

Vier Muster der Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien – ein Vorschlag zur Typologisierung



Torsten Groth, Universität Witten/Herdecke

Was zeichnet Unternehmerfamilien aus? – In Wissenschaft wie in reflektierter Beratungspraxis existieren unterschiedliche Konzepte, mit denen die Besonderheiten dieses Familientyps selektiv hervorgehoben werden. Einzig unstrittig scheint es in allen Ansätzen zu sein, dass die Unternehmerfamilie einen besonderen Typ Familie darstellt, der über gesellschaftsrechtliche und ökonomische Fragestellungen zusätzlich gefordert ist. Die folgenden Überlegungen weisen auf Muster der Strategieentwicklung in Unternehmerfamilien hin und liefern mit dem Fokus auf Entscheidungsstile einen Vorschlag zur Typologisierung, der als Grundlage sowohl für weitere Forschung wie auch als Hintergrund für Beratungsfragen dienen kann.

I. Einleitung

In dem gerade in der Auswertung befindlichen Forschungsprojekt „Familienstrategien über Generationen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) wurde empirisch erforscht, wie Unternehmerfamilien über viele Generationen hinweg ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sichern. Die Herausforderungen sind bekannt: In einer mehrgenerationalen Perspektive zeigt sich oft, dass in wachsenden Gesellschafterkreisen die Bindung zum Unternehmen verloren geht, Konflikte aufbrechen und zunehmend Probleme entstehen, als Kollektiv die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu erhalten (vgl. Simon et al. 2012; Kormann 2011). Um über Generationen diesen destruktiven Dynamiken entgegenzuwirken, braucht es – auch dies ist hinlänglich bekannt – zunehmend organisationsförmiger Kommunikationsformen. Eine Familie muss gemanagt werden, sie benötigt eine Familienstrategie (vgl. Plate et al. 2011). Bisher ist, sicherlich auch aufgrund von Schwierigkeiten, einen passenden empirischen Zugang zu erhalten, recht wenig untersucht worden, wie Unternehmerfamilien

tagtäglich ihre großen wie kleinen familienstrategischen Struktur- und Personalentscheidungen treffen. Das Ziel des Projekts „Familienstrategien über Generationen“ bestand darin, diesen „blinden Fleck“ der Familienunternehmensforschung ein wenig zu erhellen. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit jeweils zwei führenden Mitgliedern aus 12 namhaften Unternehmerfamilien geführt. Zusätzlich fanden im Sinne eines Action Research-Ansatzes acht ganztägige Treffen mit allen beteiligten Familienvertretern und dem Forscherteam statt, in denen diese sich ihre Praktiken der Entscheidungsfindungen und ihre Familienstrategien vorstellten und kritisch diskutierten. Auch diese Treffen wurden aufgezeichnet und transkribiert, sodass umfangreiches empirisches Material vorliegt, das nun ausgewertet wird.

II. Strukturierungsversuche von Unternehmerfamilien

Schaut man sich heutzutage gängige Modelle von Unternehmerfamilien an, so dominieren Entwicklungsmodelle. Viele orientieren sich am Lebenszyklus-

INHALT

- I. Einleitung
- II. Strukturierungsversuche von Unternehmerfamilien
- III. Entscheidungsprozesse in Unternehmerfamilien
- IV. Vier Typen der Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien
- V. Fazit

Keywords

Familienunternehmen; Entscheidungsfindung; Handlungsfähigkeit; Strategieentwicklung

lus-Modell von Gersick et al. (1997). Die Autoren differenzieren drei typische Stufen der Entwicklung: Erstens die „Controlling Owner stage“, in der der Gründer, mithin also zumeist eine Person, das Unternehmen als Alleineigentümer führt; zweitens die „Sibling partnership stage“, in der zumeist Geschwister das Unternehmen führen und drittens die „Cousins consortium stage“, in der entferntere Verwandte ab der dritten Generation das Unternehmen führen. Eine solche Unterteilung ist nachvollziehbar und zur groben Orientierung der jeweiligen Kernherausforderungen höchst brauchbar. Vor allem gelang

