



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Lerbacher Runde.

28 ausgewiesene Experten. Eine große Aufgabe: Kluge Lösungen für die Anlageprobleme vermögiger Investoren zu finden.

Expansionsstrategie.

Sebastian Schwanhäuser diversifiziert konsequent in neue Bereiche. Und hat Schwan-Stabilo so auf drei sehr stabile Beine gestellt.

Künstliche Intelligenz.

Heute nutzen wir Siri oder Alexa. Morgen könnten solche Computer schon die besseren Fondsmanager sein. Und was passiert übermorgen?

Nachfolge.

Reinhold Messner ordnet sein unternehmerisches Vermächtnis. Wie seine Tochter Magdalena das Feuer weitertragen will.

„Clan Management“ – wenn der Gesellschafterkreis wächst.

Aus der Forscherwerkstatt. Die zunehmende Akzeptanz egalitärer Vererbungsformen von Gesellschafteranteilen hat in den letzten Jahrzehnten zum Entstehen großzahliger Gesellschafterkreise mit gleicher Abstammung geführt. Wie es gelingen kann, Unternehmerfamilien dieser Größenordnung nachhaltig für die Firma zu interessieren und als strategie- und entscheidungsfähige Einheiten zu organisieren.

Es gibt da diese grobe Faustformel: Pro Generation verdreifacht sich die Anzahl der Gesellschafter eines Familienunternehmens.

In diesen Familientypen ist eben nicht nur die Reproduktionsrate im Vergleich zum allgemeinen Durchschnitt überproportional hoch. Zusätzlich ist immer öfter ein Trend zur egalitären Vererbung der Gesellschafteranteile an alle Nachkommen zu gleichen Teilen zu beobachten – unabhängig davon, ob sie im Unternehmen mitarbeiten oder nicht. In Kombination führt dies zu einem stetigen Wachstum des Gesellschafterkreises bei jedem Generationenübergang.

Erste stichprobenartige Untersuchungen haben ergeben, dass es in Deutschland schon mindestens 30 großzahlige Gesellschafterkreise mit 80 und mehr Gesellschaftern gibt. Aufgrund der Vererbungswelle wird diese Zahl in den nächsten Jahren sprunghaft ansteigen. Immer häufiger bilden sich Unternehmerfamilien-Clans – soziale Einheiten, die sich aus Personen mit gleicher Abstammung zusammensetzen und eine Wirtschafts- und Solidaritätsgemeinschaft bilden.

Was unterscheidet diesen Typus im Vergleich zu anderen Unternehmerfamilien? Gibt es tatsächlich Unterschiede zwischen einem Gesellschafterkreis, der 15

bis 50 Familienmitglieder umfasst oder 2300, wie etwa im Fall der belgischen Gesellschafterfamilie Solvay? Welche typischen Fragestellungen ergeben sich in diesen Clans? Erste Erkenntnisse aus aktuellen Forschungsprojekten zeigen, dass sich hier verschiedene Problemkomplexe herausarbeiten lassen, die spezifischer Lösungen im Rahmen eines „Clan-Managements“ bedürfen.

In erster Linie geht es dabei um die Organisation von Bindung und Zusammenhalt. Die Familienverantwortlichen müssen sich fragen, in welcher Form dies bei über den Erdball verstreuten Mitgliedern mit teilweise unterschiedlichen Muttersprachen überhaupt noch möglich ist.

Reicht ein Familientreffen aus, das alle zwei Jahre stattfindet, um das gegenseitige Kennenlernen zu ermöglichen und den vielmals beschworenen „Family-Spirit“ im Bewusstsein aller zu erhalten? Was muss passieren, damit nicht nur ein Bruchteil der Gemeinschaft – die Vertreter der restlichen Familienmitglieder – an der Gesellschafterversammlung teilnimmt und sich über den Geschäftsverlauf informiert?

Oftmals ist von den Repräsentanten zu hören, dass die Motivation, sich für das Familienunternehmen aktiv zu engagie-

ren, in weiten Teilen der Familie rückläufig oder sogar nicht mehr existent ist. Beispielfür diesen Trend mag die Antwort einer Gesellschafterin aus der sechsten Generation auf die Einladung zum runden Firmenjubiläum dienen: „Ich bin doch schon zur Gesellschafterversammlung erschienen. Jetzt soll ich auch noch einen zweiten Tag für das Familienunternehmen in diesem Jahr aufwenden? Das ist einfach zu viel.“

Diese rückläufige Grundmotivation lässt sich als Ergebnis jahrzehntelang durchaus erfolgreicher patriarchaler Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in den Vorgängergenerationen erklären. Dieser Erfolg hat eine Schattenseite: Die nichtaktiven Gesellschafter, die eben nicht in ein Aufsichts- oder Beratungsgremium gewählt wurden, sind in einer „Lernfalle“ gefangen – sie haben sich entweder bequem damit eingerichtet, dass die Arbeit woanders getan wird, oder sie erleben sich in ihrem Engagement entmutigt.

