



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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



William Wyatt, fünfte Generation der Dynastie der Cayzers, verwaltet die Familienschatulle. Die Briten investieren ihr Vermögen von mehr als 700 Millionen Euro auf eine ganz besondere Art und Weise.

## Very british.

„Wir sind Eigentümer, keine Geldverleiher.“ Nie war es so wertvoll wie heute, die Anlagephilosophie der Familie Cayzer zu kennen.

## Richtig ehrgeizig.

Claudia und Siegmund Rudigier wollen ein kleines Mode-Imperium schaffen. Ein Dutzend Firmen sind das Ziel. Vier haben sie schon.

## Hut ab.

Frauen und der Wille zum Erfolg sind ein großes gesellschaftliches Thema. Antje von Dewitz zeigt bei Vaude schon lange, wie es geht.

## Adrenalin pur.

Kite-Surfen und Start-ups haben vieles gemein. Risiko, Chancen, Nervenkitzel. Jaime Herraiz ist ein Meister in beiden Disziplinen.

Die Erkenntnisse aus 15 Jahren Forschung am WIFU zeigen sehr deutlich: Die Unternehmerfamilie ist ein besonderer Typ Familie, der sich in mindestens zwei Hinsichten fundamental von „normalen“ Familien unterscheidet.

Neben der Größe und Zusammensetzung (wer hat heute sonst noch mit seinen Großneffen und -nichten zu tun?) ist es vor allem die besondere gemeinsame Aufgabenstellung, die diesen Familientyp auszeichnet. Oberstes Ziel ist es, das Unternehmen über Generationen in der Familie zu halten. Um dies zu erreichen, investieren immer mehr Unterneh-

len Familien vorhandenen Evolutionsdynamik widersetzen muss: Diese Dynamik führt dazu, dass die Familie über Generationen einer typischen Zerfallslage unterliegt.

Zumeist bilden drei (manchmal vier) Generationen, die in direkter Linie miteinander verwandt sind, eine natürliche soziale Einheit, eine Familie (Kinder, Eltern und Großeltern). Auch die Geschwister der Eltern und deren Kinder werden zunächst noch als zugehörig empfunden, entfernte Verwandte verlieren jedoch mit der Zeit schon an Bedeutung. Vielleicht sind noch die Geschwis-

Personenkreis zu knüpfen, der sich normalerweise vielleicht nicht mehr als Familie versteht. Die Familie Haniel besteht zum Beispiel 257 Jahre nach Gründung des Unternehmens aus mehr als 1000 Mitgliedern, davon sind über 600 Gesellschafter.

Ein Familientag hat also vor allem die Funktion, die Kunstform Unternehmerfamilie am Leben zu halten. Personen, die sich eigentlich nicht mehr regelmäßig sehen würden, bekommen Gelegenheit, sich vertieft mit ihren Lebensläufen und -einstellungen und mit ihren Stärken und Schwächen kennenzulernen.

## Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

# Der Familientag.

merfamilien in ein (Selbst-)Management, das die Sprach- und Handlungsfähigkeit sicherstellen soll. Ein wichtiges Instrument ist dabei der Familientag.

**// 01. Warum Familientage wichtig sind.** Unter einem „Familientag“ verstehen wir regelmäßige, meist einmal jährlich stattfindende Zusammenkünfte von Mitgliedern der Unternehmerfamilie. Die Treffen ergeben sich nicht – wie sonst üblich – zum Sonderanlass einer Hochzeits-, Geburtstags- oder Trauerfeier. Sie sind eine geplante und organisierte Veranstaltung von der Familie für die Familie, um die Identität in der Unternehmerfamilie zu stärken.

Ausgangsbasis jeder Form des Familienmanagements ist die Erkenntnis, dass sich eine Unternehmerfamilie der in al-

ter der Großeltern bekannt – aber deren Kinder (Großonkel und -tanten) und Enkel (Großcousins und -cousinen) geraten mit der Zeit aus dem Blick. So geht es von Generation zu Generation: Kinder werden selbst Eltern, Eltern werden Großeltern. In diesem Prozess zerfallen durch den unausweichlichen Tod immer wieder soziale Einheiten. Sobald die Großeltern sterben, fehlen die Anlässe zum Treffen.