es den Autoren, das statische 3-Kreis-Konzept (vgl. Tagiuri, Davis 1982) in eine dynamische, mehrgenerationale Perspektive zu überführen. Für eine Fokussierung auf Entscheidungsstile reicht eine solche Vorgehensweise jedoch nicht aus. Zyklus-Modelle orientieren sich (zu) stark an idealtypischen Weitergabemustern und leiten die Qualität der Eigentümerkommunikation vornehmlich von der Anzahl der Gesellschafter ab. Schon Simon et al. (2012) haben in ihrer Unterteilung „Re-inszenierte Kleinfamilie“, „Stammesorganisation“ und „Großfamilienorganisation“ darauf hingewiesen, dass die Entwicklungsverläufe oftmals stoppen und festgeschrieben werden können. Beim Modell „Re-inszenierte Kleinfamilie“ wird am anfänglichen Übergabemuster einer Person an einen Nachfahren festgehalten, re-inszeniert wird das Muster der ersten Nachfolge auch in den weiteren Übergaben. Das Modell „Stammesorganisation“ entsteht, sobald sich Geschwister als Begründer einer Gesellschafteruntereinheit verstehen; es wird also das Nachfolgemuster der zweiten Generation festgeschrieben. Und beim Modell „Großfamilien-Organisation“, das auf der Weitergabe aller Anteile an alle Nachfahren beruht, wird an einem Prinzip festgehalten, das mit der dritten Generation entstanden ist.

Unternehmerfamilien durchlaufen also nicht nur „Stages“ (s.o.), sie halten oftmals auch an bestimmten bewährten Nachfolgemustern fest. Dies ist auch das Argument eines von Gimeno und Kollegen entwickelten Ansatzes, der die „Mentalen Modelle“ von Unternehmerfamilien untersucht (vgl. Gimeno et al. 2010; Rösen et al. 2012), und somit einen weiteren Vorschlag der Typologisierung von Unternehmerfamilien vornimmt.

III. Entscheidungsprozesse in Unternehmerfamilien

Der hier formulierte Vorschlag wählt einen anderen Zugang und untersucht

die Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmerfamilie. Die Frage lautet, lassen sich musterhaft vollziehende Entscheidungsprozesse beobachten, nach denen Unternehmerfamilien differenziert werden können? Angestoßen wurde diese Fragestellung und Theoriedisposition durch empirische Beobachtungen vollkommen unterschiedlicher Kommunikationsmuster und Entscheidungsstile, die sich nicht auf die Größe der Familie, auf unterschiedliche Entwicklungsstufen oder auch (mentale) Modelle zurückführen lassen. Vielfach fanden sich auch große Unterschiede in den Entscheidungsmustern, obgleich Generationen- und Gesellschafteranzahl vergleichbar waren. Dazu weiter unten mehr.

Den Fokus der Beobachtung auf Kommunikationsmuster und Entscheidungsstile zu legen, hat sich in der internationalen Organisationsforschung seit langem bewährt (vgl. Weick 2001; Mintzberg 2009), und dient im deutschsprachigen Raum als Grundlage eines weit verbreiteten „systemischen Ansatzes“ (Luhmann 2000; Simon 2007). Dieses Denken ist bisher kaum für die Erforschung von Unternehmerfamilien genutzt worden, auch wenn es mittlerweile – vor allem im Wittener Ansatz – üblich ist, das Besondere eines Familienunternehmens aus dem „systemischen“ Zusammenspiel unterschiedlicher Rationalitäten mit zwangsläufig entstehenden Paradoxien zu erklären. Eine Prozesssicht, wie sie hier vorgeschlagen wird, nimmt bisherige Erkenntnisse auf und überführt die bekannte 3-Kreis-Logik (Familie – Unternehmen – Eigentum) in Erwartungskontexte, die gleichzeitig Entscheidungsprozesse beeinflussen. Hierzu liegt im Zuge der Auswertungen des Projekts „Familienstrategien über Generationen“ ein weiterer konzeptioneller Vorschlag vor (vgl. Groth/v. Schlippe 2012; Groth 2013). Hilfreich kann es sein, die Unternehmerfamilie nicht als einen Kreis im 3-Kreis-Modell zu betrachten, son-

dern als ein Kommunikationssystem, das Entscheidungen treffen muss, die die Erwartungen an sich selbst als Familie, als Unternehmer- und als Eigentümerkreis gleichzeitig beachten muss. Zudem zeigt sich, dass in Vertiefung der familialen Erwartungen immerfort auch Auswirkungen von Gesellschafterentscheidungen auf Einzelpersonen die Prozesse lenken, wie auch die Frage, ob die Eigentümerentscheidungen den Werten der Familie und der relevanten gesellschaftlichen Umwelt entspricht. Weitreichende Entscheidungen in Unternehmerfamilien durchlaufen nach diesem Konzept typischerweise eine fünffache „Prüfeschleife“. Die Kriterien des Entscheidens sind kurzgefasst:

