



# WIFU\_kompakt\_35: Das Drei-Kreis-Modell

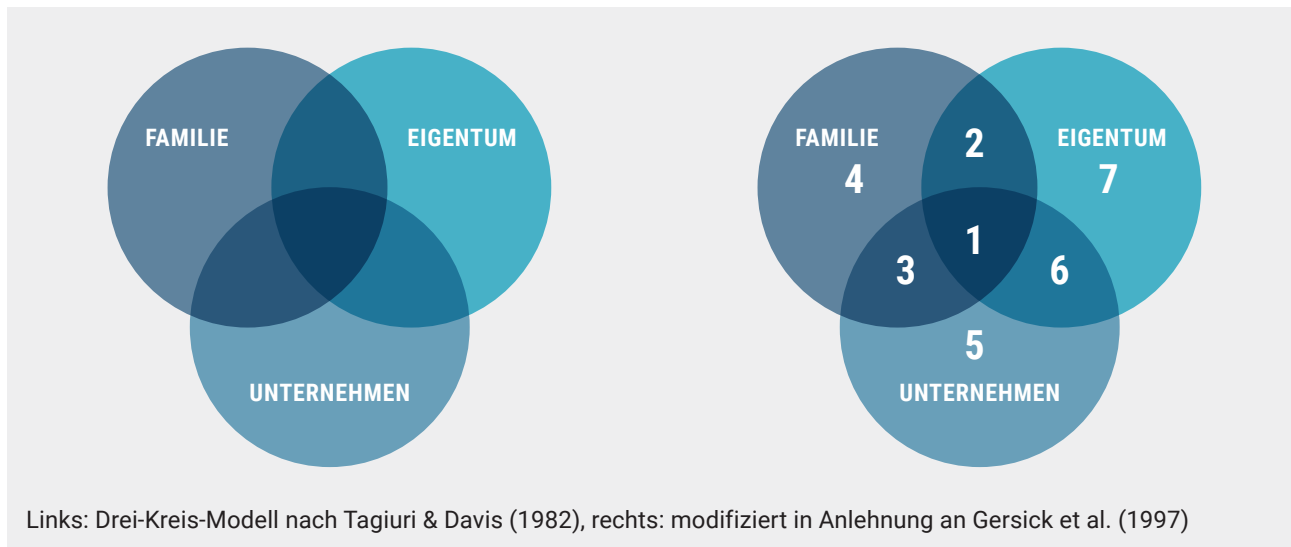
Das Drei-Kreis-Modell der charakteristischen Rollenvielfalt von handelnden Personen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist in Forschung und Praxis ikonisch. Wer es sieht, glaubt auch sofort, es verstanden zu haben. Dabei zeigt dieses Modell keineswegs die einzig mögliche Form des Verhältnisses von Familie, Unternehmen und Eigentum. Oder etwa doch?

## Die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen.

Wie anzunehmen ist, gab es in der Forschung zunächst ein Zwei-Kreis-Modell, Familie und Unternehmen umfassend. Dieses veranschaulichte die gemeinsame Entwicklung, die *Ko-Evolution*, der beiden Systeme. Sie werden als *strukturell gekoppelt* betrachtet. Damit ist gemeint, dass Familie und Unternehmen sich *gegenseitig* für den Aufbau ihrer jeweils eigenen Strukturen und Kommunikationsinhalte nutzen. Auch wenn Familie respektive Unternehmen ihren eigenen Logiken und Regeln gehorchen (bspw. in den Kommunikationsformen oder Ent-/Belohnungssystemen), prägen sich beide Systeme doch gegenseitig (Nachfolgeplanung; lange, vertrauensvolle Kunden- und Lieferantenbeziehungen etc.).

## Tertium datur oder: Zwei ist eines zu wenig.

Die Erforschung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien richtete in den 1980er-Jahren ihren Fokus auf ein weiteres System: auf das des Eigentums. Diese Dimension bringt die Gesellschafterperspektive ein. Die Erweiterung war notwendig geworden, da sich nicht sämtliche beobachteten Entwicklungen auf nur eines der beiden Systeme zurückführen ließen. Das Zweier-Schema hatte seine Berechtigung, solange ein großer Teil der untersuchten Unternehmen noch jung war. Mit zunehmender Generationenfolge und wachsenden Vermögen mussten aber daraus hervorgehende Thematiken als eigenständige Dimension verstanden werden. Auch diese ist ko-evolutionär mit den beiden anderen Systemen verbunden, alle drei entwickeln sich also gemeinsam durch Beeinflussen und Beeinflusst-Werden.



