



WIFU_kompakt_43: Unternehmerfamilie werden und bleiben

Der Zusammenhalt in einer Unternehmerfamilie ist keineswegs „einfach so“ gegeben. Im Gegenteil: Er muss aktiv hergestellt werden und mit dem Fortbestand und dem Wachstum einer Unternehmerfamilie wird diese Aufgabe noch drängender. Zwar ist die Unternehmerfamilie durch die beiden „dauerhaften Beziehungen“ Verwandtschaft und Eigentum verbunden, doch diese müssen durch „weiche Faktoren“ wie Gefühle, Identitäten oder Überzeugungen ergänzt werden. Das Doing-Family-Konzept (hier erweitert zum Konzept des Doing *Business Family*) beschreibt drei zentrale Handlungsfelder, die für den Zusammenhalt einer (Unternehmer-)Familie fundamental sind und praktisch angewendet werden können. Zum „Doing Business Family“ gehören diese Aufgaben:

- das Balancemanagement,
- die Konstruktion von Gemeinsamkeiten sowie
- das „Displaying Family“.

Betrachten wir zuerst das Balancemanagement.

Hier geht es darum, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der Mitglieder der Unternehmerfamilie auszubalancieren und zu koordinieren, denn neben dem individuellen Lebensalltag mit beruflichen, schulischen oder Freizeit-Aktivitäten muss auch das Familienunternehmen in die Lebensplanung miteinbezogen werden. Es müssen also Rahmenbedingungen geschaffen werden, die regelmäßige Interaktion und gemeinsame Erlebnisse innerhalb der Unternehmerfamilie mit Bezug zum Familienunternehmen ermöglichen. Dies fördert den Zusammenhalt und die gemeinsame Identifikation. Nicht zu unterschätzen ist, dass dies bei großzahligen Unternehmerfamilien mit internationalen Bezügen eine erhebliche Herausforderung darstellen kann.

Konstruktion von Gemeinsamkeiten: Ist das nötig?

Auch wenn sich das technokratisch anhört: Es ist ein zentrales Anliegen jeder Unternehmerfamilie, eine Grundausstattung kollektiver Identität zu schaffen und benennen zu können, was die Einzelnen *als Mitglieder einer bestimmten Unternehmerfamilie* verbindet. Mit zunehmendem Wachstum der Familie ist es nicht mehr selbstverständlich, dass deren Mitglieder durch die gleichen oder ähnlichen Erfahrungen geprägt sind. Deshalb ist es wichtig, regelmäßige Begegnungen und Aktivitäten zu etablieren, Rituale zu entwickeln und Erinnerungen oder Geschichten (Narrative) zu teilen. Dieses geteilte Wissen schafft einen gemeinsamen Hintergrund, um die Unternehmerfamilie ihren Mitgliedern näherzubringen und aufzuzeigen, was die Unternehmerfamilie auszeichnet. Die Gründungszeit oder die Person des Gründers, Jubiläen oder historisch bedeutende Orte sind wichtige Bezugspunkte.

Muss man sich als Unternehmerfamilie öffentlich erkennbar machen?

Die innere Bindung einer Gruppe geht immer auch mit einer Abgrenzung nach außen einher: Wer gehört dazu und wer nicht? Dies stärkt die Identität und das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Unternehmerfamilie. Bei diesem „Doing“ wird also die Zusammengehörigkeit öffentlich gemacht, beispielsweise durch gemeinsame öffentliche Auftritte oder das Teilen von Familienfotos in sozialen Netzwerken.

Diese Instrumente haben sich in der Praxis bewährt.

Für die Stärkung von Bindung und Zusammenhalt gibt es einige Aktivitäten (siehe Abb.), die sich schon in vielen Unternehmerfamilien bewährt haben.

