

KANN SICH MAL JEMAND UM DIE FAMILIE KÜMMERN?

WARUM DAS MANAGEMENT EINER UNTERNEHMERFAMILIE SO ENTSCHEIDEND IST

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN UND MONIKA NADLER

ABSTRACT

Wachsende Unternehmerfamilien benötigen ein professionelles Familienmanagement. Dessen Aufgaben sind vielfältig – sie erstrecken sich vom Führen des Familienkalenders über den Aufbau passender Weiterbildungen und Kommunikationsstrukturen bis zum Bearbeiten von Konflikten. Hieraus ergibt sich, dass in mehrgenerationalen und heute oft auch internationalisierten Unternehmerfamilien eine gewisse Professionalisierung unabdingbar ist. Damit wird (mindestens) eine Person, die diese Aufgaben tatkräftig angeht, zu einer zentralen Figur bei der Umsetzung einer Family Governance. Wichtig ist, dass einem „Familienkümmerer“ oder einem entsprechenden Familiengremium der angemessene Stellenwert zuerkannt wird.

I. Einleitung

Das trügerischste Erfolgsgefühl nach der Erstellung einer Familienverfassung ist es, sich für die nächsten Jahre zufrieden zurückzulehnen. Ja, etwas Großes ist geschafft und hinter der Unternehmerfamilie liegen erkenntnisreiche und manchmal auch anstrengende Tage der Arbeit an ihrer Family Governance – da kann man auch einmal durchatmen. Aber die Praxis zeigt: Nun geht es darum, der Familienverfassung Leben einzuhauchen. Sonst wird sich die Familie nach einiger Zeit fragend ansehen: Jetzt haben wir eine Familienverfassung – warum ändert sich denn nichts an unserem Werteverständnis, unserem Zusammenhalt, unserer Kommunikation? Wir haben doch alles aufgeschrieben, Regeln und Familienaktivitäten definiert ...

Tatsache ist, dass Familienverfassungen mitunter auf sehr geduldiges Papier geschrieben werden. Und dann drängt sich der Unternehmens- und Familienalltag nach vorne, die getroffenen Vereinbarungen in Verfassung, Charta oder Kodex der Familie werden zu trockener Materie und entfalten nicht den Schwung und die Gestaltungskraft, die ihnen eigentlich inne-

wohnen.¹ Dabei ist es doch ganz einfach: Wie jedes Aufgabengebiet braucht auch die Umsetzung einer Family Governance mindestens eine konkrete Person, die sich strukturiert und energisch dieser Aufgaben annimmt.

Schon im Jahr 2018 führte das Wittener Institut für Familienunternehmen eine Untersuchung² durch, um Erkenntnisse über die Umsetzung familienstrategischer Maßnahmen zu gewinnen. Von den 247 Antwortgebern nannten gerade einmal 52% die Benennung eines „Familienkümmerers“ oder eines entsprechenden Familiengremiums als eine ihrer bereits umgesetzten Maßnahmen. Wir wissen nicht, wie es mehr als fünf Jahre später aussieht – aber es bleibt zu vermuten, dass hier noch immer viel Luft nach oben ist.

Vielleicht wären sogar in vergangenen Jahrzehnten, als viele Unternehmen noch in der Gründergeneration waren, höhere Zahlen genannt worden, denn es gab ja meist einen genuinen Familienkümmerer: die Frau des Chefs. Sie hielt die (noch überschaubare) Familie zusammen, kannte alle Geburtstage und wusste, wo die innerfamiliären Konfliktherde lagen. Dieses „Familienmanagement aus der Lamäng“³ gibt es nach wie vor – aber es wird sich nicht auf Dauer in den sich zunehmend professionalisierenden Unternehmerfamilien erhalten. Dieser Wandel liegt zum einen an den Personen. „Die Frau vom Chef“ ist heute (wenn sie nicht selbst Chefin ist) meist ebenfalls berufstätig und hat somit wenig bis keine zeitlichen Ressourcen, sich um die Familienbande (im doppelten Wortsinn) zu kümmern. Zum anderen muss man das Rollenbild, demzufolge alles, was mit „Kümmern“ im Kontext der Familie zu tun hat, ein weibliches Aufgabengebiet ist, infrage stellen. Der Wandel ergibt

