



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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



Um die riesigen Datenmengen zu nutzen, die Industrie 4.0 erst möglich machen, kaufen Firmen jedes Jahr Software im Wert von 400 Milliarden Euro. Einer muss dieses Wachstum managen. „Das machen wir“, sagt Udo Strehl, Gründer und Mehrheitsaktionär der USU Software AG.

Herr der Daten.

„Unsere Software weiß mehr über die IT der Käufer als diese selbst“, erklärt Udo Strehl. Noch stärkere Kundenbindung geht nicht.

In Deckung gehen.

Das Risiko an den Kapitalmärkten nimmt zu. Anlagen sind gefragt, die Gewinne möglich machen und im Ernstfall Verluste begrenzen.

Fahrzeuge mit Seele.

Die Goldenen Zwanziger brachten ein neues Lebensgefühl. Und faszinierende Autos, die heute im Originalzustand Millionen wert sind.

Echte Macher.

Wenn Unternehmer etwas wollen, das es nicht gibt – dann bauen sie es selbst. Darum fertigt Stephan Schambach Hybrid-Bootsmotoren.

Wer hat das Sagen – und warum?

Aus der Forscherwerkstatt. Weil in Familienunternehmen den Erwartungen von Familie, Unternehmer- und Eigentümerkreis gleichzeitig entsprochen werden muss, sind Entscheidungen oft schwer zu legitimieren. Grundsätzlich sind vier typische Muster zu erkennen.

Das Thema der Legitimation von Entscheidungen in Unternehmerfamilien ist bisher recht wenig erforscht. Zumeist fokussieren Forschungen wie auch Ratgeber auf die Themen professionelle Entscheidungsstrukturen, Satzungen oder Beiräte. Doch diese Ansätze übersehen einen für die Praxis wichtigen Aspekt. Sie lassen offen, was „wirklich“ in den Familien passiert, wenn weitreichende Entscheidungen anstehen.

Grundsätzlich lassen sich vier Typen mit jeweils spezifischen Legitimationsquellen unterscheiden: Unternehmerfamilien entscheiden entweder intuitiv/patriarchal, expertenorientiert, situativ/evolutionär oder familienstrategisch

// 01. Im intuitiv-patriarchalen Typ werden die relevanten strategischen Entscheidungen zumeist von einer einzigen Person für alle anderen getroffen. „Bauchentscheidungen“ bestimmen diesen Typus. Konflikte, die unvermeidlich auftreten, nimmt diese eine Person auf sich, sie legitimiert die Entscheidung.

Was sich altmodisch anhört und als ein gesellschaftlich überkommenes Führungskonzept daherkommt, hat sich in vielen Unternehmerfamilien als brauchbare und stabile Lösung erwiesen.

Der Erfolgsgarant dieses Typs ist eine Person, die in der Lage ist, die weitreichenden Entscheidungen und deren Folgen zu überblicken. Sie besitzt zudem

das Fingerspitzengefühl, 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. Sie lernt, dass es eine Person „schon richtig macht“. In der Passivierung und auch im „Entlernen“ des kollektiven Entscheidens liegt das große Risiko dieses Typs.

// 02. Im Typus expertenorientierte Unternehmerfamilie werden relevante Entscheidungen von einem externen Gremium getroffen.

Oftmals, aber keineswegs zwingend, findet sich ein solches Muster in der zeitlichen Nachfolge nach einem Patriarchen. Ist eine Familie über Jahrzehnte von einer Einzelperson geprägt worden, fällt es 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. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit hoch, 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.

Da liegt es nahe, das Muster einer außenstehenden Entscheidungsinstanz beizubehalten. Die Familie unterwirft sich zum Beispiel einem Beirat.

Entscheidungen werden somit über externe „Experten“ legitimiert – mit der Folge, dass die Familie auch hier 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 ihre 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 von dessen Mitgliedern, die Beiratsentscheidungen mit den Präferenzen der Familie zu koppeln. Zudem muss die Familie dafür Sorge tragen, auch weiterhin die unternehmerischen Belange begleiten zu können. Sie muss in der Lage sein, die Entscheidungen des Beirats zu bewerten. Nur dann wird auch in sachlicher Hinsicht ein Vertrauen in die Arbeit des Expertengremiums aufgebaut.

// 03. Im dritten Typus wird situativ-evolutionär entschieden. Er ist stark von Traditionen geprägt.

Der große Unterschied zu den beiden vorgenannten Familientypen besteht

darin, dass nun die Familie der Ort von Entscheidungsfindung und Legitimation ist. Sie nimmt ihre Eigentümerfunktion wahr und trifft Entscheidungen vor allem 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 da der Deutungsrahmen abgesteckt ist, müssen jeweils nur noch situative Anpassungen vorgenommen werden.

wird. Wenn es aufgrund zukünftiger (Markt-)Umwälzungen oder familiärer Umbrüche notwendig ist, größere Veränderungen vorzunehmen, verkehrt sich die Stärke ins Gegenteil. Es besteht die Gefahr, dass sich im Gesellschafterkreis eine Mehrheit durchsetzt, die mit Verweis auf frühere Erfolge notwendige Veränderungsimpulse blockiert.