- Dient die Entscheidung dem oder gefährdet diese den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie?
- Ist die Entscheidung rechtmäßig bzw. mit den Satzungen und dem Gesellschaftsrecht vereinbar?
- Dient die Entscheidung der Zukunftssicherung, also dem langfristigen Überleben des Unternehmens, oder ist sie eher als schädlich zu bewerten?
- Rüttelt die Entscheidung an Bedürftigkeiten von Einzelpersonen bzw. muss aufgrund eines Einzelschicksals besonders Rücksicht genommen werden?
- Stimmt die Entscheidung mit eigenen und gesellschaftlichen Werten überein?

Mit dieser Prämisse der polykontextuellen Rahmung von Entscheidungen im Gesellschafterkreis ist zwar noch kein Differenzierungskriterium für Unternehmerfamilien benannt, es wird aber sichtbar, dass viele Entscheidungen in Unternehmerfamilien nicht mit einem Richtig/Falsch-Schema eindeutig zu beantworten sind. In vielen familienstrategischen Fragestellungen

(Wollen wir das Wachstum finanzieren oder die Ausschüttung erhöhen? Sollen wir zukünftig das Prinzip der Familienführung fallen lassen und uns einem Fremdmanagement anvertrauen?) geht es um Abwägungsfragen, um Entscheidungen unter Unsicherheit, um Widerspruchsbearbeitung, um vermeintlich unlösbare Konflikte etc. Nehmen wir nur kurz die angedeutete zweite Frage, das Prinzip Familienführung fallen zu lassen, um eine typische Entscheidungssituation fiktiv durchzuspielen. Die jeweiligen Antworten und Bewertungen könnten lauten:

- Im Kontext familialer Erwartungen würde die Frage eher ablehnend beantwortet werden. Eine Familie verlässt sich eher auf lange bekannte und verwandte Personen. Zudem droht eine Zerreißprobe zwischen den Befürwortern und Gegnern.
- Im Kontext der Eigentümererwartungen könnte man vielleicht eine Zustimmung vermuten, da mit dem Einzug des Fremdmanagements ein Professionalisierungsschub in der Führung erhofft wird. Man muss aber in Betracht ziehen, dass ein Passus im Gesellschaftsvertrag zu ändern wäre, ohne dass es hierfür Mehrheiten gibt.
- Im Kontext unternehmerischer Erwartungen wäre das Setzen auf Fremdmanagement positiv zu beantworten. Außerdem würde es den mit Abwanderungsgedanken spielenden Leistungsträgern der zweiten Ebene den bisher versperrten Weg in die Geschäftsführung ebnen.
- Zu bedenken wäre unter dem Gesichtspunkt Bedürftigkeit von Einzelpersonen, dass der einzige Sohn des Hauptgesellschafters (vielleicht 44 Jahre alt) bisher mit der Erwartungshaltung groß geworden ist, er

würde seinem Vater nachfolgen. Was soll aus ihm werden, wenn er bisher zur Vorbereitung einzig im eigenen Unternehmen Erfahrungen gesammelt hat und vor allem, kann man ihn übergehen und es riskieren, ihn mit seinem Blockadepotenzial in der Gesellschafterversammlung so zu verletzen?

- Schließlich müsste sich der Gesellschafterkreis noch damit auseinandersetzen, dass es bisher das ungeschriebene Gesetz gab, dass ein Namensträger aus der Familie im Unternehmen leitend tätig ist und dieser auch im nahen Umfeld viele repräsentative Aufgaben übernommen hat.

Obleich die Entscheidungen nicht einfach zu treffen sind, und es keine übergeordnete Rationalität gibt, müssen in Unternehmerfamilien immerfort Entscheidungen dieser Reichweite getroffen werden. Gerade in der Beantwortung von unbeantwortbaren Entscheidungen bilden sich typische Muster heraus, wie jeweils verfahren werden soll und wer die Entscheidungen wie trifft: Greift eine Autoritätsperson zum Hörer und stimmt alles aufwändig vor der Gesellschafterversammlung ab? Wird die Frage an den Beirat delegiert, der für Besetzungsentscheidungen zuständig ist? Bleibt alles letztlich beim Alten, oder nimmt die Familie das Thema Fremdmanagement zum Anlass, um grundsätzlich zu klären, ob man als stark wachsendes, internationales Unternehmen am Prinzip Familienführung festhalten möchte?

