



## WIFU\_kompakt\_26:

# Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien

Die Organisation einer Unternehmerfamilie nach Stämmen wird von der Forschung als hoch riskant für Familie und Unternehmen eingeschätzt – und doch sind viele ältere Unternehmerfamilien gerade in dieser Art strukturiert. Es scheint in vielen Fällen also wider Erwarten zu funktionieren ... was die Frage aufwirft, nach welchen Mechanismen die Familienstämme kooperieren oder wenigstens in einer Weise koexistieren, die dem gemeinsamen Unternehmen nicht schadet.

### Wie kommt es zu einer Stammesorganisation?

Neben finanziellen (steuerlichen) Motiven führen meist familienbezogene Erwägungen zu einer solchen Organisation.

1. Ein wichtiges Motiv ist das der Gerechtigkeit. In Familien wird unter Gerechtigkeit oft Gleichheit verstanden. Dies führt zu einer Vermischung der Systemlogiken von „Unternehmen“ und „Familie“ und somit dazu, dass der Gründer oder die Gründerin im Prozess der Nachfolgeregelung die Kinder nicht nach individueller Fähigkeit und Leistung mit Unternehmensanteilen ausstattet, sondern alle gleich („gerecht“) behandelt. Bereits in der nächsten Generation würden jedoch die Anteile einer kinderreichen Familie stärker zersplittert als die der weniger kinderreichen Familie(n). Stämme hingegen bewahren die einmal vorgegebene Relation der Anteile.
2. Ein weiteres wichtiges Motiv ist der Zwang zur Einigkeit in Gesellschafterangelegenheiten. Anderenfalls käme es auf Gesellschafterversammlungen zu einfachen Mehrheitsentscheidungen, was gerade bei großen, verstreut lebenden Unternehmerfamilien keineswegs verlässlich zu Entscheidungen im Sinne des Unternehmens führt. Zudem gäbe es Sieger von Abstimmungen, aber auch Verlierer, was neben der emotionalen Störung auch eine reputationsschädliche Außenwirkung im Ganzen haben kann.

### Gemeinsame Vorfahren oder: Was eine Stammesorganisation kennzeichnet.

Einer gängigen Definition zufolge ist das entscheidende Merkmal einer nach Stämmen organisierten Unternehmerfamilie die rechtliche Zementierung dieser Form. Solche Vereinbarungen umfassen zum Beispiel:

- Vererbung, Schenkung und Verkauf sind nur innerhalb des eigenen Familienstammes möglich, die Kapitalverhältnisse der Stämme untereinander sind also unveränderlich.
- In der Gesellschafterversammlung werden die Stämme durch jeweils einen Vertreter oder eine Vertreterin repräsentiert.
- Vor der Gesellschafterversammlung findet innerhalb der einzelnen Stämme eine Willensbildung statt.
- Jeder Stamm hat feste Entsenderechte in das Top-Management und/oder in Aufsichts- und Kontrollgremien.

Doch während die genannten Regularien zwar geeignet sind, diese Organisationsform festzuschreiben, sind sie in den wenigstens Fällen geeignet, das *tatsächliche* familiäre Zusammenspiel der Stämme untereinander zu regeln. Hierfür bedarf es anderer, teils expliziter, teils sehr subtiler Regeln der Zusammenarbeit.

### Ist die gute Absicht der Gründergeneration also von vornherein zum Scheitern verurteilt?

Nicht zwingend. Die gute Absicht wird jedoch gestärkt, wenn die Konsequenzen aus der Denkweise des Systems Familie verstanden und gesteuert werden. Hat der Gründer oder die Gründerin in der Rolle *als Vater oder Mutter* sich also entschlossen, alle Kinder als Anteilseigner gleich zu behandeln, sollte er oder sie sich – dann aber *in der Unternehmerrolle* – unbedingt fragen, wie dieses Modell den Fortbestand des Unternehmens sichert und den gefürchteten Stammesfehden vorgebeugt werden kann. Stammesorganisationen können nämlich durchaus Vorteile mit sich bringen, die es zu nutzen und zu fördern gilt:

