

# Clans – so werden große Familien zukunftsfähig.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Erfolgreiches Management großer Gesellschafterkreise erfordert Antworten auf besondere familienstrategische Fragestellungen. In *private wealth 02/2017* wurden bereits die grundlegenden Herausforderungen analysiert. Im zweiten Teil untersucht das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) nun, wie Aus- und Weiterbildungsformate definiert werden sollten, damit sich entsprechend ausgebildete Familienmitglieder engagieren können. Im Ganzen entsteht so ein professionelles Clan-Management 2.0.

Lange Zeit wurde in Familienunternehmen achselzuckend hingegenommen, dass die Familie sowohl die Stärke als auch die Schwäche der Firma ist. In den letzten Jahren wird nun zunehmend an dieser „Schwäche“ gearbeitet. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich als Familie zu organisieren und zu professionalisieren, ist deutlich gestiegen.

Heute werden aufseiten der Eigentümerfamilie parallel zur Unternehmensstrategie vielfach Formen separater Familienstrategien entwickelt. Darin bildet sich – im Idealfall in Dokumenten schriftlich niedergelegt – die Grundlage eines Familienmanagements ab.

Die Aufgaben (wir bezeichnen dies als „Familienmanagement 1.0“) umfassen meist die Ansprech- und Kümmererfunktion. Es geht dabei um sämtliche Themen, die innerhalb der Unternehmerfamilie virulent werden und nicht direkt in das Aufgabenfeld des Managements oder Überwachungsgremiums des Unternehmens gehören.

Im Kern sind entsprechende Strukturen damit beschäftigt, Familientage zu organisieren, die Reflexion und Weiterentwicklung der Inhalte der Familienstrategie sicherzustellen, Weiterbildungsaktivitäten der Familie zu koordinieren und aufkommende Konflikte in eine profes-

sionelle Bearbeitung zu überführen. Die hier tätigen Mitglieder aus der Unternehmerfamilie sind meist ehrenamtlich und neben ihrem Hauptberuf eingeschränkt für die Unternehmerfamilie aktiv. Die Wahl in das entsprechende Gremium basiert oftmals auf einem Sympathie- oder Vertrauensfaktor.

Insgesamt lassen sich solche Modelle als „familienbasierte Systeme“ bezeichnen. Aufgrund der oftmals noch vorhandenen persönlichen Nähe der handelnden Akteure ist der „Modus Familie“ in der Kommunikations- und Umgangsform notwendig und statthaft. Dies gilt ebenso für Ausgestaltung der Interaktion von Familienmanagement und einzelner Mitglieder der Unternehmerfamilie.

Grundsätzlich ist das ein großer Vorteil. Diese Art des (Selbst-)Managements stößt jedoch ab einer bestimmten Anzahl von Mitgliedern oder deren räumlicher und kultureller Entfernung an Grenzen. Den handelnden Personen fehlt es bei wachsendem Komplexitätsgrad oft an spezifischen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen, um angemessen mit den Unterschiedlichkeiten in der Unternehmerfamilie umzugehen.

Bei Überschreiten einer gewissen Komplexitätsschwelle braucht es daher ein sogenanntes „Familienmanagement 2.0“.

Es setzt an der zentralen Fragestellung einer jeden Mehr-Generationen-Unternehmerfamilie an: Wollen wir uns als Gesellschafter eher als Unternehmerfamilie oder eher als Investoren verstehen? Dominiert die Investorenmentalität, übernimmt das Familienmanagement die klassischen Aufgaben einer Investor-Relations-Abteilung. Es erläutert vor allem die Strategie des Managements, kommuniziert die Performance und organisiert An- und Verkaufswünsche von Anteilen innerhalb des Gesellschafterkreises. Da der Zusammenhalt als Familiengemeinschaft keine Relevanz mehr darstellt, sind auch keine Maßnahmen zur Förderung von Kompetenz und Zusammenhalt als Gemeinschaft notwendig.