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Perspektive der Familie
- III. Aufgaben und Strukturen
 - 1. Der Familientag
 - 2. Das Weiterbildungsprogramm
 - 3. Die Kommunikationskanäle
- IV. Alles braucht seine Zeit
- V. Alles hat seinen Preis
- VI. Fazit

¹ S. hierzu Rüsen/Löhde (2019), S. 33 ff.

² Vgl. Rüsen/Löhde (2019).

³ Abgeleitet von frz. „la main“, also sinngemäß: freihändig, aus dem Handgelenk heraus, aus dem Ärmel geschüttelt.

sich aber auch durch sachliche Zwänge. Die Ansprüche an das Management einer Unternehmerfamilie nehmen in wachsenden Eigentümerkreisen spätestens ab der dritten Generation deutlich zu und dies erfordert zunehmend professionalisierte Strukturen.

Diese Feststellung führt zu einer ersten gedanklichen Hürde: Professionalisierung und Familie – ist das nicht grundsätzlich unvereinbar? Hier die Logik einer „kalten“ Rationalität, dort die Logik des „warmen“ emotionalen Zufluchtsorts? Erfahrene Familienmanager und Angehörige langlebiger Unternehmerfamilien wissen, dass dieses (vermeintlich) Unvereinbare zusammengeführt werden kann – und muss: Denn das freie Spiel der (emotionalen) Kräfte, also der Partikularinteressen, kann auf Dauer eine Unternehmerfamilie zerreißen.

Ein zentraler Punkt für die Verbindung von Nüchternheit und Heimeligkeit ist bzw. sind die Person oder die Personen, die Verantwortung für den Zusammenhalt der Familie haben. „Familienkümmerer“ ist die geläufige Bezeichnung für diese Personen – und Spötter sagen, das sei plausibel, weil darin das Wort „Kummer“ steckt. Doch ob einzelner Familienkümmerer oder, wie bei großzahligen Unternehmerfamilien, ein Familiengremium – die Tatsache, dass es jemand aus der Familie ist, der für das Management der Familie verantwortlich zeichnet, und kein externer Dienstleister, gibt der Familie die Sicherheit, dass nicht ausschließlich die nüchterne Herangehensweise der Wirtschaftswelt angewandt wird, sondern der Fokus auch weiterhin der des Sozialsystems Familie ist. Hier natürlicherweise entstehende paradoxe Spannungen sind geschickt auszubalancieren.⁴

Ein Blick auf die Bandbreite der Aufgaben macht deutlich, warum das Modell „Frau vom Chef“ nicht auf Dauer tragfähig ist. Mit den Unternehmerfamilien selbst wachsen auch die Anforderungen und Erwartungen. Der einst überschaubare Familienkreis umfasst bald mehrere Familienzweige oder Stämme, mehrere Generationen und eine größere Zahl von Lebens- und Ehepartnern. Damit wächst auch die Vielfalt an Einstellungen, Charakteren, Werten und Verhaltensweisen. Die Familienunternehmensforschung beschreibt diesen Wandel als Übergang von der Kernfamilie zur Organisation und dann zum Netzwerk.⁵

<i>Kernfamilie</i>	<i>Unternehmerfamilie 1.0</i>
<i>Organisation</i>	<i>Unternehmerfamilie 2.0</i>
<i>Netzwerk</i>	<i>Unternehmerfamilie 3.0</i>

Aber alles, was größer wird, braucht nun einmal mitwachsende Strukturen, wie ein Baum oder ein Gebäude mit vielen Um- und

Anbauten. In einer Unternehmerfamilie sind die Strukturen meist nicht gegenständlich sichtbar wie Wurzeln, Balken oder Leitungen, aber ohne sie würde das familiäre Gefüge schnell morsch und dysfunktional.

