



# WIFU\_kompakt\_33: Familienformen und Nachfolgemuster

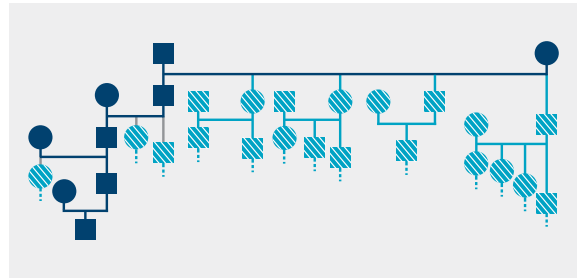
Langlebige Familienunternehmen hüten einen wertvollen Erfahrungsschatz: Sie wissen, wie Nachfolge geht. Im Laufe mehrerer Generationswechsel haben Mehrgenerationen-Familienunternehmen gelernt, den Wechsel im *Eigentum* vom Führungswechsel im *Unternehmen* zu entkoppeln. In großen Gesellschafterkreisen von 50, 100 oder mehr Personen finden naturgemäß ständig Übergänge statt, die nicht jedes Mal das Unternehmen erschüttern (dürfen).

## Weichenstellung bei der ersten Nachfolge

Die Familienunternehmensforschung zeigt, dass die erste Nachfolgelösung prägend für alles Weitere ist. Sie mag seinerzeit ad hoc entstanden sein, wird jedoch im Laufe der Zeit durch ihren Erfolg (den Fortbestand des Unternehmens) geadelt und stabilisiert. Damit sind Weichen gestellt und wenn es Abweichungen von diesem vorgegebenen Muster geben soll, müssen diese strategisch klug gemanagt werden. Ausgehend von der ersten Nachfolge lassen sich vier typische Familienformen beschreiben.

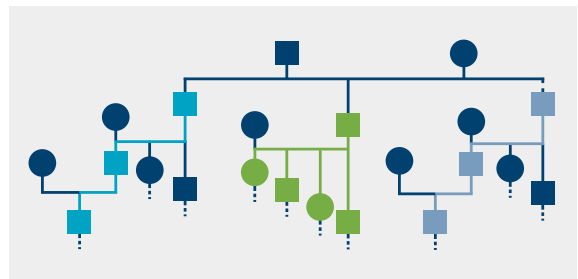
## Die Kleinfamilienorganisation

Hier wird die Kleinfamilie des Gründers immer wieder neu „etabliert“. Ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin übernimmt die Mehrheit der Anteile und zahlt die Geschwister aus. Zu den Vorteilen dieser Familienform gehört die Klarheit der Struktur, es gibt einen Mann oder eine Frau an der Spitze. Es muss kein großer Gesellschafterkreis gepflegt und zusammengehalten werden, man benötigt keine Regeln für den Umgang und die Kommunikation miteinander, keine umfassende Family Governance und man braucht sich nicht mit anderen Familienmitgliedern abzustimmen. Es wird also die patriarchale Logik der Gründungszeit mit dem unangefochtenen Entscheider an der Spitze beibehalten. Bei aller Entscheidungsfreiheit gehört zu diesem Muster aber auch die gründertypische Verausgabung an das Unternehmen. Eine Doppelspitze mit einem externen Manager kann hier ein Lösungsweg sein.



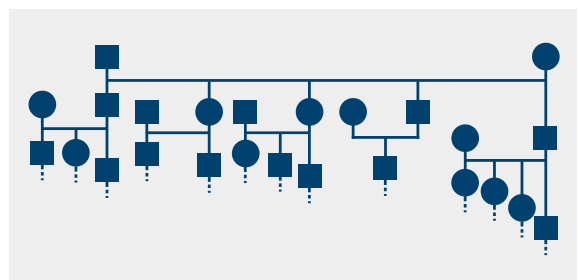
## Die Stammesorganisation

Diese Form geht auf eine gleiche, von der Gründergeneration für gerecht gehaltene Vererbung auf alle Kinder hervor, die dann die jeweiligen Stammeshäupter ihrer Linien (Stämme) werden. In der Forschung wird dieses Familienmuster sehr kritisch gesehen, weist es doch ein großes Konfliktpotenzial auf, aus dem Gefährdungen für das Unternehmen entstehen können. Oftmals werden im Stammesmuster alte Geschwisterrivalitäten perpetuiert, es kommt zu rücksichtsloser Verfolgung der Interessen des eigenen Stammes, man belauert sich permanent und sucht nach Ungerechtigkeiten. Es herrscht die Denkweise „Wir gegen die anderen“. Und doch erweisen sich Stammesorganisationen in der Praxis, allen Bedenken zum Trotz, als erstaunlich häufig vorkommend und auch als stabil. Werden die Familienstämme von ihren jeweiligen Vertretern und Vertreterinnen gut geführt und steht der Erhalt des Ganzen vor der Optimierung der eigenen Interessen, können Familienunternehmen auch in diesem Gefüge erfolgreich sein und bleiben. (Es sei hier auf die weiter unten genannten Publikationen zum Thema Stämme hingewiesen.)