1. Regelmäßige Interaktionen sind von größter Bedeutung, denn sie schaffen die Grundlage für Vertrauen und Zusammenhalt. Wichtig ist eine gewisse Regelmäßigkeit, bspw. von Familientreffen, damit solche Begegnungen einen festen Platz in den Kalendern der Familienmitglieder haben. Ziel ist es, eine positive Grundstimmung in der Familie zu erzeugen.
2. Narrative sind essenzielle Aspekte der Familiengeschichte („wir waren immer fleißige Leute“), die einen Rahmen um einzelne Erzählungen („... und dann hat der



Großvater noch an Heiligabend gearbeitet“) legen. Solche Narrative sind relevant für die Identität einer Gruppe, sie wirken auf deren Zusammenhalt ein und vermitteln Wissen, bspw. für den Umgang mit Krisen.

3. Mit Ritualen, etwa zu Jubiläen oder zur Aufnahme in die Unternehmerfamilie, werden gemeinsame Erlebnisse emotional im Familiengedächtnis verankert und die gemeinsame Identität der Familie gefestigt.
4. Orte, Personen und Ereignisse schließlich sind die grundlegenden Bausteine für gemeinsame Erinnerungen und positive Assoziationen. Häufig werden solche Erinnerungen mit neuen oder zusätzlichen Bedingungen aufgeladen, wodurch sie relevant für die Gegenwart sind und dies für die Zukunft bleiben können.

Das „Doing Business Family“ muss zur Unternehmerfamilie passen.

Natürlich macht es einen Unterschied, ob eine Unternehmerfamilie fünf, 50 oder 100 Personen umfasst. Hierfür wurde am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) die Unterscheidung zwischen der Unternehmerfamilie 1.0, 2.0 und 3.0 entwickelt oder anders gesagt: die Unterscheidung zwischen Kleinfamilie, Organisation und Netzwerk.

In der **Kleinfamilie**, Kontext für die primäre Sozialisation, verbringen die Familienmitglieder viel Zeit miteinander und interagieren regelmäßig. In der Unternehmerfamilie 1.0 ist also der Organisationsaufwand für das „Doing Business Family“ noch gering. Wichtig ist auf dieser Stufe, dass die Aufmerksamkeit für die Familie wie auch für das oft allgegenwärtige Unternehmen gut ausbalanciert ist.

In der **Familie als Organisation** hat eine Differenzierung in einzelne Kleinfamilien von Geschwistern oder Cousins oder bereits eine Stammesbildung stattgefunden. Für die Unternehmerfamilie 2.0 wird es wichtig, Regeln aufzustellen und Zugehörigkeiten zu definieren, um die Entscheidungsfähigkeit der Familie gegenüber dem Unternehmen zu sichern. Häufig mündet dies in einen Familienstrategieprozess und die Entwicklung einer Family Governance.

Bei weiterem Wachstum nimmt die Unternehmerfamilie Züge einer **netzwerkförmigen Familiendynastie** an. Enge Bindungen, wie in der Kernfamilie üblich, sind dann nur noch in den vielen Kleinfamilien des Familiennetzwerks gegeben, aber meist nicht mehr zwischen diesen und den zahlreichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie 3.0. Die formale Organisation der Unternehmerfamilie 2.0 reicht nun nicht aus, um Zusammenhalt und Identifikation zu erzeugen, und durch die räumliche und lebensweltliche Trennung gewinnen zentrifugale Tendenzen weiter an Bedeutung.

Die drei Handlungsfelder des Doing Business Family tragen auf jeder Entwicklungsstufe zum Fortbestand der Unternehmerfamilie bei. Was sich jedoch bei noch jungen Unternehmerfamilien eher zwanglos ergibt, bedarf im Laufe der Generationenfolge gezielter Maßnahmen und Interventionen.

In der Reihe WIFU_kompakt: Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Die NextGen motivieren: ein Modell /// Das Unternehmen als geliebtes Erbe /// Die stille Macht elementarer Regeln /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Paradoxien der Langlebigkeit **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Doing Business Family /// Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien /// Zusammenhalt in Unternehmerfamilien /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Die Kraft des Erzählens /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Simons: Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen unter wifu.de/bibliothek/ oder QR-Code**