Hieraus ergeben sich für eine Unternehmerfamilie, die sich für ihr Funktionieren *als Unternehmerfamilie* gut organisieren will, zwei wichtige Klärungen. Eine ist die Personalfrage: Wer soll Familienkümmerer sein bzw. einem Familienrat angehören? Und die zweite Frage lautet: Welche Strukturen – in ein Aufgabenheft übersetzt – sollen aufgebaut werden? Dies gilt es sorgfältig zu überdenken, denn in der Pionierphase werden Pfade angelegt, die später vielleicht nur noch schwer und mit großem Aufwand verlassen werden können.

II. Die Perspektive der Familie

Welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten machen einen guten Familienkümmerer aus? In familiären, umgangssprachlichen Worten müsste er oder sie „gut mit Menschen können“, wo nötig ein Machtwort sprechen können, im Kreis der Familie eine gewisse Autorität und deren Vertrauen haben und auch eine gewisse Tresenfestigkeit schadet nicht. Im Kontext eines professionalisierten Familienmanagements lassen sich solche Vorstellungen schärfer definieren. Wer Familienkümmerer sein will, muss über belastbare Kompetenzen in Psychologie, Konfliktmanagement und Kommunikationsdynamiken verfügen. In einer (Unternehmer-)Familie entstehen immer wieder gruppendynamische Prozesse, die sich manchmal unerwartet schnell aufschaukeln und destruktiv eskalieren können. Solche Entwicklungen gilt es früh zu erkennen und in den Griff zu bekommen, damit nicht ein freies Spiel der Kräfte beginnt. Natürlich können nicht nur ausgebildete Psychologen Familienkümmerer sein – gleichwohl sollte die Unternehmerfamilie nicht an einschlägiger Weiterbildung sparen. Ein solcher Kompetenzerwerb kann beispielsweise im Rahmen eines Programms zur Gesellschafterkompetenzentwicklung vorgesehen werden.⁶ Wo es nur eine Person in der Kümmererrolle gibt, hat es sich bewährt, wenn diese ein gewisses Alter und damit einen Erfahrungsschatz für Sozialdynamiken aufgebaut hat. Dann kennt man die feinen Verwerfungslinien im Familienkreis, die unsichtbaren roten Linien, die alten Geschichten von früher.⁷

Sich professionalisierende Unternehmerfamilien entscheiden sich aber häufig nicht für einen einzelnen Kümmerer, sondern für ein Familiengremium (meist als Familienrat bezeichnet) als



⁴ S. hierzu v. Schlippe (2024).

⁵ Ausführlich hierzu Rösen et al. (2021) sowie weiterentwickelt Kleve (2024).

⁶ S. hierzu ausführlich Rösen (2024).

⁷ In die diesbezüglich gelebten Praktiken in Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum konnten die Autoren über den 2014 von der WIFU-Stiftung ins Leben gerufenen „Arbeitskreis Management der Unternehmerfamilie“, dem knapp 20 Familienkümmerer angehören, tiefe Einblicke gewinnen. In regelmäßig stattfindenden Arbeitskreistreffen werden aktuelle Fragestellungen und gelebte Praktiken des Managements der Unternehmerfamilie von den Teilnehmenden vorgestellt und gemeinsam reflektiert.