IV. Vier Typen der Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien

Für eine Spezifizierung von Entscheidungsmustern eignet sich ein Schema, das Nagel und Wimmer (2014) für die Strategieentwicklung in

Unternehmen entworfen haben. Die Autoren unterscheiden vier Spielarten der Strategieentwicklung, die hier auf Unternehmerfamilie übertragen werden. Nagel und Wimmer entwickeln die Spielarten aus einer Kreuztabelle heraus, die einerseits unterscheidet nach Strategieentwicklungen, die implizit oder explizit verlaufen und andererseits entweder außerhalb oder innerhalb einer Organisation getroffen werden. Wird diese Unterteilung auf Unternehmerfamilien angewendet, ergibt sich die Darstellung in Abbildung 1.

Die erste Unterscheidung implizit/explizit ist von besonderer Bedeutung, wenn man sich vor Augen führt, dass in dem hier zugrunde gelegten Ansatz Entscheidungsprozesse fokussiert werden. Implizite Entscheidungsprozesse sind oftmals noch nicht einmal als bewusste Entscheidungen deklariert: Man handelt, wie man handelt. Alles und allen ist von vornherein klar, wie in bestimmten Fällen gehandelt werden muss; die Gesellschafterversammlung läuft, wie sie immer läuft ... – Gerade in langjährig eingespielten, immer gleichen Personenkreisen, wie man sie oft in Unternehmerfamilien vorfindet, kommt es zur Ausbildung vieler impliziter Kommunikationsformen. Die Vorzüge solcher Muster sind bekannt: Man ist sich schnell einig, es gibt kaum Diskussionsbedarfe, Entscheidungen werden schnell getroffen, Konflikte treten nicht auf bzw. nicht offen zutage.

In expliziten Entscheidungsfindungsprozessen hingegen werden Alternativen benannt, diskutiert und auch bewusst gewählt bzw. abgewählt. Explizite Formen der Entscheidungsfindung sind vom Prinzip her lernfähiger, denn die Entscheidungslage wird als solche in die Beobachtung und Reflexion gebracht. Eine alleinige Präferenz für z.B. die Explizierung einer Familienstrategie würde dem Typus Unternehmerfamilie jedoch nicht gerecht werden. Nicht unterschätzen sollte man die Schutz-

funktion vieler impliziter Entscheidungsformen. Gerade weil mögliche Entscheidungsalternativen nicht in die Kommunikation kommen und sie somit alternativlos erscheinen, können Fehlentscheidungen als Schicksal deklariert werden und destruktive Ex-post-Konflikte (Wer hatte recht/unrecht? Wer hatte nicht schon früher auf die Risiken verwiesen etc.) sind nicht so leicht auszutragen. Fernab aller Bewertungsfragen bleibt festzuhalten, dass mit der Unterscheidung impliziter wie expliziter Entscheidungsformen ein erstes wichtiges Differenzierungskriterium vorliegt.

Auch die Unterscheidung „außerhalb/innerhalb der Unternehmerfamilie“ soll hier noch kurz erläutert werden. Sie fußt auf der Theorieanlage, eine Unternehmerfamilie als ein soziales System zu betrachten. Hiermit wird zugleich – ohne dass hier Platz wäre für eine Theorievertiefung – die Unterscheidung Kommunikation und Psyche eingeführt, was die Option eröffnet, verschärft die Frage zu stellen, ob Entscheidungen zum Gegenstand der Kommunikation innerhalb der gesamten Unternehmerfamilie werden und eine Entscheidung auch dort kollektiv getroffen wird. Außerhalb der Familie hieße z.B., eine Person entscheidet (psychisch) und teilt das Ergebnis der Familie mit, oder die Entscheidungen werden von einem externen Gremien getroffen.

