



# WIFU\_kompakt\_27: Stammesorganisation – eine Typsache

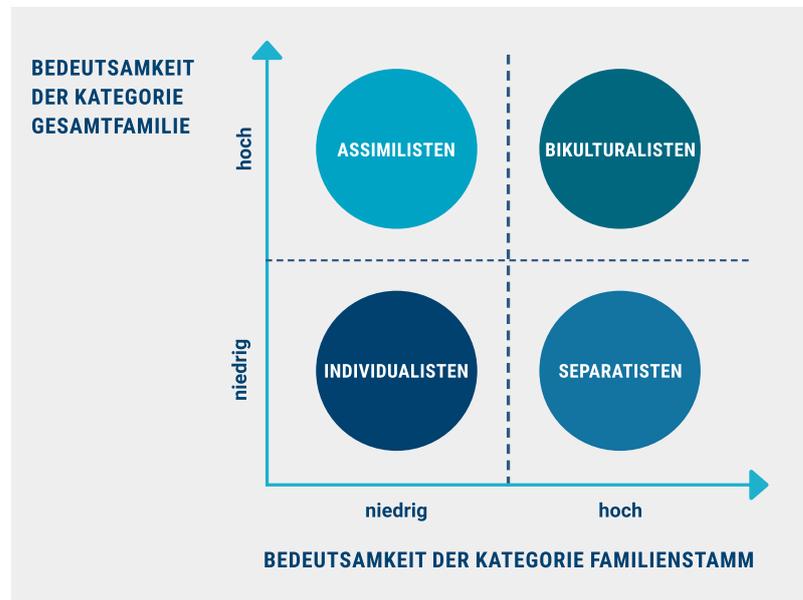
In Folge 26 wurde umrissen, wie sich ein Stammesprinzip in einer Unternehmerfamilie etabliert. Zum einen wirkt hier der Wille des Gründers oder der Gründerin, „gerecht“ gegenüber allen Kindern zu sein, und zum anderen soll zum Nutzen des Unternehmens Einigkeit im Gesellschafterkreis hergestellt werden. Unkalkulierbar bleibt aber, wie das Miteinander der Stämme funktioniert und auch, wie das Stammesprinzip in der übernächsten und in den nachfolgenden Generationen gelebt wird.

## Eine Vorbemerkung über Gruppen und ihre Merkmale

Die Identität eines Individuums wird unter anderem bestimmt von dessen Zugehörigkeit zu Gruppen, sei es die Familie, eine Ethnie oder eine durch sonstige Interessen bestimmte Gruppe wie eine Partei oder Fußballfans. Die Mitglieder von Gruppen vergleichen ihre eigene mit anderen und streben danach, ihre Gruppe zu begünstigen und positiv darzustellen. Welches Gruppenmerkmal in einem Kontext bedeutsam ist, wandelt sich je nach Situation (Parteiversammlung oder Stadionbesuch). Im Fall einer Stammesorganisation sind es zwei Merkmale, die in unterschiedlicher Ausprägung bedeutsam sind: die Zugehörigkeit zur Gesamtfamilie vs. die Zugehörigkeit zum eigenen Familienstamm.

## Diese Zugehörigkeiten stehen aber doch fest ...?!

Ja, nicht aber deren emotionale Ausprägung: Wer ist gemeint, wenn der oder die Angehörige einer mehrgenerationalen Unternehmerfamilie von „wir“ spricht – die Familie als Ganzes oder der Stamm? Die Gewichtung des Merkmals „Zugehörigkeit zu ...“ liefert zwar kein messbares, „hartes“ Kriterium – sie kann aber bei der Einordnung helfen, zu welchem der nachfolgend beschriebenen vier Typen ein Stamm (mehrheitlich) gehört.



**Typ 1: die Individualisten** Dieser Typ „fremdelt“ sowohl mit dem Familienstamm als auch mit der Großfamilie im Ganzen, er bildet sich heraus, wenn starke Stammeshäupter das Geschehen im Gesellschafterkreis dominieren und alle wichtigen Beschlüsse bi- oder multilateral aushandeln. In Familien dieses Typs werden meist auch keine regelmäßigen Aktivitäten eines Familienmanagements angeboten (etwa Reisen, Familienrat, Informationsveranstaltungen u. a. m.).

- + Vorteile dieses Typs sind zum einen, dass es mangels starker Zugehörigkeitsgefühle kaum zu Konflikten zwischen den Gruppen kommt, und zum anderen die Stammesoberen in ihren Entscheidungen nicht auf komplexe Interessenslagen in ihren Stämmen Rücksicht nehmen müssen.
- Kritisch wird dieses Modell, wenn es zu Konflikten zwischen den Stammesvertretern kommt, denen das Unternehmen dann meist schutzlos ausgeliefert ist. Ein weiterer Nachteil liegt im Risiko eines lediglich noch finanziellen Interesses der Gesellschafter am Unternehmen, was im Widerstreit Investition vs. Ausschüttung zu nachteiligen Entscheidungen für das Unternehmen führen kann.