familienbezogener Bestandteil der Family Business Governance. Dies reduziert nicht nur die Arbeitslast für jeden Einzelnen – dadurch können auch unterschiedliche Kompetenzen, Altersgruppen und Familienzweige berücksichtigt werden, was die Akzeptanz eines solchen Gremiums stärkt. Zudem kann ein breiter aufgestelltes Auswahlverfahren von vornherein den Verdacht entkräften, der größte Anteilseigner des Familienunternehmens wolle qua Machtwort oder subtiler Beeinflussung seinen Favoriten durchsetzen. Auch führt die Einbindung mehrerer Mitglieder aus der Unternehmerfamilie zu einer stärkeren Verankerung der Selbstorganisationsbemühungen im Familienkontext. Bestimmt die Unternehmerfamilie die Mitglieder ihres Familienrats durch ein Wahlverfahren, sollten in einer Art Vorwahl die Kandidaten ermittelt werden, die ein gewisses Quorum der wahlberechtigten Familienmitglieder hinter sich bringen. Anderenfalls wäre das Risiko zu groß, dass von vornherein chancenlose Bewerber einen Gesichtsverlust erleiden. Solche Prozeduren, aber auch Punkte wie Amtsdauer oder Vergütung und Budget, sollten im familienstrategischen Prozess definiert werden.

III. Aufgaben und Strukturen

Das Aufgabenportfolio für einen einzelnen Kümmerer, aber auch für einen mehrköpfigen Familienrat steht natürlich in Abhängigkeit von der Unternehmerfamilie, ihrer Größe und Zusammensetzung. Umfasst sie zehn oder 100 Mitglieder? Leben viele Familienmitglieder im Ausland? Gibt es nicht-deutschsprachige Familienangehörige? Ist die Familie eng oder nur noch lose verbunden? Wie groß ist die Spreizung zwischen den größten und den kleinsten Anteilen? Gibt es überkommene Aversionen oder „Stammeskriege“? Jeder Familienkümmerer ist gut beraten, sich Klarheit über Aufgaben und Erwartungen zu verschaffen, denn niemand in dieser Position sollte nur auf Sicht fahren.

Ungeachtet der individuellen Positionierung einer Unternehmerfamilie zwischen Business Governance, Family Governance und (ggf.) Family Office gibt es einige Aufgaben, die jeder Familienkümmerer auf seiner To-do-Liste hat. Als eine deren diffizilster erweist sich regelmäßig der Familienkalender. Mit zunehmender Größe des Familienkreises und auch durch Auslandsaufenthalte oder -wohnsitze Einzelner wird es immer schwieriger, die Familienmitglieder für die Teilnahme am Familientag oder an anderen gemeinsamen Veranstaltungen zu gewinnen. Auch eine in einer langen Generationenfolge schwach gewordene Bindung an das Unternehmen und die Verwandten nährt bei manchen Familienmitgliedern nicht die Lust auf Verwandtschaftstreffen. Trotzdem: Ein Mindestmaß an Commitment darf der Familienkümmerer im Interesse und Auftrag der ganzen Familie einfordern. Für ihr berufliches oder persönliches Weiterkommen würden die Familienmitglieder (so ist anzunehmen) durchaus einen Teil ihrer Freizeit opfern – als Mitglied einer

Unternehmerfamilie muss ein Zeitopfer eben auch möglich sein. Wobei der Begriff „Opfer“ nicht vollends zutrifft: Die Anteilseigner erhalten im Normalfall Ausschüttungen, die das Unternehmen oder Family Office erwirtschaftet; hier kann eine Familie als Gemeinschaft neben dem Nehmen durchaus auch ein Geben erwarten.⁸ In anderen Kontexten würden sich die Familienmitglieder sicherlich ohne langes Zögern bequemen, für eine finanzielle Zuwendung eine Einladung wahrzunehmen. Idealerweise ist bereits in der Familienverfassung festgehalten, dass es bestimmte Pflichttermine gibt und dass das Erscheinen zu anderen Anlässen sehr erwünscht ist. Aber der Familienkümmerer wird Beharrlichkeit und Durchsetzungskraft brauchen, um hier alle Fäden in der Hand zu behalten. Probat ist es, bestimmte Termine sehr frühzeitig in den Kalendern der Familienmitglieder zu platzieren.