Oftmals gab es in der Vergangenheit für interessierte Familiengeschafter keine Möglichkeiten, sich anderweitig für die Firma oder den Familienzusammenhalt zu engagieren. So ging langsam der Wissensdurst verloren und es beteiligten sich – wenn überhaupt – nur noch die



Nachkommen ehemals für das Familienunternehmen in Führungspositionen tätiger oder in Aufsichtsgremien aktiver Familienmitglieder.

Diejenigen, die sich für das Unternehmen einbringen, bleiben so oftmals als Repräsentanten der Großfamilie unter sich. Der Austausch in die Breite des Clans geht verloren. Beobachtbare Versuche der letzten Jahre, die Kommunikation innerhalb der Clans über eigens geschaffene Intranet-Lösungen für die Sippe wieder in Schwung zu bringen, haben wenig Erfolg. Sie fördern zwar die Chancen, sich über Entwicklungen in Firma und Familie per Klick und Download zu informieren, eine dauerhafte Steigerung der Bindung über „Family-Chats“ gelingt aber meist nicht.

Hier sind Lösungen gefordert, die einzelne Familienmitglieder in ihrer Lebenswirklichkeit abholen und gleichzeitig so anziehend sind, dass ein regelmäßiges Nutzen dieses Mediums als attraktiv und bereichernd empfunden wird.

Gleichzeitig ist die Frage zu stellen, welches Interesse innerhalb eines Clans dazu führt, sich für das gemeinsame Wohl zu engagieren. Wird die Zugehörigkeit zu einer größeren Einheit (wieder) prägnant fühlbar, geht damit oft eine Sinn- erfüllung einher. Dies führt dann zu ei-

nem ähnlich starken Einsatz- und Leistungswillen für die Familiengemeinschaft, wie dies aus der karitativen oder der Vereinsarbeit bekannt ist.

Clan-Management bedeutet in diesem Zusammenhang also deutlich mehr als ein verbesserter „Service“, eine „Einbahnstraßen-Kommunikation“ von Erwartungen, Informationen und Botschaften von den Gremien in „die Masse“ der Familienmitglieder hinein.

Eine gut funktionierende Kommunikation innerhalb des Clans schafft persönliche und digitale kommunikative Räume jenseits einer „Ego-Push-Logik“.

Hierzu bedarf es allerdings einer stetig zunehmenden Einbindung interessierter Familienmitglieder. Uns bekannte Beispiele zeigen, dass für eine rege und gelebte interaktive Kommunikation innerhalb der Clan-Gemeinschaft etwa fünf bis zehn Jahre aktiven Familienmanagements nötig sind. Dieses hat – ähnlich wie in der Erwachsenenbildung – den Charakter einer „Ermöglichungsdidaktik“. Natürlich ist auch dabei mit einer Reihe von motivationalen Rückschlägen zu rechnen, vor allem wenn die Bindungskräfte schon länger erodiert waren.

Das Management einer Unternehmerfamilie vom Typus Clan erfordert also zum Teil völlig andere Maßnahmen und

Inhalte als kleinzahlige Gesellschafterfamilien. Der interaktiven Kommunikation innerhalb des Clans kommt die wesentlichste Bedeutung bei der Schaffung und dem Erhalt von Bindung und Motivation zu. Sie trägt Informationen von den Repräsentanten der Familie in die breite Masse und greift gleichzeitig Fragen, Rückmeldungen, Wünsche und Bedürfnisse in diesem Sozialsystem auf.

Die Schaffung von Möglichkeiten, sich für Firma und Familie zu engagieren, stellt eine zweite zentrale Aufgabe eines Clan-Managements dar. All das erfordert den Aufbau spezieller Fähigkeiten, damit die Gremien von einigen wenigen hochkompetenten Mitgliedern aus den jeweiligen Clans besetzt werden können. Welche das sind und wie sie vermittelt werden, wird in der September-Ausgabe von *private wealth* untersucht. □

Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rösen, Geschäftsführender Direktor des Witterner Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

Prof. Dr. Arist von Schlippe, Akademischer Direktor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke