



Wie sich die Gefahr von Stammeskonflikten in Unternehmerfamilien eindämmen lässt

Neuer von der WIFU-Stiftung herausgegebener Praxisleitfaden hilft bei der Prävention von Konflikten in Stammesorganisationen von Familienunternehmen.

Früher wie heute sind zahlreiche große Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien in Stämmen organisiert. Gleichzeitig wird diese besondere Organisationsform in der Fachwelt aufgrund ihrer Konflikthanfälligkeit als massive Bedrohung für den Bestand von Familie und Unternehmen angesehen. Wie passt das zusammen? Wie haben es erfolgreiche Stammesunternehmen über Generationen geschafft, nicht nur ohne Schaden, sondern sogar mit einem besonderen Nutzen für Familie und Unternehmen zu existieren? Diesen und weiteren Fragen widmet sich Jakob Ammer in dem neuen Praxisleitfaden „Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen – Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten“.

Nach einer kurzen begrifflichen Einordnung beleuchtet Ammer die typischen Beweggründe für die Implementierung einer Stammesorganisation und geht den damit einhergehenden Chancen- und Risikopotenzialen auf den Grund. Anschließend widmet er sich vier typischen Erscheinungsformen von in Stämmen organisierten Unternehmerfamilien und stellt die markantesten Vor- und Nachteile der jeweiligen Formen heraus. Dabei wird deutlich, dass jeder Typ ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes Potenzial hat, über viele Generationen hinweg erfolgreich zu funktionieren. Besonders gute Erfolgsaussichten haben Stammesorganisationen Ammer zufolge dann, wenn im Gesellschafterkreis eine starke kollektive Identifikation mit der Unternehmerrückfamilie im Ganzen herrscht, also der Blick über den eigenen Stammesverband hinausgeht. In diesem Sinne sollte das erklärte Ziel mehrstämmiger Unternehmerfamilien stets darin bestehen, dass sich die Mitglieder der Stämme als Mitglieder ein und desselben Familienverbandes sehen, die sich den Besitz am Unternehmen teilen. Der Praxisleitfaden schließt mit Überlegungen zur Notwendigkeit eines systematischen Managements der Grenze zwischen den verschiedenen Gesellschafterstämmen. Das vordringliche Ziel eines solchen „Binnengrenzenmanagements“ sieht Ammer in dem Erhalt des Gesellschafterkreises als dauerhaft handlungs- und funktionsfähige Einheit.

„Stammeskonflikte sind in großen Unternehmerfamilien nach wie vor ein weit verbreitetes Phänomen“, erklärt Ammer. „Ziel dieses Leitfadens ist es, Familienunternehmerinnen und -unternehmer für die besonderen Gefahrenpotenziale der Stammesstruktur zu sensibilisieren und

ihnen praktische Hinweise an die Hand zu geben, wie sie mit diesen besser umgehen können. Er richtet sich daher nicht nur an bestehende Stammesunternehmen, sondern auch an alle Gründerunternehmerinnen und -unternehmer, die vor der Entscheidung stehen, wie sich die kommenden Generationen organisieren sollen.“

Weitere Auskünfte erteilt Dr. Ruth Orenstrat unter ruth.orenstrat@wifu-stiftung.de oder +49 2302 926-506.

Über uns:

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.

Über die Universität Witten/Herdecke:

Die Universität Witten/Herdecke (UW/H) nimmt seit ihrer Gründung 1982 eine Vorreiterrolle in der deutschen Bildungslandschaft ein: Als Modelluniversität mit rund 3.000 Studierenden in den Bereichen Gesundheit, Wirtschaft und Gesellschaft steht die UW/H für eine Reform der klassischen Alma Mater. Wissensvermittlung geht an der UW/H immer Hand in Hand mit Wertorientierung und Persönlichkeitsentwicklung.

Witten wirkt. In Forschung, Lehre und Gesellschaft.