1. Der Familientag

Das zentrale Ereignis ist für Unternehmerfamilien meist ihr Familientag, der mit einem Gartenfest oder Ähnlichem beendet wird. Dieser Familientag wird terminlich oft auf die Gesellschafterversammlung abgestimmt, sodass beide Veranstaltungen an einem oder zwei Tagen en bloc stattfinden. Ist die Gesellschafterversammlung naturgemäß auf den Kreis der Gesellschafterinnen und Gesellschafter beschränkt, bietet der Familientag auch den Familienmitgliedern (noch) ohne eigene Anteile die Gelegenheit, sich kennenzulernen oder sich wieder zu treffen, an Betriebsbesichtigungen oder anderen Angeboten teilzunehmen, sich über Werte, Kindererziehung oder Zukunftsvorstellungen auszutauschen.

2. Das Weiterbildungsprogramm

Eine der wichtigsten, vielleicht sogar die wichtigste Aufgabe für jedes Familienmanagement ist das familieninterne Weiterbildungsprogramm. In großen Unternehmerfamilien können oder wollen nicht alle Familienmitglieder eine operative Position im Unternehmen bekleiden. Gleichwohl sind sie oder viele von ihnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter und somit Entscheider – und in dieser Rolle müssen sie über ein Fundament an betriebswirtschaftlichem Wissen, juristischen Grundkenntnissen und Verständnis für sozialpsychologische Mechanismen verfügen. Über die verschiedenen Altersgruppen, Studien- und Berufswege und Sozialisationen hinweg schafft eine Art von Familienakademie oder internem MBA aber auch eine starke Bindung: Man weiß, worüber man spricht und was der andere meint. Ein Curriculum für den Erwerb von Gesellschafterkompetenzen steht also in jedem Pflichtenheft für den Familienkümmerer oder Familienrat. Diese Aufgabe ist nicht trivial, denn es gibt hier kein One-size-fits-all-Modell. Was

⁸ Hierzu ausführlicher Pieper (2024).

