

„FAMILIENUNTERNEHMEN SIND SELTEN MITTELMAß“

GESPRÄCH MIT PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE ANLÄSSLICH SEINES 70. GEBURTSTAGS

INTERVIEW: PROF. RAINER KIRCHDÖRFER

FuS: Lieber Arist, wir arbeiten nun schon seit mehr als 15 Jahren zusammen und haben zahlreiche interessante Projekte gemeinsam bestritten. Eines dieser Projekte war die Gründung der Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, die wir vor zehn Jahren ins Leben gerufen haben. Das maßgebliche Ziel, das wir mit der FuS erreichen wollten, war die Verbesserung der Transformation wissenschaftlicher fächerübergreifender Erkenntnisse in die Praxis. Kann man guten Gewissens sagen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse im Zusammenhang mit Familienunternehmen heute in der Praxis bekannt sind und umgesetzt werden?

Prof. Dr. Arist von Schlippe: Das kann man, meine ich, wirklich „guten Gewissens“ sagen. Wenn man bedenkt, wie jung dieses Forschungsfeld noch ist, dann hat es eine eindrucksvolle Karriere hinter sich. Die erste internationale Fachzeitschrift, die „Family Business Review“, erschien 1988 zum ersten Mal; das WIFU, das Institut für Familienunternehmensforschung an der Universität Witten, wurde zehn Jahre später als erstes deutschsprachiges Institut gegründet. Inzwischen gibt es international und im deutschsprachigen Raum zahlreiche Forschungsinstitute, eine lebendige (und vielfach freundschaftlich vernetzte) Szene – und alle Akteure wissen, dass es in diesem Feld unmöglich ist, Forschung allein um der Forschung willen zu betreiben, sondern dass immer wieder danach gefragt wird, was der praktische Nutzen der Ergebnisse ist.

FuS: Aber wie kommen diese Ergebnisse dann von der Hochschule in die Praxis?

Von Schlippe: An vielen Hochschulen – bei uns, aber auch etwa an der WHU, in St. Gallen, in Wien u.v.a.m. – gibt es zahlreiche Veranstaltungen zum Theorie-Praxis-Transfer. An der Universität Witten/Herdecke etwa wurde in diesem Frühjahr die 23. Konferenz abgehalten. Hier tauschen sich regelmäßig interessierte Unternehmerfamilien mit Wissenschaftlern aus. Ich habe vielfach die Rückmeldung bekommen, dass Familien mit mehreren Mitgliedern an den Tagungen regelmäßig teilnehmen und diese wie eine „Fortbildung“ für sich als Familie nutzen. Mehr als einmal hörte ich, dass sich Familien dadurch einen Grad an Bewusstheit erarbeitet haben, der ihnen geholfen hat, viele der pro-

blematischen Klippen zu umschiffen, mit denen Unternehmerfamilien im Laufe der Zeit zu tun haben. Heutzutage dürfte es wohl kaum einen Unternehmer oder eine Unternehmerin geben, der/die beispielsweise noch nie von der Bedeutung einer ausgearbeiteten Familienstrategie oder von den Gefahren unregelter Nachfolge gehört hat – und wenn dem so wäre, könnten ihn/sie zumindest Töchter und Söhne mit Informationen und Forschungsergebnissen konfrontieren, denen er/sie nicht mehr so einfach ausweichen kann.

FuS: Bevor Du 2005 den Ruf auf den Lehrstuhl „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen angenommen hast, warst Du schwerpunktmäßig in der klinischen Psychologie tätig. Was hat Dich bewogen, mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu arbeiten?

Von Schlippe: Nun ja, meine Berufung war schon sehr ungewöhnlich. Ich war aufgefordert worden, mich in Witten zu bewerben, konnte mir allerdings anfangs nur schwer vorstellen, was ich als klinischer Psychologe und Familientherapeut an einer Wirtschaftsfakultät ausrichten könnte. Doch ich habe das Konzept des WIFU bald verstanden: Vertreter verschiedener Disziplinen richten die „Scheinwerfer“ ihres Fachs auf die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – natürlich wird die wissenschaftliche Rekonstruktion eines Forschungsgegenstands umso aussagekräftiger, je mehr unterschiedliche Blickrichtungen auf ihn »

ZUR PERSON



Prof. Dr. Arist von Schlippe ist ein deutscher Psychologe, Psychotherapeut und Hochschullehrer. Er ist Lehrtherapeut, lehrender Coach und Supervisor für systemische Therapie und Beratung (SG, Berlin). Seit 2005 ist er Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“. Von 2007 bis 2017 war er akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an der privaten Universität Witten/Herdecke.

gelenkt werden. Und so habe ich meine familienpsychologische „Optik“ eingebracht und bald gemerkt, dass genau diese für vielzählige Mitglieder aus Unternehmerfamilien besonders interessant war.

