besteht.



³⁷ Zitat des geschäftsführenden Gesellschafters eines Automobilzulieferers mit einem Umsatz von ca. einer Milliarde Euro. Das weltweit tätige Unternehmen ist als Firma, geführt von einer Kleinfamilie, organisiert.

³⁸ Vgl. Simon (2001), S. 369.

³⁹ Hierzu Wimmer et al. (2018), S. 95 ff.

5 | ABSCHLUSS

Stichwortartig zusammengefasst konnten also folgende Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen identifiziert werden:

1. Die Großfamilie wird bewusst als Organisation gemanagt. Eine Stammesorganisation, die sich als Übergangsform fast immer spontan entwickelt, ist überwunden, da sie konfliktträchtig ist (Vererbung von Geschwisterrivalität). An ihre Stelle ist eine Form der Familie getreten, die Möglichkeiten familiärer Begegnung und Entscheidungsfindung professionell organisiert, mit dem Ziel, ein Gefühl der gemeinsamen Identität aufrechtzuerhalten.
 2. Konkret umfasst die Organisation der Großfamilie das Angebot von Informationsveranstaltungen für Gesellschafter, Gremien zur Entscheidungsfindung sowie regelmäßigen Kommunikationsforen, in denen gegenseitige Kennenlernen in positiver Atmosphäre möglich wird, und ferner die Einführung von jungen, nachwachsenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern und ihr Bekanntmachen mit dem Unternehmen und dem Top-Management. Durch all dies wird im Idealfall den Familienmitgliedern ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied der Großfamilie vermittelt (Family Relations statt Investor Relations).
 3. Partikulare Familien- und Eigentümerinteressen werden den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet. Das heißt auch:
 - eine Verfassung hat das Unternehmen vor der Familie zu schützen,
 - der Vorteil des Gesellschafterstatus muss für die Familienmitglieder sichtbar bleiben,
 - die Zugehörigkeit muss einen eigenständigen, nicht nur emotionalen, sondern auch alltagspraktischen und/oder ökonomischen Wert haben (Unternehmen als Sinnstifter, Einnahmequelle, Dienstleister ...).
 - An der Spitze der Familie und/oder des Unternehmens steht eine Persönlichkeit, deren Autorität darauf beruht, dass ihrer Integrität vertraut wird. Niemand zweifelt an, dass sie im Zweifelsfall die Interessen des Unternehmens vor die eigenen, persönlichen Interessen stellt. Deshalb beruht ihre Macht nicht auf der Höhe ihrer Anteile oder ihrer formal-hierarchischen Position, sondern auf der Erfahrung, dass sie die übergeordneten Interessen aller vertritt und bei der Entscheidungsfindung uneigennützig agiert. Dies verhindert langfristig am besten Konflikte, da im Zweifel auch autoritäre und unpopuläre Entscheidungen akzeptiert werden.
- Dennoch sind eingespielte, akzeptierte Konfliktlösungsprozeduren für den Notfall vorhanden (juristische Streitereien um das Eigentum gehen immer zu Lasten des Unternehmens) – was die Notwendigkeit ihrer Anwendung unwahrscheinlicher macht.
 - Das Fremdmanagement wird eher nach Kriterien des Zur-Firma-Passens ausgesucht. Dies sind eigentlich eher familiäre, d.h. persönliche Beziehungen prägende, Kriterien. Dennoch kommen Familienmitglieder nur dann in leitende Stellungen, wenn sie fachlich mindestens so gut sind wie externe Bewerberinnen und Bewerber.
 - Das Fremdmanagement kalkuliert in seinen unternehmerischen Entscheidungen die Familien- und Eigentümerseite mit. Wenn das Unternehmen gleichzeitig auch börsennotiert ist, bedeutet dies manchmal, dass ein Balanceakt zwischen dem Kapitalmarkt und seinen Erwartungen sowie denen der Familie vollbracht werden muss.
 - Investitionsentscheidungen werden so getroffen, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens nicht riskiert wird. Im Zweifel wird immer ein langsames organisches Wachstum bevorzugt, das nicht zu großen Abhängigkeiten von externem Kapital führt.
 - Auf der Produktseite herrscht eine große Kreativität und Innovationsfähigkeit. Ganz häufig sind diese Unternehmen Global Player, die als Nummer 1 oder 2 in ihrem Markt die Entwicklung anführen. Dabei entwickeln sich die Unternehmen kernkompetenzgetrieben, ohne sich auf nur ein Kerngeschäft zu beschränken.
 - Internationalisierung ist selbstverständlich. Dabei werden als Kooperationspartner gern Unternehmen gewählt, die zu der eigenen Unternehmenskultur passen, also auch Familienunternehmen. Hier funktionieren auch Joint Ventures gut.