Funktionsbasierte Ausprägungen von Gesellschafterkompetenz

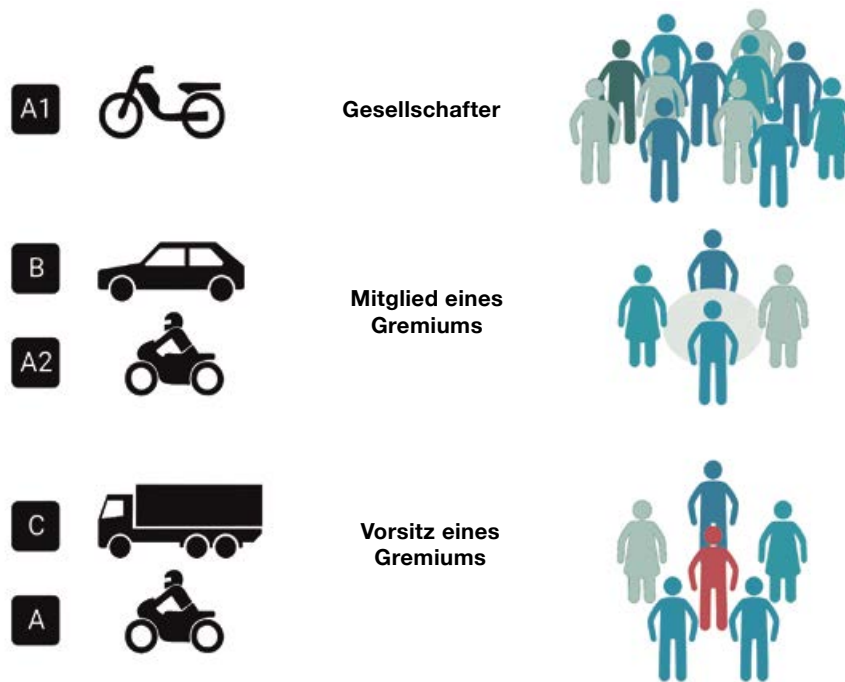


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung⁹

gelernt werden soll, richtet sich an den Rollen und Positionen im Familienunternehmen aus, wie die Abb. 1 in Analogie zu Führerscheinklassen veranschaulicht. Wichtig ist, dass auch „weiche“ Inhalte auf dem Programm stehen, wie Kommunikationsdynamiken, Unternehmensgeschichte und die Werte der Familie. Je nach Größe der Familie und Umfang des Gesellschafterkompetenzprogramms können auch spezifische Module angeboten werden, beispielsweise für Heranwachsende oder im fernen Ausland lebende Verwandte oder für Familienangehörige mit ausgeprägtem Interesse an Sonderthemen wie KI, Philanthropie oder Aufbau eines Familienarchivs. Auch praxisnahe Module mit einem thematischen Schwerpunkt wie Naturschutz oder Armutsbekämpfung tragen zu einer wertorientierten Kompetenzentwicklung gerade bei den jüngeren Familienmitgliedern bei.

3. Die Kommunikationskanäle

Größere und geografisch verstreute Familien werden nicht umhinkommen, sich über ihre Kommunikationskanäle Gedanken zu machen, nicht zuletzt unter dem Aspekt der Daten-

sicherheit.¹⁰ Vermutlich wird im Kreis einer großen Familie eine ganze Reihe von Tools und Kanälen genutzt, verschiedene Messengerdienste wie WhatsApp, Signal, Telegram oder auch SMS, soziale Netzwerke wie TikTok, Facebook oder Instagram, Konferenztools wie Zoom, Webex oder Teams und Bilder werden vielleicht bei Google Photos oder Flickr archiviert. Für die innerfamiliäre Kommunikation, die oft sehr persönliche Inhalte transportiert, muss jedoch Sicherheit großgeschrieben werden. Der Aufbau eines abgesicherten Familien-Intranets oder irgendeiner anderen Plattform für private Inhalte aus dem inneren Kreis der Familie ist ein To-do für das Familienmanagement – aber keines, das mit dem Versenden eines Links zum Download einer Gratissoftware erledigt wäre. Da hier Weichen gestellt werden, brauchen die Kümmerer bei solch einem Projekt unbedingt professionelle und seriöse Unterstützung.

IV. Alles braucht seine Zeit

Die Aufgaben eines Familienkümmerers oder der Mitglieder eines Familienrats sind hier keineswegs erschöpfend aufgezählt – dafür sind die Gegebenheiten in jeder Familie zu singular. Die Beile-

9 Aus: Rösen (2019).

10 S. hierzu ausführlich Rösen (2021).

gung von Konflikten beispielsweise oder wenigstens die Einleitung geeigneter Schritte, um einen Konflikt einzuhegen und einer tragfähigen Lösung zuzuführen, wird wiederholt zur Aufgabe werden. Die Fülle an Aufgaben ist jedenfalls groß genug, um eher ein Gremium als eine Ein-Personen-Lösung zu befürworten. Zudem kann eine Aufgabenteilung die möglicherweise berufstätigen Familienmitglieder motivieren, sich für eine der Teilaufgaben zur Verfügung zu stellen.

Der Zeitaufwand ist hier eine entscheidende Frage – und festzustellen ist, dass dieser eher unterschätzt wird. Im Austausch mit Unternehmerfamilien wird gelegentlich ein halber Tag pro Monat angegeben, doch dies dürfte, wenn überhaupt, nur bei kleinen Familienkreisen ausreichen. Wer jemals eine Videokonferenz absolviert hat, wird wissen, dass ein halber Tag für Vorbereitung, Durchführung und eventuell Nachbereitung schnell aufgezehrt ist. Erwartungen und Aufgaben wie auch der sich daraus ergebende Zeitaufwand sollten also sehr sorgfältig eingeschätzt werden, damit hier keine bösen Überraschungen drohen. Ein halber Tag pro Monat, also sechs Tage pro Jahr für eine Person, dürfte zu knapp kalkuliert sein und letztlich zu unbezahlten „Überstunden“ und perspektivisch zu Frustration führen. Ein professionelles Management ist bei einem mittelgroßen Gesellschafterkreis (20 bis 50 Personen) im Minimum eher mit drei bis vier Tagen pro Monat, also mit einer 20%-Stelle zu kalkulieren. Bei umfänglicheren Aufgaben bzw. bei der Betreuung einer dynastischen Großfamilie (ab 50 Personen) ist eher mit noch deutlich größerem Zeiteinsatz zu kalkulieren. Hier stellt sich sofort die Frage, welches Familienmitglied einen entsprechenden Zeiteinsatz neben seinem Kernberuf überhaupt erbringen kann oder ob es diesen reduzieren oder gar vollständig zugunsten der Familienarbeit aufgeben muss.