**Typ 2: die Assimilisten** Hier bezieht sich das Wir-Gefühl stärker auf die Gesamtfamilie als auf den eigenen Stamm. Diese starke Identifikation mit der Familie im Ganzen ist meist das Ergebnis eines guten Familienmanagements. Das kollektive Familiengefühl führt oftmals zu starken familienstrategischen Maßnahmen wie Familiencharta oder Family Office.

- + Die vielfältigen Angebote für Begegnung und Austausch beugen dem unbemerkten Anwachsen von Animositäten vor. Da jeder die Anderen als Mitglieder der eigenen Gruppe anerkennt, geben sich alle einen Vertrauensvorschuss. In Entscheidungssituationen werden die Stammesangehörigen eher bereit sein, die Interessen von Gesamtfamilie und Unternehmens über ihre Partikularinteressen zu stellen.
- Nachteilig ist, dass im Zeitverlauf und bei größer werdenden Familien und Gesellschafterkreisen der Aufwand für die Beziehungs-/Netzwerkpflege ebenfalls immer größer wird. Ein Konfliktpotenzial kann sich entwickeln, wenn sich

Einzelne sehr stark mit ihrem Stamm identifizieren und diese Einzelnen die starke Orientierung auf die Gesamtfamilie als Rivalität zu ihrer eigenen Einstellung auffassen.

**Typ 3: die Bikulturalisten** Dieser Typ ist der vielleicht komplexeste, da hier keine der beiden Zugehörigkeiten dominiert. Diese in Balance gehaltene zweifache Identität ist in den meisten Fällen das Ergebnis familienstrategischer Maßnahmen *sowohl* innerhalb der Familienstämme *als auch* im Rahmen der Gesamtfamilie. Die einzelnen Stämme haben bei diesem Typ anerkannte Stammesvertreter mit Autorität. Ein Family Office oder eine Familienstiftung stärken die Gesamtfamilie zusätzlich und machen sie identitätsstiftend.

- + Die Stammesseite ist insbesondere bei großen und wachsenden Unternehmerfamilien als Raum für individuelle Anerkennung wichtig. Dies erleichtert es gerade den nachwachsenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, der übergeordneten Gesamtfamilie und dem Unternehmen verbunden zu bleiben. Gegenüber den Mitgliedern der anderen Stämme hat man das Gefühl, wichtige Gemeinsamkeiten zu haben.
- Auf Dauer ist die Fortführung und das Ausbalancieren einer solchen Doppelidentität aufwendig und es gilt stets zu beachten, dass es auch ein Zuviel an Aktivitäten geben kann. Ebenso kann es dazu kommen, dass Einzelne diesen bikulturellen Typ nicht mittragen wollen.

**Typ 4: die Separatisten** Die Zugehörigkeit zum Familienstamm ist das dominierende Merkmal, hier ist die individuelle Identität verwurzelt. Diese Form bildet sich heraus, wenn es auf Seiten der *Gesamtfamilie* keine angemessenen Strukturen der Family Governance gibt und die jeweils *stammesinternen* Aktivitäten die Bindung der Familienmitglieder sichern.

- + Trotz der starken Gruppengrenzen kann doch dieser Typ gerade in der Vermittlung über den Stamm dem Familienunternehmen doch eng verbunden bleiben. Dies gelingt vor allem dann, wenn verantwortungsbewusste Stammesvertreterinnen und -vertreter die Funktion des Bindeglieds ausfüllen.
- Größer ist jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass sich bei diesem Typ allmählich so starke Abgrenzungen herausbilden, dass Spannungen und Stammeskonflikte unbeherrschbar werden. Dies kann in das Unternehmen hineinwirken, wenn beispielsweise Besetzungsentscheidungen unter Prestige-Aspekten für den einzelnen Stamm erfolgen.

#### Kurz gefasst: Worauf sollte eine Unternehmerfamilie achten?

Es lässt sich für alle Typen ein gemeinsamer relevanter Faktor ausmachen: das *Binnengrenzenmanagement*. Wer das gut beherrscht, erhöht die Wahrscheinlichkeit für ein zumindest reibungsloses Miteinander von Gesamtfamilie und Familienstämmen. Damit ist gemeint, dass nicht nur die *Grenze zwischen Familie und Unternehmen* bearbeitet werden muss, sondern auch die *zwischen den Familienstämmen*. Ein offener Blick auf das Verbindende und auch auf das Trennende ist Basis für eine ehrliche Analyse und, daran anknüpfend, das Erarbeiten eines angemessenen und tragfähigen Umgangs miteinander.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Die Stammesorganisation der Unternehmerfamilie /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Ein dynamisches Modell für Nachhaltigkeit /// Family Governance /// Praxis des Familienmanagements /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Postpatriachale 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)