- Das Stammesprinzip kann die Entscheidungsfähigkeit der Familie stärken. Diskussionen werden in die Stämme verlagert, was die offiziellen Gesellschafterversammlungen entlastet. Auf diesen vertreten dann die Stammesrepräsentanten die bereits abgestimmten Interessen ihres Stammes.
- Das Einbringen von Stammes- anstelle von Individualinteressen hält die Gesellschafterversammlung mit großer Wahrscheinlichkeit von Konflikten frei. Die womöglich hitzigen und emotional gefärbten Auseinandersetzungen finden innerhalb des Stammes statt.
- Der Informationsaustausch innerhalb der Stämme ist im Allgemeinen besser als auf der Ebene der Gesamtfamilie. Zum einen ist die Geschäftsführung von anderen Aufgaben okkupiert als dem Austausch mit einzelnen Familienmitgliedern. Zum anderen geben Aussprachen innerhalb des Stammes auch den jüngeren Gesellschaftern ein

Forum, sich ohne Angst vor Blamage an der Diskussion beteiligen zu können. Natürlich müssen die Stammesoberen ihre Aufgabe, Sprachrohr in beide (!) Richtungen zu sein, verantwortungsbewusst ausfüllen.

- Die Einbindung in einen Stammesverband hat eine stark integrierende Wirkung und gibt auch den Inhabern von kleinen Anteilen die Sicherheit, dazuzugehören – ein wichtiges Mittel gegen Entfremdungs- und Abspaltungstendenzen.

#### Warum kommt es dann doch so oft zu heftigen Stammeskonflikten?

Weil eine Stammesorganisation auch Fallstricke aufweist. Werden diese nicht rechtzeitig erkannt oder ignoriert, können Konflikte in einer Weise eskalieren, die dem Unternehmen schadet.

- Eine der Hauptursachen für Stammesfehden liegt in „eingefrorenen“ Konflikten der Geschwister, also der Kinder der Gründer. Werden solche Konflikte und Rivalitäten nicht bearbeitet, entwickeln sich oft unversöhnliche Wir-gegen-die-anderen-Gefühle. Manchmal werden die Kinder aktiv instrumentalisiert, manchmal werden Eifersucht, Ärger und Misstrauen unausgesprochen und unhinterfragt zu einem Inhalt der Stammestradition. Besonders anfällig ist eine Stammesorganisation, die aus mehreren Ehen des Gründers oder der Gründerin hervorgeht.
- Ein Nachteil des Stammesprinzips zeigt sich deutlich in Pattsituationen. Eine gerade Anzahl von Stämmen ist solchen Blockaden besonders ausgeliefert, aber je nach erforderlichen Mehrheiten kann auch eine ungerade Anzahl in ein Patt geraten. Gelegentlich versuchen Unternehmerfamilien, solche Situationen zu umgehen, indem sie kontroverse Themen vermeiden. Das erweist sich jedoch früher oder später als für das Unternehmen unzutraglich.
- Der Vorteil einer Willensbildung innerhalb der Stämme kann sich in einen Nachteil verwandeln – etwa dann, wenn besonders durchsetzungsstarke Einzelne den Diskurs dominieren und (durchaus relevante) Argumente anderer „untergebuttert“ werden. Die stammesinterne Meinungsvielfalt geht verloren.
- Die festen Entsendungsrechte werden so sehr als angestammter Besitz eines Stammes angesehen, dass Positionen lieber mit einem ungeeigneten Familienmitglied besetzt werden, als sie einem anderen Stamm zu überlassen.
- Und schließlich entsteht ein ernstes Risiko, wenn ein Gesellschafter oder eine Gesellschafterin aussteigen will. Können oder wollen die anderen Mitglieder des Stammes diese Anteile nicht übernehmen, kann sich der ganze Stamm zum Ausstieg entschließen, um bloß nicht einen anderen Stamm „stärker“ zu machen. Die Auszahlung eines ganzen Stammes kann aber dazu führen, dass das Unternehmen eine signifikante Eigenkapitallücke schließen muss.

#### Was machen gut funktionierende Stammesorganisationen besser als die zerstrittenen?

In der Tat kooperieren die Stämme in manchen Familien besser als die in anderen Familien. Wo die Unterschiede liegen, erläutert die nächste Folge von WIFU\_kompakt: Stammesorganisation – eine Typsache.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Stammesorganisation – eine Typsache /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Ein dynamisches Modell für Nachhaltigkeit /// Family Governance /// Praxis des Familienmanagements /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Postpatriarchale Führung **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Notfallplanung für Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Neumueller: Family Compliance **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve & v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Simon, Wimmer & Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