## Modelle sind nur Gefäße.

Das Zwei- und natürlich auch das Drei-Kreis-Modell sind offen für die Anreicherung mit verschiedenen Inhalten. Beispielsweise können den drei Systemen verschiedene Rollen der Akteure einer Situation eingeschrieben werden (Abb. rechts).

**Rolle 1:** Familienmitglied mit Unternehmensanteilen und Position im Unternehmen.

**Rolle 2:** Familienmitglied mit Unternehmensanteilen, aber ohne Tätigkeit dort.

**Rolle 3:** Im Unternehmen tätiges Familienmitglied ohne Anteile.

**Rolle 4:** Familienmitglied ohne Anteile und ohne Position im Unternehmen.

**Rolle 5:** Familienexterner Mitarbeiter des Unternehmens ohne Anteile.

**Rolle 6:** Familienexterner Mitarbeiter des Unternehmens mit Anteilen.

**Rolle 7:** Familienexterner Anteilseigner, der nicht im Unternehmen arbeitet.

Eine solche Differenzierung liefert wichtige Hinweise, um Zusammenhänge, „irrationale“ Verhaltensweisen oder Konflikte zu verstehen, wenn bspw. eine Tochter die Rolle 3 innehat, sich aber wie die Inhaberin der Rolle 1 verhält.

### Gleich und doch verschieden.

In dem Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Eigentum liegt auch die Antwort auf die Frage verborgen, warum sich dem Anschein nach sehr ähnliche Familienunternehmen (gleiche Branche, gleiches Alter, gleiche Größe, gleicher Umsatz) in ihrem Funktionieren so sehr unterscheiden. Die möglichen Kombinationen aller Akteure, Interessen und Sachzwänge in den drei Dimensionen ergeben für jedes Familienunternehmen ein individuelles Muster – und im Laufe der Zeit verändert sich dieses Muster unaufhaltsam. Stabilisierend wirkt jedoch die typische Grundüberzeugung, dass es den Bestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg zu sichern gilt.

### Wie kann dieses Wissen nutzbar gemacht werden?

Unstimmigkeiten in Familie und Gesellschafterkreis lassen sich meist auf eine Konfusion der drei Systeme zurückführen – Verhaltensweisen aus einem System schwappen also auf ein anderes über, wo sie aber unangemessen sind. Deshalb bedarf es eines *Grenzmanagements*. Damit können die verschiedenen *Funktionslogiken* der drei Systeme sichtbar gemacht werden: Was im Umgang mit Geschäftspartnern Usus ist, kann nicht auf den Umgang mit Verwandten übertragen werden. Ein Grenzmanagement weiß auch um die *Gleichzeitigkeit* des Bestehens der drei sozialen Gefüge, trägt aber auch der *Ungleichzeitigkeit* der sozialen Rollen Rechnung: Zu einem bestimmten Zeitpunkt spricht jemand *entweder* als Großmutter *oder* als Chefin. Viele Überforderungen in Unternehmerfamilien wurzeln darin, dass die Akteure versuchen, allen Rollen zugleich gerecht zu werden. Mit einer Klärung können Missverständnisse und Ärger normalerweise nachvollzogen und entschärft werden. Ein solches Grenzmanagement ist aber nicht nur für familieninternen Zwist von Bedeutung. Auf Seite des Unternehmens hilft dieses Vorgehen beim Erkennen von Chancen und auch Risiken. Letztere können sich etwa schnell entwickeln, wenn von der Gründergeneration noch stark familiär geprägte Verhaltensmuster – beispielsweise gegenüber Mitarbeitern oder Lieferanten – zu lange aufrechterhalten werden und mit der Ausdifferenzierung der Systeme nicht mehr Schritt halten.

### Auch die Zeit spielt eine Rolle.

Es darf nicht übersehen werden, dass die drei Systeme durchaus unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten folgen können. In einem rasant wachsenden Unternehmen geschieht manches schneller als in einer Familie, die innere Ordnung des Systems Eigentum wiederum unterliegt einem Wechsel durch Besitzverhältnisse. Diese verschiedenen Rhythmen sind nicht immer leicht zu synchronisieren.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Die Passung familienexterner Manager /// Arbeit mit dem erweiterten Tetralema /// Die stille Macht elementarer Regeln /// Praxis des Familienmanagements /// Missachtung der „Family Compliance“ /// Mentale Modelle /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams in Family Firms /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Der WIFU-YouTube-Kanal:** Vortrag Wimmer „Wie prägt die Ko-Evolution von Unternehmerfamilie und Unternehmen spezifische Identitätsmerkmale?“ [www.youtube.com/watch?v=zu1bBWKIXVA](http://www.youtube.com/watch?v=zu1bBWKIXVA) **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