Geht man so vor, dann lassen sich idealtypisch vier Typen von Unternehmerfamilien unterscheiden:

- a) Intuitiv/patriarchal
- b) Experten-orientiert
- c) Situativ/evolutionär
- d) Familienstrategisch

a) Im intuitiv-patriarchalen Typ werden die relevanten strategischen Prozesse zumeist von einer Person getroffen. Dies muss keineswegs bedeuten, dass man es mit einem Alleinunternehmer oder nur wenigen Gesellschaftern zu tun hat. Intuitiv-

Ort der Familienstrategie-Entwicklung	Formen der Entscheidungsfindung	
	implizit	explizit
Außerhalb der Unternehmerfamilie, als Vorgabe für die Gesellschafter	Intuitiv/patriarchal: Eher an (Einzel-) Personen orientierte Entscheidungsprozesse	Experten-orientiert: Eher an (externem) Expertenwissen orientierte Entscheidungsprozesse
Innerhalb der Unternehmerfamilie, als Leistung der Gesellschafter	Situativ/evolutionär: Eher an bewährter Praxis orientierte Entscheidungsprozesse	Familienstrategisch: Eher an (intelligenten) Verfahren orientierte Entscheidungsprozesse

Abb. 1: Vier Formen der Entscheidungsfindung (Quelle: eigene)

patriarchale Entscheidungsmuster lassen sich auch in Unternehmerfamilien mit 50 und weit mehr Gesellschaftern beobachten. Charakteristisch ist, dass eine Person die Entscheidungen für alle weiteren trifft. „Bauchentscheidungen“ bestimmen diesen Typus der Strategieentwicklung. Konflikte, die unvermeidlich auftreten, vor allem wenn man sich die o.g. fünf widersprüchlichen Prämissen vor Augen führt, nimmt diese eine Person auf sich. Was sich altmodisch anhört und als ein gesellschaftlich überkommenes Führungskonzept daherkommt, hat sich in vielen Unternehmerfamilien als brauchbare und recht stabile Lösung erwiesen. Entscheidend ist die Fähigkeit zum Paradoxienmanagement und zur Unsicherheitsabsorption. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Verschiebung von Entscheidungsprozessen in die Psyche einer Einzelperson durchaus als funktional zu betrachten. Eine Person kann die Widersprüche weit besser balancieren und in eine Entscheidung überführen als ein großer Kreis an Gesellschaftern, in denen die Argumente zu hitzigen Diskussionen führen.

Der Erfolgsgarant dieses Typs ist eine Person, die in der Lage ist, die weitreichenden Entscheidungen und deren Folgen zu überblicken und die das Fingerspitzengefühl besitzt, in schwierigen Entscheidungskonflikten zwischen den Beteiligten zu vermitteln.

Langfristig überwiegen jedoch oft die Nachteile der patriarchalen Führung,

denn die Gegenseite ist eine eher passive, gelähmte Restfamilie. In der Passivierung und auch im Entlernen des kollektiven Entscheidens liegt das große Risiko dieses Typs. Im Projekt sprach ein Interviewpartner, der zugleich Repräsentant einer großen Unternehmerfamilie ist, von einer „verlorenen Generation“ an Gesellschaftern, die unter einem Patriarchen keine Gelegenheit bekam, relevante Erfahrungen als Gesellschafter in Gremien zu sammeln.

b) Im Typus experten-orientierte Unternehmerfamilie hat sich ein Kommunikations- und Entscheidungsmuster ausgebildet, dass relevante Entscheidungen von einem externen Gremium getroffen werden. Oftmals, aber keineswegs zwingend, findet sich ein solches Muster in der zeitlichen Nachfolge nach einem Patriarchen. Ist eine Familie über Jahrzehnte geprägt worden von einer Einzelperson, fällt es vielen Familien schwer, sich aus der passiven Rolle zu lösen. Zu lange hat die Familie gelernt, sich auf jemanden zu verlassen, der für sie entscheidet und die Risiken einer Fehlentscheidung auf sich nimmt. Auch sind unter einem Patriarchen zumeist weder Entscheidungsstrukturen noch -kompetenzen ausgebildet worden, sodass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass Diskussionen in der Familie nicht zu einer Entscheidung verdichtet werden können. Man dreht sich im Kreis, ist genervt von dem Gerede oder aber es kommt zum Ausbruch von Konflikten, die ggf. von

einem Patriarchen gedeckelt wurden. Naheliegend ist es deshalb, dass das Muster einer außenstehenden Entscheidungsinstanz beibehalten bleibt und man sich einem Beirat unterwirft, mit der Folge, dass die Familie in der passiven Rolle verharrt.

