



WIFU_kompakt_39: Was Unternehmerfamilien zusammenhält

Goethes Faust wollte wissen, was die Welt im Innersten zusammenhält – die Familienunternehmensforschung fragt nach einem bestimmten Teil der Welt: Was hält Unternehmerfamilien zusammen? Zwei Antworten mögen auf der Hand liegen, nämlich die verwandtschaftlichen Beziehungen und das gemeinsame Interesse am Erfolg und Fortbestand des Unternehmens. So weit, so richtig. Doch ein genauerer Blick lohnt sich, um einer Fehlannahme vorzubeugen: Der Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie ist nichts, was *hergestellt* werden kann. „Haltet immer gut zusammen“ ist ein Appell, mehr aber auch nicht. Um den Zusammenhalt, die Kohäsion, auch über Generationen hinweg zu fördern, müssen *Bedingungen* geschaffen werden, um einen Zusammenhalt entstehen zu lassen. Um es in einem Bild zu beschreiben: Man kann einen Garten anlegen, nicht aber die Pflanzen zum Gedeihen zwingen.

Zwischen Gefühl, Geld, Familie und Unternehmen

Diese Bedingungen lassen sich in vier Dimensionen zusammenfassen, je nach Bezugspunkt und Art der Bindung. Um Kohäsion und Gemeinsinn zu fördern, sollte jede Unternehmerfamilie möglichst früh damit beginnen, für die Stärkung *jeder* der vier Dimensionen adäquate Maßnahmen zu entwickeln. Idealerweise beginnt ein solcher Prozess zur Stärkung des familiären Zusammenhalts, solange die Familie noch von überschaubarer Größe ist und keine heftigen Konflikte die Familie erschüttern.

DIMENSION 1 Emotionale Bindung an die Familie	DIMENSION 3 Finanzielle Bindung an das Unternehmen
DIMENSION 2 Finanzielle Bindung an die Familie	DIMENSION 4 Emotionale Bindung an das Unternehmen

Reicht nicht eine Dimension aus, damit die Familie zusammenhält?

Das mag in der Gründergeneration so sein. In der ersten Generation ist die Unternehmerfamilie klein und die Sphären von Familie und Unternehmen überlappen sich noch stark. Mit zunehmender Generationenfolge – und zwar bereits ab der dritten Generation – differenziert sich dies aus und ein stilles Einvernehmen aller Beteiligten kann nicht länger vorausgesetzt werden. Es bedarf dann erkennbarer und zielgerichteter Anstrengungen eines Familienmanagements, um die beiden Sphären und die beiden Arten der Bindung (emotional und finanziell) auszutarieren und zu steuern.

Dimension 1: Emotionale Bindung an die Familie

Diese Art der Bindung ist, ausgehend von der Kernfamilie, die Grundlage für die Entwicklung jedes weiteren Zugehörigkeitsgefühls. Eltern und andere nahe Bezugspersonen gewährleisten zunächst den Rahmen für die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse des Kindes. Später erweitert sich dieser Rahmen, doch die Erwartungen an Zugehörigkeit, Schutz und Sicherheit bleiben (in unterschiedlicher Ausprägung) bestehen. Für eine Unternehmerfamilie ist es wichtig, die emotionale Bindung auch über die Kernfamilie hinaus zu fördern – durch gemeinsame Aktivitäten und regelmäßige Treffen, durch Kommunikation und Vermittlung der Tradition und Werte der Familie, durch das gemeinsame Feiern persönlicher Lebenshöhepunkte und auch durch die Einbeziehung von neu hinzukommenden Familienmitgliedern.

Dimension 2: Finanzielle Bindung an die Familie

Diese Ausprägungsform von Bindung ist eine Austauschbeziehung: Man gibt und man nimmt. Der Verbleib in der Familie, aber auch besonderes Engagement oder das Hintanstellen individueller Interessen werden durch Geld oder andere Vergünstigungen belohnt oder abgegolten. Um die Bindung an die Familie zu festigen, kommt es darauf an, dass die

Zuwendungen verlässlich sind. Sind diese in Höhe und Turnus zu unkalkulierbar, reicht dies nicht aus, um den Zusammenhalt in der Familie nachhaltig zu stärken. Zudem muss auch bedacht werden, dass die finanzielle Art der Bindung schwankender und weniger belastbar ist als die emotionaler Art. Wirksam ist diese Art der Bindung vor allem bei Familienmitgliedern, die für ihren Lebensunterhalt von Zuwendungen der Familie abhängig sind. In diese Kategorie der Vergünstigungen gehören neben direkten Geldzuflüssen auch weitere Zuwendungen wie Unterstützung beim Kauf einer Immobilie, Förderung für ein Studium, Kredite unter Familienmitgliedern, Hilfe bei einer Unternehmensgründung, gemeinsame Investitionen sowie generell ein gehobener Lebensstil der Familie.

Dimension 3: Finanzielle Bindung an das Unternehmen

Diese Dimension ähnelt der vorangegangenen Art der Bindung und wie dort kommt es auch bei dieser Bindungsvariante auf Verlässlichkeit an. Diese aber hängt nachvollziehbarer Weise am wirtschaftlichen Erfolg des Familienunternehmens, so dass hier die Interessen der Familie oder Einzelner auf das Unternehmen übergreifen können, beispielsweise im Konfliktfeld Investition vs. Ausschüttung. Bei wachsenden Familien- und Gesellschafterkreisen wächst außerdem die Gefahr mit, dass Einzelne von den Ausschüttungen abhängig sind und ihre eigenen finanziellen Vorteile so unbeirrt verfolgen, dass sie sogar wichtige Entscheidungen im Unternehmen blockieren. Maßnahmen der finanziellen Bindung an das Unternehmen können außer Dividenden auch über dem Marktniveau liegende Gehälter sein, Nebeneinkünfte oder Family-Office-Services.

Dimension 4: Emotionale Bindung an das Unternehmen

Hier geht es – wie auch in Dimension 1 – um nicht-finanzielle und längerfristige Werte, die identitätsstiftend sind. Das Unternehmen wird als Vermächtnis in gemeinsamer Verantwortung betrachtet. In diesem Feld können sehr viele Aktivitäten angeboten werden, die ein transgenerationales Bewusstsein fördern. Regelmäßige Informationen über das Unternehmen gehören hierzu, ebenso Praktika und Schulungen, Besichtigungen des Unternehmens oder Feierlichkeiten dort, Positionen in Gremien, philanthropische Aktivitäten, ein Firmenarchiv und natürlich generell der Firmenname und sein Renommee. Dennoch sollte es Verständnis dafür geben, dass die immateriellen Werte allein nicht auf Dauer eine Bindung an das Unternehmen festigen.

In der Reihe WIFU_kompakt: Familienformen und Nachfolgemuster /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Praxis des Familienmanagements /// Die Familienstiftung /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe Praxisleitfaden:** Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Doing Business Family /// Langlebige Familienunternehmen in Japan /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie /// Nachhaltigkeit in Familienunternehmen **WIFU-Schriftenreihe:** Simons: Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Neumueller: Family Compliance /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams **Leseempfehlung:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rüsen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen /// Rüsen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