6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
 - Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Berghoff, H. & Köhler, J. (2020): Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800. Frankfurt am Main: Campus.
 - Bläßer, A. & Müller, H. (2003): Perspektive Mittelstand. Die deutsche Wirtschaft im Umbruch. In: Manager Magazin 12/2003. Hamburg: Manager Magazin.
 - Collins, J. (2001): Der Weg zu den Besten: die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Stuttgart/München: Deutsche Verlagsanstalt.
 - Fittko, L. M. (2022): Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R. (im Erscheinen)
 - Gimeno, A., Bauleuas, G. & Coma-Cros, J. (2010): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: V&R.
 - Groth, T. & Simon, F. B. (2011): 100 Jahre und älter: Die Leistung und Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V. & Schlippe, A. v. (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: V&R.
 - Groth, T. & Vater, G. (2009): Die Familie im Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar/Köln: Josef Eul.
 - Groth, T., Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Mannheim (Hrsg.) (1996): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Protokoll des 6. Symposiums des ifm. Mannheim.
 - Jaffe, D. T. (2018): Resilience of 100-Year Family Enterprises: How Opportunistic Innovation, Business Discipline and a Culture of Stewardship Guide the Journey Across Generations. Scotts Valley: Create Space.

- ➔ Jaffe, D. T. (2021): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationenübergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Jaffe, D. T. & Braden, A. (2003): Best practices of successful multi-generational families. In: Families in Business (2), Heft 5, S. 80-82
- ➔ Jaffe, D. T. & Lane, S. (2004): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. In: Family Business Review (17), Heft 1, 3/2004, S. 7-28.
- ➔ Jansen, S. A. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Kormann, H. (2012): Stammesprinzip in Gesellschaftsverträgen und Familienverfassungen. In: Scherer, S., Blanc, M., Kormann, H., Groth, T. & Wimmer, R. (Hrsg.): Familienunternehmen: Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Dt. Fachverlag.
- ➔ Kormann, H. (2017): Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Kühl, S. (2003): Exit – Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt a. M.: Campus.
- ➔ Lehner, L. (2021): Co-Leading Sibling Teams in Family Firms. An Empirical Investigation on Success Factors. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
- ➔ May, P. (2004): Um Längen voraus. In: Frankfurter Allgemeine Tageszeitung. Ausgabe vom 12.1.2004, S. 16.
- ➔ May, P. (2012): Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann.
- ➔ May, P., Redlefsen, M. & Haller, M. J. (2004): Nicht aktive Gesellschafter in Familienunternehmen. Bonn: Intes Akademie für Familienunternehmen.
- ➔ Neumueller, M. H. V. (2020): Family Compliance. Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
- ➔ Plate, M. (2011): Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen: Strukturelle Konfliktlinien. In: Schlippe, A. v., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen. 2. Aufl. Göttingen: V&R.
- ➔ Redlefsen, M. (2004): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen: Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rittershaus, G. (2000): Der enthauptete Stamm. In: Hommelhoff, P. (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag. Köln: Otto Schmidt.
- ➔ Rösen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

- ➔ Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V&R.
- ➔ Schröer, E. & Freund, W. (1999): Neuere Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. Bonn: IfM-Materialie Nr. 136.
- ➔ Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt a. M.: Campus.
- ➔ Simon, F. B. (1999a): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Baecker, D. & Hutter, M. (Hrsg.) (1999): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen. Opladen: Leske und Budrich.
- ➔ Simon, F. B. (1999b): Familie, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In: Organisationsentwicklung (18), Heft 4.
- ➔ Simon, F. B. (2001): Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik (26), Heft 4, 10/2001.
- ➔ Simon, F. B. (Hrsg.) (2002): Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- ➔ Simon, F. B. (2011): Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit: Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2012): Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wimmer, R. (2021): Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. In: Rösen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe. Göttingen: V&R. S. 235-251.
- ➔ Wimmer, R. & Gebauer, A. (2009): Nachfolge in Familienunternehmen: Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Schlippe, A. v., Rösen, T. A. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar/Köln: Josef Eul.
- ➔ Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Wimmer, R., Groth, T., Simon, F. B. (2009): Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen. In: Schlippe, A. v., Rösen, T. A. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar/Köln: Josef Eul.
- ➔ Wimmer, R. & Simon, F. B. (2019): Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Berlin: Springer. S. 145-166.

ANHANG

STUDENTEILNEHMER

	GEGRÜNDET	GENERATION	MITARBEITER 2002	UMSATZ 2002 (MIO €)
Franz Haniel & Cie GmbH	1756	7.	~54.000	~22.000
E. Merck KGaA	1816	5.-7.	~34.000	~7.500
C&A	1841	5.	~17.000	~2.900
Freudenberg & Co. KG	1849	4.-7.	~28.000	~4.000
n.n.	1879	4.-7.	~1.100	~124
Dr. August Oetker KG	1891	4.	~18.000	~5.100
Ernst Klett AG	1897	3.-4.	~2.000	~180
Otto-Schmidt-Verlag KG	1905	3.-4.	~310	~60
Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG	1908	3.-4.	~5.000	~555
Kostal GmbH & Co. KG	1912	3.-4.	~9.000	~950



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN



Prof. Dr. Rudolf Wimmer



Torsten Groth



Prof. Dr. Fritz B. Simon

Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl
Führung und Dynamik von Familienunternehmen
Universität Witten/Herdecke

Torsten Groth

Systemischer Organisationsberater

Prof. Dr. Fritz B. Simon

Em. Professor für Führung und Organisation
Universität Witten/Herdecke

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: herausgeber@wifu.de



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2022 · WIFU-Stiftung