FuS: Hast Du auch am Wittener Institut noch immer einen therapeutischen Bereich abgedeckt?

Von Schlippe: Ja und nein in gewisser Weise. Wenn Du erlaubst, hole ich dazu noch ein wenig aus. Ich habe in meiner Zeit als klinischer Psychologe an der Universität Osnabrück viel mit Familien zu tun gehabt, in denen Kinder mit schweren, zum Teil lebensbedrohlichen chronischen Krankheiten lebten. Wir fragten uns, wie diese Familien mit diesen Belastungen umgingen, und unterstützten sie in der Bewältigung. Ein in diesen Familien beobachtbarer Aspekt ist, dass die Kommunikation sehr stark durch die Krankheit bestimmt wird. Diese steht im Zentrum der Familie, sie sitzt sozusagen „im Wohnzimmer“ (etwa erkennbar am Inhaliergerät eines asthmakranken Kindes genau dort) und sie wird im Laufe der Zeit zum „organizing principle of family communication“, das heißt, die Kommunikation über andere Themen verarmt, eine Verschärfung der körperlichen Lage kann jederzeit alle anderen Gespräche unterbrechen. Als ich nach Witten kam, erlebte ich eine Strukturähnlichkeit (natürlich bei völlig anderen Inhalten): Auch hier ist die Kommunikation oft um ein „organizing principle“ herum „gebaut“ und ähnlich wie in den Familien mit kranken Kindern geht es auch hier unter anderem darum, Räume für ungestörte Familienkommunikation zu erobern – in Unternehmerfamilien bedeutet dies, die Logiken der familiären „Bindungskommunikation“ und der unternehmerischen „Entscheidungskommunikation“ auseinanderzuhalten. Therapeutisch im engeren Wortsinn arbeite ich mit Unternehmerfamilien eher nicht, am ehesten könnte man es als ein „Coaching“ beschreiben: Es geht auch um persönliche Themen, doch wir bleiben aufgabenbezogen und/oder auf die Lösung eines aktuellen Konflikts ausgerichtet.

FuS: Worin liegen die zentralen Probleme heutiger Unternehmerfamilien? Hat sich hier in den letzten 15 Jahren ein Wandel der Problemstellungen ergeben?

Von Schlippe: Das ist schwer zu sagen. Vor 15 Jahren hatte ich anfänglich mit eher kleineren Familien zu tun. Da standen auch die klassischen Konfliktlagen im Vordergrund, etwa das Dilemma von Gleichheit und Unterschiedlichkeit, Einbeziehung aller und Selektion der Besten: Zahlreiche Unternehmerfamilien waren überfordert von der Spannung

des einen Pols, wo unternehmerische Logik klar verlangt, dass in die operative Verantwortung Eintretende möglichst entscheidungsfähig sein, sprich: am besten alle Anteile halten sollen, und des Pols der Familienlogik, die fordert, jedem Kind einen gleichberechtigten Anteil zu übergeben. Eine andere, oft sehr belastende Spannung ergab sich in Familien, in denen der abgebende Elternteil widerstrebend einen Sprössling ins operative Geschäft holte, der sein Vertrauen nicht besaß und in einem quälenden Prozess, oft nach Jahren, das Unternehmen wieder verlassen musste. Von diesen Verletzungen erholt eine Familie sich nur sehr schwer. Im Laufe der Zeit lernte ich dann die größeren Unternehmerfamilien genauer kennen und erlebte, mit welcher ganz anderen Fragestellungen sie sich befassten. Daher kann ich schlecht sagen, ob sich die Familien verändert haben oder mein Blick.

FuS: Und wie unterscheiden sich die größeren Unternehmerfamilien von den kleineren?

Von Schlippe: Wir haben die unterschiedlichen Anforderungen, die sich je nach Komplexität für die verschiedenen Familien ergeben, einmal mit den Begriffen „Unternehmerfamilie 1.0 bis 3.0“ ausdifferenziert: Die eher kleinen Familien 1.0 sind, wie gerade angedeutet, mit den typischen Spannungen konfrontiert, die sich ergeben, wenn die Familie lernen muss, zwischen Unternehmens- und Familienthemen zu unterscheiden. Die wachsende Familie 2.0 steht vor neuen Anforderungen. Es kann nicht mehr alles „auf Zuruf“ entschieden werden – und so muss sie, um Familie bleiben zu können, ein Stück ihrer Familienhaftigkeit aufgeben und (auch) zu einer Organisation werden. Sie gibt sich Regeln, entwickelt Strukturen, Gremien usw. Die Familie „verdoppelt“ sich, wie wir sagen, und ist gleichzeitig Familie und Unternehmerfamilie. Die großen, dynastischen Familien 3.0 haben all diese „Hausaufgaben“ schon gemacht. Sie sind vor allem mit Fragen des Zusammenhalts einer über Kontinente hinweg verstreuten großen Gesellschafterfamilie beschäftigt.