## Die Großfamilienorganisation

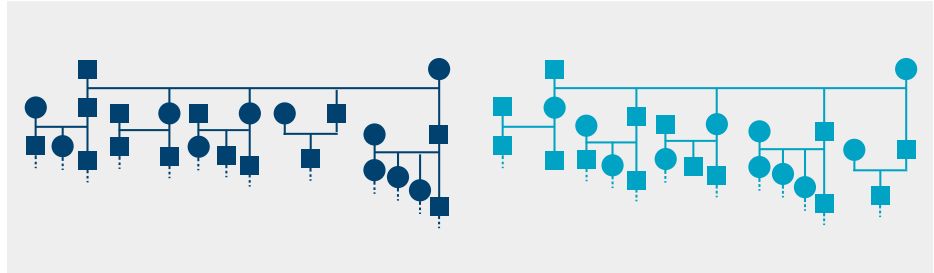
Diese Form bildet sich heraus, wenn die Anteile stets an alle Nachfahren vererbt werden und die gesamte Familiengemeinschaft jenseits von Verwandtschaftsgraden als relevante Einheit angesehen wird. Der Gesellschafterkreis wird also sehr schnell sehr groß und spätestens ab der vierten Generation fühlen sich die meisten Verwandten nur noch über das Unternehmen mit der Großgruppe verbunden. Eine mehr oder weniger unverbundene Menge von Familiengeschaftern bringt dem Unternehmen jedoch keinen Mehrwert. Im Gegenteil: Sie stellt eher ein



Zerfallsrisiko dar. Es bedarf also belastbarer Kommunikationsstrukturen und eines guten Familienmanagements, um den Zusammenhalt im Gesellschafterkreis zu bewahren. Familienfeste, Jugendtreffen, eine Familiencharta, ein Familien-Intranet ... all dies sind Maßnahmen, um die Bindung innerhalb der Familie und das Bewusstsein für den Wert des Gesellschafterstatus zu stärken. Langlebigen Großfamilienorganisationen mit ihren professionellen Strukturen gelingt es, „emotionale Zusatzausschüttungen“ zu schaffen, die die Zugehörigkeit zur Familie erstrebenswert machen.

### Die Mehrfamilienorganisation

In dieser Struktur bildet sich die seinerzeitige Kooperation von zwei oder mehr Gründern ab. Typischerweise haben sich in der Anfangsphase ein Techniker und ein Kaufmann zusammengesetzt. Deren Nachfolger bilden die Familiengruppen in der Gesellschafterstruktur.



Anders als in verwandtschaftlich aufeinander bezogenen Gruppen ist die Denkweise hier nicht „Wir gegen die anderen“, sondern vielmehr „Wir mit den anderen“. Die Leistungen der anderen Familie(n) werden als wichtig anerkannt. Zudem ist die Kommunikation in dieser Organisationsform weitaus sachlicher und respektvoller, als dies in familiären Kontexten üblich ist. Wie bei den weiter oben schon beschriebenen Strukturen ist es aber auch hier wichtig, einer Zersplitterung der Anteile im Fortgang der Nachfolgeprozesse vorzubeugen und adäquate Vorkehrungen für die Besetzung von Positionen im Unternehmen zu finden.

### Welche Familienform ist die beste?

Einen Typus mit Erfolgsgarantie gibt es nicht. Für bereits etablierte Unternehmerfamilien kommt es darauf an, ihr Organisationsmuster zu kennen, zu verstehen und sinnvoll und verantwortungsbewusst damit zu arbeiten. Wie erwähnt, ist das Aufbrechen einer bestehenden Struktur, beispielsweise einer Stammesorganisation, nur schwer zu bewerkstelligen. Gründer hingegen, die erstmals vor einer Nachfolgesituation stehen, sind gut beraten, sich auch die weiteren Generationenfolgen ihrer Familie vorzustellen und entsprechende Szenarien zu durchdenken.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Praxis des Familienmanagements /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Missachtung der „Family Compliance“ /// Mentale Modelle /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Das Drei-Kreis-Modell /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Tabus 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 **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 /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, 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)**