Ist dagegen der Erhalt des Gesellschafterkreises als geschlossenes System von verwandtschaftlich verflochtenen Mitgliedern einer Unternehmerfamilie die primäre Zielsetzung, ändert sich die Aufgabenstellung. In diesem Fall geht es um „Family Investor Relations“. Zusätzlich sind nun Maßnahmen zu ergreifen, die eine Steuerung, Entwicklung und Führung des Gesellschafterkreises als Gemeinschaft verwandtschaftlich verbundener Personen auf einem höheren Organisationsgrad ermöglichen.



Die hier notwendigen Aufgaben, Strukturen und Kompetenzen müssen dualistisch ausgeprägt sein. Denn ein Familienmanagement 2.0 hat neben den klassischen betriebswirtschaftlichen und juristischen Aufgaben zugleich von einem professionellen Umgang mit Familiarität auszugehen.

Im Zusammenhang mit „Clan-Strukturen“ sind hier profunde Kenntnisse von System- und Gruppendynamiken, von individual- und familienpsychologischen Mustern und Modellen sowie Kenntnissen von Konflikt- und Kommunikationstheorien oder Modellen zur Steuerung der Kommunikation in großen Gruppen erforderlich.

Die „klassischen“ Ausbildungen zum Aufsichts- oder Beiratsmitglied mit Fokus auf betriebswirtschaftliche und juristische Faktoren reichen deshalb beim Management einer großzahligen Unternehmerfamiliengemeinschaft nicht aus. Das ist vielen Familien auch durchaus bewusst. In der Praxis wird der Mangel an kommunikativen und familiendynamischen Vorbildungen darum oft durch „langjährige Erfahrung“ als Gremienmitglied oder durch erworbenes „hohes Vertrauen“ in der Familie kompensiert. Dies mag für Gesellschafterkreise funktionieren, in denen es noch möglich ist,

schnell eine Face-to-face-Kommunikation zur Lösung kritischer Fragen herzustellen. Doch wenn eine großzahlige Gemeinschaft professionell durch ein entsprechendes Familiengremium gemanagt werden soll, müssen die entsprechenden Personen über breiter gefächerte Fähigkeiten verfügen.

Besonders wichtig sind nun soziologische oder psychologische Grundkenntnisse, eine Ausbildung in Kommunikationstheorien und -designs sowie praktische Erfahrungen im Umgang mit konfliktbehafteter Kommunikation, zwischenmenschlichen Konfliktstrukturen und der Tätigkeit als Mediator.

Das hier notwendige Kompetenzprofil entspricht also weniger dem einer kaufmännisch versierten als vielmehr dem einer erfahrenen Führungskraft aus dem Bereich Human Resources.

Die bisher in der Praxis beobachteten Lebensläufe von Familienmanagern zeigen allerdings, dass die handelnden Personen meist nur in Bezug auf betriebswirtschaftliche Fragen „Vollprofis“ sind. Hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zur Steuerung und Führung einer Gemeinschaft als Unternehmerfamilie vertrauen sie auf persönliche Qualitäten.

Geht es um das nachhaltige Management eines Clans, sehen wir daher

Nachholbedarf. Dieser Aspekt von Familienmanagement, der sich den Wünschen und Bedürfnissen innerhalb der Gemeinschaft widmet, ist weniger auf das Erfüllen basisdemokratischer Mitbestimmungen oder individueller Bedürfnislagen im Einzelfall gerichtet. Er benötigt eine systematische Organisation von Ansprache- und Reflexionsmöglichkeiten innerhalb des größeren Familienkreises. Analog zum Betriebsrat für die Mitarbeiter wird aus der „Family-Investor-Relations-Einheit“ dann eine „Kümmerer-Einheit“ für die Mitglieder der Großfamilie.

Für das langfristige Bestehen des „Clans“ ist dies die entscheidende Aufgabe. Würde das einzelne Mitglied der Familie „sich selbst überlassen“, wäre der Verlust des Interesses an der Gemeinschaft programmiert – und der Zerfall der Gemeinschaft absehbar. □

*Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen, geschäftsführender Direktor WIFU (Wittener Institut für Familienunternehmen), und Vorstand WIFU-Stiftung. Prof. Dr. Arist von Schlippe, akademischer Direktor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik von Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.*