FuS: Wo liegen aus Deiner Sicht in den nächsten zehn bis 20 Jahren die Hauptprobleme der Forschung im und zum Familienunternehmen?

Von Schlippe: Das kann ich natürlich nur von meinem Horizont her beantworten – ich bin ja immer Psychologe geblieben und habe die entsprechenden Themen bearbeitet. Die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungserfordernisse der Zukunft überblicke ich nicht. Aber ich finde es

durchaus spannend zu erfahren, dass auch bei diesen Kollegen das Bewusstsein wächst, dass es in erster Linie um die Unternehmerfamilie geht, wenn wir über Familienunternehmen nachdenken: Die Rolle von Emotionen wird thematisiert (gerade im letzten Heft von Family Business Review etwa), die Bedeutung von Vertrauen u.Ä. Letztlich spielt Psychologie in alle Bereiche der Family Governance hinein. Wir haben inzwischen einen breiten Einblick in die Themenstellungen, die die Familien, die über lange Zeit erfolgreich in der Umgebung ihres Unternehmens vorkommen, bearbeitet haben. Doch wir können noch viel weiter gehend und genauer auf die Dynamiken in den Familien sowie auf die Lösungen schauen, die für die einzelnen Fragen dort gefunden wurden. Das Thema Konflikte interessiert mich hier besonders – aktuell etwa, wie ganz anders Konfliktlagen in großen Gesellschafterkreisen verlaufen als in dem überschaubaren Bezugssystem einer Kleinfamilie. Auch finde ich spannend, darüber nachzudenken, wie sich Konfliktynamiken durch die Nutzung digitaler Medien verändern: Mit einem Klick kann man einen Konflikt zwischen zwei Personen auf eine große Gruppe von Familienmitgliedern und Externen überspringen lassen – da kann schnell reichlich Adrenalin bei vielen Menschen zusammenkommen und Konflikte schnell verschärfen.

FuS: Beachtliche 63 Dissertations- und Habilitationsprojekte hast Du am WIFU betreut. In welche inhaltliche Richtung hat sich die Forschung in Deinem Umfeld entwickelt?

Von Schlippe: Ein wenig habe ich das schon mit der Differenzierung der Familien 1.0 bis 3.0 angedeutet. Ein großer Schwerpunkt meiner Forschungen lag immer auf den Paradoxien, die in Unternehmerfamilien zwangsläufig entstehen, da hier zwei eigentlich unvereinbare Sozialsysteme ständig zusammengeführt werden müssen. Die eigentliche Herausforderung liegt dann darin, eine kluge Family Governance zu entwickeln, die in der Lage ist, das darin liegende Konfliktpotenzial zu entschärfen.

FuS: Als ich vor 35 Jahren begann, Familienunternehmen zu beraten, lag ein deutlicher Schwerpunkt der Problemstellungen und damit auch der Beratung im Bereich Nachfolge, und zwar Nachfolge sowohl in der Gesellschafterstellung als auch in der Geschäftsführung. Hat sich dieser Schwerpunkt in der Forschung um Familienunternehmen verändert?

Von Schlippe: Nachfolge wird natürlich immer wieder ein Thema sein. Menschen gründen, haben Erfolg und begin-

nen irgendwann, darüber nachzudenken, wie es nach ihnen weitergehen kann. Und ich denke, dass wir in Zukunft auch immer mehr mit den Fragestellungen der oben beschriebenen wachsenden und großen Familien 2.0 und 3.0 zu tun haben werden. Da wird es zunehmend um Fragen des Zusammenhalts internationaler und mehrsprachiger Familien gehen, darum, was Familie eigentlich angesichts einer großen Diversität gesellschaftlich akzeptierter Lebensformen und Partnerschaftsmodelle noch bedeutet, und natürlich immer wieder um die Frage, wie auch bei Gesellschaftern mit Mikroanteilen der Treuhändergedanke wachgehalten werden kann.

FuS: Wer sich im politischen Umfeld von Familienunternehmen bewegt, der bemerkt schnell, dass die Politik Familienunternehmen sofort mit kleinen und mittleren Unternehmen gleichsetzt. Große Familienunternehmen werden häufig nicht als Familienunternehmen wahrgenommen, obwohl die Problemstellungen ähnlich sind. Hast Du das Gefühl, die Politik hätte insoweit Nachholbedarf und sie müsste sich stärker mit den Spezifika von Familienunternehmen befassen?