V. Alles hat seinen Preis

Obschon die Unternehmerfamilie eine Vergütung für das Familienmanagement zunächst nicht als Motivation in Betracht zieht, sollte auch dieser Gedanke nicht beiseitegeschoben werden. Der Kümmerer oder der Familienrat ist ein Gremium der Familie, nicht des Unternehmens. Er ist also kein Anhängsel des Beirats oder des Vorstandssekretariats. Wo dieser Gedanke ernst genommen wird, stellt sich zwangsläufig die Frage, warum die Mitglieder eines Aufsichts- oder Beirats eine Vergütung beziehen sollten, nicht aber die eines Familienrats. Immerhin leistet ein Familienrat höchst relevante Arbeit, die nicht zuletzt eine konstruktive Arbeit im Gesellschafterkreis fördert, Gemeinschaftssinn und Bindung stärkt und dafür sorgt, dass familieninterne Konflikte nicht ungehemmt auf das Unternehmen abstrahlen.

Befragt man Unternehmerfamilien zum Thema Vergütung, reichen die Antworten von Präsenten über einen symbolischen Betrag bis zu Tagessätzen, die an Berater- oder Gremientätigkeiten angelehnt sind. Die Bandbreite dürfte den Professionalisierungsgrad des Familienmanagements abbilden. Je näher eine Unternehmerfamilie (noch) dem Modell der fürsorglichen Unternehmergattin steht, umso eher wird sie eine Flasche Champagner oder einen Wellnessstag für ein angemessenes Zeichen der

Wertschätzung halten, und erst das Fortschreiten in Richtung Professionalisierung wird sich dann auch in der Honorarfrage wiederfinden. Damit nicht unausgesprochene Unzufriedenheiten über ein Zuviel oder Zuwenig entstehen, sollte jedenfalls jede Unternehmerfamilie die Frage der Vergütung klären.

Betrachtet man ein Organ der Family Governance ähnlich rational wie eines der Business Governance, könnte sich an die Vergütung anknüpfend sogar die Frage ergeben, ob und wie die Arbeit eines Familienkümmerers oder Familienrats evaluiert werden soll. Kriterien ließen sich finden, beispielsweise die Teilnehmerquote an Veranstaltungen und an Abstimmungen, die Zahl der Austritte aus dem Gesellschafterkreis, die Zahl der Konflikte, die Bereitschaft zur eigenen Weiterbildung, Zufriedenheitsabfragen mit der Tätigkeit des Familiengremiums etc. Ob die Familie hieraus Konsequenzen zieht, dürfte sich aber als sehr heikles Thema erweisen, zumal etwa ein Ereignis wie das Verlassen des Gesellschafterkreises nicht allein auf das Handeln des Kümmerers zurückzuführen sein dürfte. Da sich die meisten Unternehmerfamilien derzeit aber mit dem Aufbau eines strukturierten Familienmanagements auseinandersetzen, ist die Zeit für eine (kritische) Betrachtung der Kümmererleistungen wohl noch nicht gekommen.