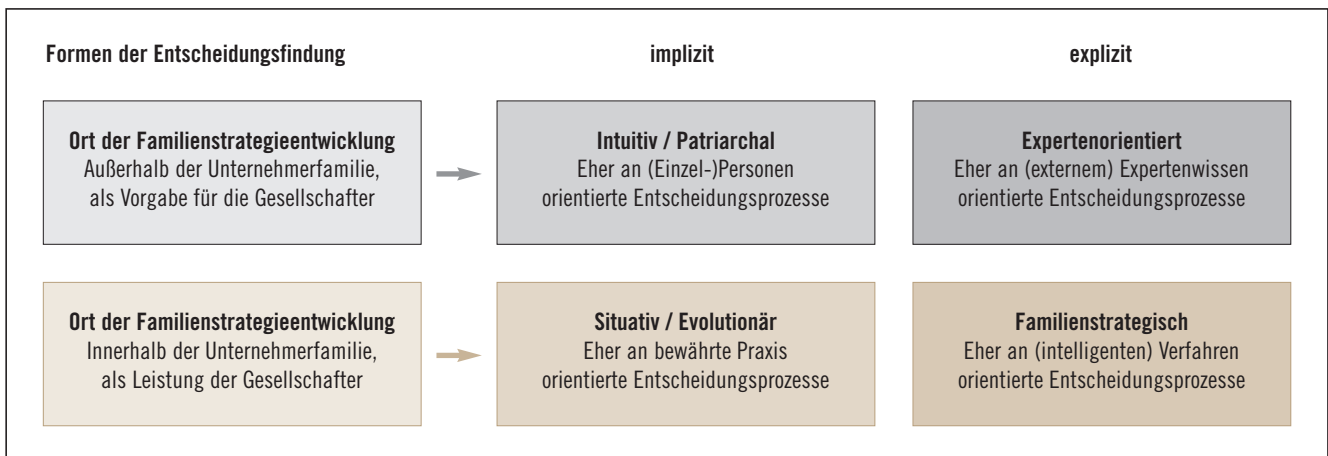
Gerade weil die Familie nicht gelernt hat, das Bewährte kritisch zu hinterfragen, ist die Gefahr groß, dass die Familie an früheren Erfolgen zugrunde geht.

// 04. Im vierten Typ nimmt die Familie neue Fragestellungen zum Anlass, ausführlich zu diskutieren. Sie agiert „fami-

sich eine Fähigkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung. Die Familie entscheidet nicht nur Gesellschafterfragen. Sie ist auch in der Lage, sich selbst beim Entscheiden zu beobachten, sodass eine permanente Lernbereitschaft besteht. Die Familie nimmt sich und den Reflexionsprozess als Legitimationsquelle.

In der Betrachtung der vier Typen nimmt diese familienstrategische Ausprägung eine Sonderstellung ein. Sie wird vielfach auch als zukünftiges Erfolgsmodell gehandelt.

Doch auch sie hat Tücken. Ihr Erfolg hängt von der kollektiven und individuellen Fähigkeit zur Konfliktbewälti-



Diese Unternehmerfamilien kommen gern zusammen und halten sich nicht lange mit Gesellschafterfragen auf. Viele Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung sind im Prinzip schon im Vorhinein gefallen. Die Tradition dient der Legitimation von Entscheidungen.

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 ist.

Die Kehrseite ist das, was in der Organisationsforschung „Lernfalle“ genannt

„Lernfalle“ ist ein Muster verknüpft, nach dem weitreichende Entscheidungen vor dem Hintergrund einer explizit formulierten Familienstrategie getroffen werden.

Unternehmerfamilien dieses Typs haben meist einen Prozess der bewussten Auseinandersetzung mit bisherigen Prinzipien und Erfolgen, aber auch mit den sich künftig ergebenden Anpassungen hinter sich. Sie haben nicht nur Inhalte und Leitlinien definiert, sondern auch Verfahren ausgebildet, die das kollektive Entscheiden ermöglichen.

Dieser Typ ist stark durch eine Kultur der kritisch-reflexiven Auseinandersetzungen geprägt. Im Idealfall entwickelt

gung ab. Während in den anderen drei Unternehmerfamilientypen die Konflikte externalisiert werden können – an einen Patriarchen, an externe Gremien oder an die Vergangenheit –, muss die Familie in diesem Modell ein sehr viel größeres zeitliches Investment bringen und das permanente Neuerfinden aushalten. Dafür bindet sie in den weitreichenden Entscheidungen aber auch alle Strömungen in der Familie ein und sorgt dafür, dass diese geschlossen hinter einer Entscheidung steht. □

Autor: Torsten Groth, tgroth@uni-wh.de; Wittener Institut für Familienunternehmen, wifu@uni-wh.de