Von Schlippe: Ich weiß nicht, ob ich Dir so ohne Weiteres zustimmen würde. Ich war ja mehrfach auf den von der Stiftung Familienunternehmen veranstalteten Familienunternehmenstagen in Berlin und habe persönlich über mehrere Jahre hinweg Gesprächsrunden im Düsseldorfer Wirtschaftsministerium zwischen Politik und Unternehmern gestaltet und moderiert. Alle Spitzenpolitiker, die ich dort erlebt habe, waren sich sehr bewusst, was für ein bedeutsamer Faktor Familienunternehmen aller Größenordnungen in unserer Gesellschaft sind. Es ist wohl eine Art „Hassliebe“: Man weiß, wie wichtig gerade die positiven Seiten von Familienunternehmen sind. Sie bilden das „menschliche Gesicht der Wirtschaft“, wie die frühere NRW-Ministerin Christa Thoben einmal sagte, und man schaut auch mit einer gewissen Skepsis auf die in diesen Familien entstandenen Vermögen. Die aktuelle Initiative des Bundespräsidenten „Vermögen und Verantwortung“ ist meines Erachtens eine gute Form, mit dieser Spannung umzugehen: nicht neidisch auf „Reichtum“ zu schauen, sondern Vermögen als Herausforderung zu sehen, sich aktiv an der Gestaltung einer lebenswerten Gesellschaft zu beteiligen. Ich habe einige der in dieser Initiative mitarbeitenden Mitglieder aus Unternehmerfamilien kennengelernt und denke, dass gerade die Unternehmerfamilien sich der Aufgaben, die sich hier gesamtgesellschaftlich stellen, sehr bewusst sind. »



Hör' endlich auf, ständig hinter mir herzulaufen und verhalte dich wie ein richtiger Nachfolger!

Quelle: Eigene Darstellung (© Björn v. Schlippe)

FuS: Karikaturen spielen in vielen Deiner Veröffentlichungen eine wichtige Rolle. Kann man durch Bilder auch in der Forschung über Familienunternehmen mehr zeigen als mit Worten?

Von Schlippe: Darf ich an dieser Stelle den Cartoon zeigen, der in meinen Vorträgen die meiste Resonanz erzeugt? Ich denke, er spricht für sich.

FuS: Sicherlich stimmt die Erkenntnis, dass Streit der größte Wertevernichter im Familienunternehmen ist. Gibt es denn ein Geheimrezept, welches wesentlich dazu beitragen kann, Streit zu verhindern?

Von Schlippe: Ich verrate es sonst nicht, es ist ja geheim, aber Dir kann ich es erzählen ... Für mich ist der Begriff „consciousness raising“ zentral. Ich sage gern überspitzt: Familienunternehmen sind eigentlich eine „unmögliche Unternehmensform“ – theoretisch kann es gar nicht funktionieren, zwei derart inkompatible Systemlogiken zusammenzuführen. Die herausfordernde Frage für die Wissenschaft ist dann: Wie kann es sein, dass es trotzdem so oft gelingt – und gar nicht schlecht? Das hat damit zu tun, dass kluge Menschen intuitiv – und heute immer mehr auch bewusst und systematisch – verstehen, was für eine Herausforderung es bedeutet, langfristig als Unternehmerfamilie zu bestehen. Diesen Menschen ist es gelungen, nicht in die Fallen zu treten, die sich aus der besonderen Konstellation heraus ergeben: Komplexität personenbezogen zuzurechnen („Es liegt alles an dir!“), sich in Motivunterstellungen zu verlieren („Typisch für ihn, er will mich ja nur kleinhalten!“) oder unterschiedliche Perspektiven und Interessen auf

eskalierende Weise zu überspitzen. Stattdessen sind sie sich der Vielzahl von Fragen bewusst, für die es gute Antworten braucht, um den Familienfrieden zu sichern und vor allem um den Mitgliedern das Bewusstsein der Sinnhaftigkeit des großen gemeinsamen Projekts zu vermitteln dass es eben um mehr geht als nur ums Geld.

FuS: Was ist Deiner Einschätzung nach der größte Vorteil und was der schrecklichste Nachteil, den Familienunternehmen im Vergleich zu gesellschafterfernen anonymen Großunternehmen haben?

Von Schlippe: Familienunternehmen sind selten Mittelmaß. Entweder ist die Familiiness, die „Familienhaftigkeit“ der Familie für das Unternehmen eine Ressource, eine Quelle, die für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstellt und die Familie mit Sinn versorgt, oder die Familiiness wird negativ, Familienstreit belastet Familie und Unternehmen schwer. Aus einem anonymen Unternehmen kann man einfach gehen – Familie verlässt man nicht so leicht.

FuS: Lieber Arist, vielen Dank für das interessante Gespräch. Dir alles Gute für die kommenden Lebensjahre. ◆

KEYWORDS

Wissenschaftstransfer • Familienlogik • Familiiness • Familienhaftigkeit • Bindungskommunikation • Entscheidungskommunikation • Familienstreit • Familienfrieden