



# WIFU\_kompakt\_25: Sieben Paradoxien der Langlebigkeit

Der Fortbestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg dürfte wohl in vielen Unternehmerfamilien eine Idealvorstellung sein. Doch die Realität zeigt, dass mehrgenerationale Familienunternehmen, also solche, die drei oder mehr Generationen Bestand haben, nicht Regel, sondern Ausnahme sind. Daran knüpft sich die Frage, was alte, mehrgenerationale Familienunternehmen besser machen als die anderen.

## Vielleicht ist Langlebigkeit einfach nur Glückssache ...?

Wahrscheinlich gehört ein wenig Glück dazu. Das mag sein. Aber wer genauer hinsieht, wird bei den erfolgreich überdauernden Familienunternehmen gewisse Muster entdecken, die zwar keine Geheimformeln sind, wohl aber erprobte und taugliche Vorgehensweisen, die Unternehmen und Familie stabilisieren können. Mit diesen Mustern können Familienunternehmen bestimmte unvermeidliche Paradoxien so bearbeiten, dass sie sich nicht an (vermeintlich) unentscheidbaren Dilemmata aufreiben und letztlich scheitern.

## Der Mut, Entscheidungen zu treffen.

Im Verlauf von Jahren und Jahrzehnten wird es in der Familie, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen immer wieder zu konfliktträchtigen Entscheidungssituationen kommen. Langlebige Familienunternehmen verfügen über ein Repertoire an Lösungsangeboten, so dass sie nicht immer wieder aufs Neue komplexe Aushandlungsprozesse bewältigen müssen.

## Wenn es aber Paradoxien sind, wird doch keine Lösung optimal sein.

Ja – und das ist ein wichtiger Punkt. Gerade die Suche nach einer „optimalen“ Lösung, die alle Seiten zufriedenstellt, führt Familien in Widersprüchlichkeiten und in ein Dickicht von Einzellösungen. Langlebige Familienunternehmen verzetteln sich nicht. Sie befreien sich von dem Gedanken, es gäbe eine Lösung, die alle zu Gewinnern macht. Bestimmte Widersprüche lassen sich nun einmal nicht versöhnen – und da das so ist, greifen mehrgenerationale Systeme auf andere Lösungsstrategien zurück.



### ➔ Paradoxie 1: Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens

Es prallen unvereinbare Gegensätze aufeinander: hier die lebenslange Familienzugehörigkeit, dort die Kündbarkeit von Beschäftigungsverhältnissen. Hier die Gleichbehandlung aller Kinder, dort die Ungleichbehandlung nach Leistung. Hier die Ressource größten Einsatzes für das Unternehmen, dort die Gefährdung dessen durch rücksichtsloses Verfolgen eigener Interessen. In langlebigen Familienunternehmen wird die Grenze zwischen den Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ professionell gemanagt: durch eine klare Governance, durch Formalisierung und durch ein juristisch verfasstes Regelwerk.

### ➔ Paradoxie 2: Loyalität gegenüber Kernfamilie und Familienverband

Bereits in der zweiten, mehr noch in nachfolgenden Generationen entstehen dynamische komplexe Loyalitätsgefüge. Oftmals ist die Großfamilie in Stämmen organisiert (dazu mehr in WIFU\_kompakt Folgen 26 und 27). Es gilt, gegenüber divergierenden Interessen, insbesondere bei immer größer werdenden Familien, die Kohäsionswirkung des gemeinsamen Unternehmens bewusst einzusetzen. Es ist das Unternehmen, das den Familienverband zusammenhält und für diesen identitätsstiftend wirkt. Ein klug agierendes Familienmanagement ist hier unverzichtbar.

### ➔ Paradoxie 3: Familiäre Gleichheitserwartungen vs. Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens

Langlebige Familienunternehmen verfügen über Entscheidungsstrukturen, um personelle Wechsel und Übergänge so zu gestalten, dass tragfähige Autoritätsverhältnisse entstehen. Diese Strukturen orientieren sich an den Anforderungen der Rollen in Unternehmen, Familie oder Gesellschafterkreis. Anhand klarer Regeln werden Positionen besetzt und insbesondere im Top-Management an Qualifikation ausgerichtet, nicht an Abstammung.

#### ➔ Paradoxie 4: Investoreninteressen oder Zukunftssicherung des Unternehmens?

Wenn in wachsenden Gesellschafterkreisen die Bindung an das Familienunternehmen lockerer wird, können Einzelne eher an ihren Ausschüttungen interessiert sein als an Investitionen in das Unternehmen. Dieser Interessenkonflikt kann entschärft werden, indem durch ein gutes Familienmanagement eine Art Zweitwährung etabliert wird – nämlich die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie von hoher Reputation. Ausgestattet mit diesem identitätsstiftenden Bonus sind die Eigentümer meist bereit, sich mit weniger zufrieden zu geben als ein außenstehender Investor.

#### ➔ Paradoxie 5: Wachsen und die unternehmerische Autonomie bewahren

Die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Unternehmens, insbesondere von Fremdkapitalgebern, ist für Unternehmerfamilien ein besonders hoher Wert. Dem steht entgegen, dass Wachstumsmöglichkeiten häufig mit neuen Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern verbunden sind oder auch mit einem Finanzbedarf, der nicht aus eigenen Mitteln befriedigt werden kann. Insbesondere an der Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern sind schon viele Familienunternehmen gescheitert. Mehrgenerationale Familienunternehmen haben sich hierfür Regeln gegeben, die auch ganz bewusst die Möglichkeit offenhalten, auf Wachstumschancen zu verzichten.

#### ➔ Paradoxie 6: Wandlungsfähigkeit und Traditionsbewusstsein

Die Balance zwischen Kontinuität und Innovation ist ein entscheidender Überlebensfaktor für Familienunternehmen. Das Festhalten am Bewährten und eine lediglich graduelle Weiterentwicklung entspricht zwar dem typischen Bild des detailverliebten Familienunternehmers, doch in seiner Wettbewerbsfähigkeit wird das Unternehmen zurückfallen. Erfolgreiche Familienunternehmen verändern sich zwar ebenfalls von ihren Kernkompetenzen ausgehend, sind jedoch konsequent und unnachgiebig, wenn es um strategische Entscheidungen geht.

#### ➔ Paradoxie 7: Schutzerwartungen vs. Leistungsanforderung

Die Familie als schützendes System strahlt auf das Unternehmen ab, wodurch familientypische, aber unternehmensuntypische Schutzerwartungen der Beschäftigten entstehen. Kein Unternehmen kommt jedoch auf Dauer um harte Personalentscheidungen herum. Diese können im Unternehmen tätige Familienmitglieder genauso betreffen wie sonstige Beschäftigte. Diesen Widerspruch der Erwartungen lösen langlebige Familienunternehmen durch klare Vorgaben, welche Leistung erwartet wird und wie das Unternehmen auf Nichterfüllen der Anforderungen reagieren wird.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Tabus in Unternehmerfamilien /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Praxis des Familienmanagements /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien

**In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Postpatriarchale Führung /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Der Beirat in Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen /// Das gemischte Geschäftsführungsteam

**WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams

**Leseempfehlung:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rüsen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen /// Rüsen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie**

**den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