Dennoch hat dieses Entscheidungsmuster seine Berechtigung. Es sichert die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschafter und damit das Überleben des Unternehmens in Zeiten, in denen die Familie ihrer Eigentümerfunktion – aus welchen Gründen auch immer – aktiv nicht oder nur bedingt ausfüllen kann. Erfolgsgarant in diesem Typ ist zum einen die Zusammensetzung des Expertengremiums und die Fähigkeit dessen Mitglieder, die Beiratsentscheidungen mit den Präferenzen der Familie zu koppeln. Zum zweiten muss die Familie dafür Sorge tragen, auch weiterhin die unternehmerischen Belange begleiten zu können, sodass sie zumindest in der Lage ist, die Entscheidungen des Beirats bewerten zu können und sich auch in sachlicher Hinsicht ein Vertrauen in die Arbeit des Expertengremiums aufbaut.

c) Der dritte Typ, in dem situativ-evolutionär entschieden wird, ist einer, der stark von Traditionen geprägt ist. Der große Unterschied zu den beiden vorgenannten Familientypen besteht jedoch darin, dass die Familie der Ort der Entscheidungsfindung ist. Sie nimmt ihre Eigentümerfunktion wahr und trifft Entscheidungen, wie es der Name schon nahe legt, situationsbezogen unter Rückgriff auf bisher bewährte Prinzipien. Diese Fokussierung auf die Vergangenheit führt auch zur Dominanz impliziter Entscheidungsformen. Familien dieses Typs blicken auf eine Historie früherer Entscheidungsprozesse zurück und haben daraus gelernt. Sie haben feste Prinzipien entwickelt, wie zu verfahren ist und sind dadurch in der Lage, schnell zu entscheiden. Da der Deutungsrahmen abgesteckt ist, müssen jeweils nur noch situative

Anpassungen vorgenommen werden. Unternehmerfamilien dieses Typs erkennt man daran, dass sie gerne zusammenkommen und sich nicht lange mit Gesellschafterfragen aufhalten. Viele Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung sind im Prinzip schon im Vorhinein entschieden, da den meisten klar ist, wie zu entscheiden ist; kritische Diskussionen kommen nicht auf.

Dieser Typus kann seine Stärken in Zeiten kontinuierlicher Entwicklung ausspielen. Aus der historischen Bewältigung vieler wichtiger Richtungsentscheidungen hat die Familie ein Selbstbewusstsein entwickelt, das ihr auch in der Gegenwart eine große, vor allem normative Stütze bei allen Entscheidungsanlässen ist. Zugleich bietet die Familie ein starke Identifikationschance für die Einzelgesellschafter.

Die Kehrseite dieses Selbstbewusstsein ist das, was man in der Organisationsforschung „Lernfalle“ nennt (vgl. March 1991). Wenn es notwendig wird, aufgrund zukünftiger Umwälzungen größere Veränderungen vorzunehmen, verkehrt sich die Stärke ins Gegenteil. Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn Nachfolgemuster verändert werden müssen, oder das Unternehmen nicht mehr mit seinen angestammten Produkten in einem bekannten Markt agieren kann. Hier besteht die Gefahr, dass sich im Gesellschafterkreis die Mehrheit durchsetzt, die mit Verweis auf frühere Erfolge Veränderungsimpulse blockiert. Gerade weil die Familie nicht gelernt hat, das Bewährte kritisch zu hinterfragen, ist die Gefahr groß, dass die Familie an früheren Erfolgen zugrunde geht. Oftmals sind auch diese Unternehmerfamilien noch patriarchal geprägt. Zwar hat sich der Entscheidungsstil geändert, da nun die Familie als Kollektiv agiert, aber die Bindung bleibt oftmals erhalten über Inhalte, Prinzipien und Leitsätze, die von vorigen Patriarchen(-generationen) geprägt wurden.

d) Der vierte Typ ist einer, in dem familienstrategisch agiert wird. Verknüpft mit dieser Bezeichnung ist ein Entscheidungsmuster, nach dem weitreichende Entscheidungen vor dem Hintergrund einer explizit-formulierten Familienstrategie getroffen werden. Unternehmerfamilien dieses Typs haben zumeist einen Prozess der bewussten Auseinandersetzung mit ihren bisherigen Prinzipien und Erfolgen, aber auch mit den zukünftig sich ergebenden Anpassungsbedarfen hinter sich. Die Familien haben nicht nur Inhalte und Leitlinien definiert, sondern sind in ihrem Entscheiden auch durch Verfahren geprägt, die in der Lage sind, die vielen widersprüchlichen Erwartungen zu balancieren.