Nicht übersehen werden darf, dass für ein leistungsfähiges Familienmanagement ein Sachbudget verfügbar sein muss. Abzudecken sind, je nach Wünschen und Aufgaben, Kosten für sichere Onlinetools und den Support, für ein Programm zur Gesellschafterkompetenzentwicklung, für Reisekosten und Familienurlaube, für Babysitter, Catering und Veranstaltungen. Insbesondere bei Unternehmerfamilien mit ausgeprägten Auslandsverbindungen darf hier nicht zu knapp kalkuliert werden. Oftmals kommt hier eine Diskussion auf, dass eine Familienarbeit (wenn man alle Positionen für Familientage, Weiterbildung, Gehälter, Kommunikationssoftware etc. zusammenrechnet) insgesamt doch „recht teuer“ werden könnte. Ein solcher Einwand aber zeigt, dass verkannt wird, was in anderen Organisationen an Kosten für die professionelle Betreuung der Anteilseigner (z. B. bei börsennotierten Unternehmen) angewendet wird. In diesem Vergleich bzw. im Vergleich zu den Kosten, die etwa durch den Verlust eines Familiengeschafters entstehen, sind diese überschaubar und erstaunlich gering.

VI. Fazit

Es dürfte deutlich geworden sein, dass es sich beim Familienmanagement „aus der Lamäng“ wohl um ein Auslaufmodell handelt. Und ebenso ist hoffentlich ein (wenn auch grober) Umriss der Aufgaben und Fallstricke erkennbar geworden. Sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen ist gleichwohl wichtig, denn nur mit einem klaren, strukturierten Ansatz können die Absichten und schönen Worte aus der Familienverfassung Wirklichkeit werden. Der familienstrategische Reifegrad einer Unternehmerfamilie lässt sich unserer Erkenntnis nach am ehesten am Professionalisierungsgrad der Kümmererfunktion des Familienmanagements bestimmen. Es bleibt zu hoffen, dass diesem Aspekt zukünftig die angemessene Aufmerksamkeit in internen Diskussionen der Unternehmerfamilie gewidmet wird. ◆

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Ammer, J. (2017):

Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: V&R unipress.

Ammer, J. (2022):

Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Jaffe, D. T./Begalla, P./Flanagan, J. (2020):

A Survey of Enterprising Families' Governance Practices. In: Family Business Magazine, May/June 2020. Philadelphia: MLR Media.

Kleve, H. (2020):

Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl Auer.

Kleve, H. (2024):

Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Lehner, L. (2021):

Co-Leading Sibling Teams. An Empirical Investigation on Success Factors. Göttingen: V&R unipress.

Neumueller, M. H. V. (2020):

Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Göttingen: V&R unipress.

Pieper, T. M. (2024):

Zusammenhalt in Unternehmerfamilien. Eine Voraussetzung zur Sicherung des Überlebens von Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

Rüsen, T. A. (2019):

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Rüsen, T. A. (2021):

Management der Unternehmerfamilie 4.0. Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze, den Austausch und Zusammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(2), S. 42–48.

Rüsen, T. A. (2024):

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 25–48 (im Erscheinen).

Rüsen, T. A./Groth, T. (2014):

Der Kümmerer. In: Private Wealth, 4/2014. München: Private Wealth, S. 106 f.

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (2020):

Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt.

Rüsen, T. A./Löhde, A. S. (2019):

Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.

Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):

Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2022):

Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

v. Schlippe, A. (2024):

Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt (im Erscheinen).

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V&R unipress.

Wimmer, R./Groth, T./Simon, F. B. (2022):

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.



Fotos: © WIFU-Stiftung

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung, Honorarprofessor der Wirtschaftswissenschaften der Universität Witten/Herdecke und Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA).

Monika Nadler ist Publikationsmanagerin der WIFU-Stiftung und betreut in dieser Funktion verschiedene Publikationsreihen, die den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis gewährleisten.

KEYWORDS

Familienmanagement • Family Governance • Gesellschafter • Unternehmerfamilie • Familienrat • Familienkümmerer • Familienstrategie • Gesellschafterkompetenz • Familientag • Familienverfassung • Transgenerationalität