Insofern dieser Typ sehr geprägt ist durch eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung, entwickelt sich im Idealfall eine Fähigkeit zur Beobachtung 2. Ordnung. Die Familie entscheidet nicht nur die anliegenden Gesellschafterfragen, sie ist auch in der Lage, sich selbst beim Entscheiden zu beobachten, sodass eine permanente Lernbereitschaft besteht. In der Aufreihung der vier Typen nimmt die familienstrategische Ausprägung sicherlich eine Sonderstellung ein. Sie wird vielfach auch als zukünftiges Erfolgsmodell gehandelt.

Aber auch hier wäre es ein Trugschluss, von einer eindimensionalen Positivbewertung auszugehen. Der Erfolg dieses Typs hängt stark von der kollektiven und individuellen Fähigkeit zur Konfliktbewältigung ab. Während in den anderen drei Unternehmerfamilientypen die Konflikte externalisiert werden können (an einen Patriarchen, an ein externes Gremium oder in die Vergangenheit), muss die Familie ein großes zeitliches Investment bringen und das permanente Hinterfragen und Nachjustieren aushalten.

V. Fazit

Mit der vorgenommenen Unterteilung lassen sich nicht nur vier Typen

von Unternehmerfamilien deutlich unterscheiden, es lässt sich auch zeigen, wie schwer es den Unternehmen fällt, ein Entscheidungsmuster zu verlassen. Eine besondere Herausforderung stellt hierbei die Überwindung der patriarchalen Phase dar. Fast alle der 12 beteiligten Unternehmen wurden in den Generationen zuvor so stark von Einzelpersonen geprägt, dass auch die aktuellen Entscheidungsmuster einen Schatten patriarchaler Vergangenheit in sich tragen. Um neue, postpatriarchale Führungsstrukturen zu etablieren, bedarf es – dies ist vielleicht eines der Kernergebnisse des Projekts „Familienstrategie über Generationen“ – einer gründlichen Auseinandersetzung mit den Folgen langjähriger Prägung einer Familie durch Einzelpersonen. Gelingt dies der Familie nicht, bleiben die beiden Typen „Experten-orientiert“ wie auch „situativ-evolutionär“ gebunden und in ihrer Entwicklungsfähigkeit beschränkt.

Die Paradoxie der Patriarchen-Nachfolge liegt darin, dass es kaum einen guten, leichten Anschluss gibt. In der postpatriarchalen Phase geht es familienstrategisch darum, kollektive Entscheidungsfähigkeit zu erlernen. Dass dies geschieht, und wie dies gelingt, ist höchst voraussetzungs-voll. An die Stelle von personalen, familiär geprägten Entscheidungsformen müssen Verfahren treten, die

es allen Gesellschaftern ermöglicht, ihr Wissen in einen Entscheidungsprozess einzubringen und zugleich müssen Unsicherheiten und auch Risiken zukünftiger Fehlentscheidungen kollektiv getragen werden.

Weiterführende Literatur:

Gersick, Kellin A.; Davis, John A.; Hampton, Marion M.; Lansberg, Ivan (1996): From Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business MA: Harvard Business School Press.

Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma; Coma-Cross, Joan (2010): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Groth, Torsten (2013): Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien. Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 2/2013, S. 56–61.

Kormann, Hermut (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Springer-Verlag, Heidelberg

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Westdt. Verlag Opladen, Wiesbaden

March, James G. (2001): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organisation Science Nr. 1, Vol. 2, S. 71–87

Mintzberg, Henry (2009): Managing. San Francisco: Berrith Koehler.

Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2014): Systemische Strategieentwicklung. (6. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer/Poeschel

Plate, Markus; Groth, Torsten; Ackermann, Volker; Schlippe, Arist von (2011): Große deutsche Familienunternehmen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Rüsen, Tom; Schlippe, Arist v.; Gimeno, Alberto (2012): Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen. Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 3/2012, S. 92–98.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisations-theorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag

Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten (2012): Mehr-Generationen-Familienunternehmen (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag

Weick, Karl E. (2001): Making Sense of the Organization. Malden (MA): Blackwell

**Fachinformationen
bequem online bestellen!**

www.bundesanzeiger-verlag.de

 **Bundesanzeiger
Verlag**

Recht vielseitig!