Was für die „Normalfamilie“ keine Probleme aufwirft, ist für wachsende Unternehmerfamilien eine große Herausforderung. Werden die Anteile über Generationen an mehrere Nachfahren vererbt, erreicht die Unternehmerfamilie nach wenigen Generationen eine Größe, die eines besonderen Managements bedarf. Es gilt, ein soziales Band um einen

Nur wer sich kennt, kann einander genug vertrauen, um gemeinsame unternehmerische Wagnisse einzugehen.

Selbst wenn dabei keine großen Sympathien füreinander entwickelt werden, so stellt sich durch das Kennen über Jahre und Jahrzehnte zumindest eine Erwartungssicherheit ein. Jeder weiß, was er von den anderen zu erwarten hat. Auf diese Weise ist die Basis gelegt, dass Unternehmerfamilien „funktionieren“.

Das jährliche Wiedersehen auf Gesellschafterversammlungen allein reicht für einen solchen Prozess wechselseitiger Erwartungssteuerung nicht aus. Auch formelle Entscheidungsregeln, Beiratskonstrukte oder auch Familienverfassungen funktionieren nur, wenn sie durch informelles regelmäßiges Beisammensein unterfüttert werden.

**// 02. Wie der Tag ablaufen sollte.**

Neben dem Aufbau einer eigenen Geschichte, die idealerweise angereichert ist durch gemeinsame Erlebnisse an Familientagen (Ausflüge, Vorträge, Betriebsbesichtigungen), geht es auch darum, zusammen die Geschichte und Werte der Unternehmerfamilie zu erleben und fortzusetzen.

Das „kommunikative Gedächtnis“ der Familie wäre ohne aktives Gegensteuern dem erwähnten Zerfallsmuster unterworfen. Denn mit jedem Mitglied sterben Geschichten über die früheren Zeiten. Dabei verschwinden nicht nur nostalgische Erinnerungen, sondern auch lebendige Schilderungen über die Bewältigung von Krisen oder über wichtige strategische Richtungsentscheidungen in schwierigen Zeiten.

Aus diesen Gründen hat es sich bewährt, an Familientagen besondere Einblicke in die Geschichte der Familie und des Unternehmens zu gewähren. Eine Möglichkeit stellt zum Beispiel ein Kaminabend mit einem der ältesten Gesellschafter dar, der zu diesem Anlass aus alten Zeiten berichtet.

Neben dem Fokus auf Bindung, Erwartungsklä rung und Vertrauensbildung unter den Familienmitgliedern ist ein zweiter Schwerpunkt auf das Unternehmen zu legen. So können als Bestandteile des Aufbaus einer Gesellschafterkompetenz während eines Familienwochenendes auch besondere Weiterbildungsmaßnahmen für die Familiengesellschafter stattfinden, die gezielt spezifische Kompetenzdefizite ausgleichen.

Gleichzeitig sind Familientage dafür zu nutzen, dass eine Verbundenheit mit dem Unternehmen erhalten bleibt. Sie können und sollen den Familiengesellschaftern, den Ehepartnern sowie der

heranwachsenden nächsten Generation die Produktionsstätten, Technologien, Produkte und strategischen Herausforderungen erlebbar machen und zugleich auch die Möglichkeit verschaffen, Mitarbeiter und Führungskräfte kennenzulernen. „Nur wer versteht, wo und wie



die Gewinne erwirtschaftet werden und welche Anstrengungen dafür nötig waren, kann als Gesellschafter kluge Entscheidungen über die Gewinnverwendung treffen“, fasste ein Familienunternehmer die Begründung für die Durchführung von Familientagen in einer Veranstaltung des WIFU zusammen.

**// 03. Wer teilnehmen sollte.**

Familientage bieten die Gelegenheit, die Grenzen großzügiger zu ziehen, als wenn es um den Gesellschafterkreis geht. Familientage sind als Kommunikationsforen zu sehen, in denen auch die (Ehe-)Partner und Kinder angebunden werden können. Auf diese Weise werden

gerade die Personenkreise mit den Gesellschaftern verknüpft, die aktuell (Ehepartner) und zukünftig (Kinder) einen großen Einfluss auf die Entscheidungen der Eigentümer nehmen.

**// 04. Fazit.**

Damit der Familientag ein Erfolg wird, hat es sich bewährt, drei grundsätzliche Regeln zu beachten:

- Familientage sollten immer an festen Wochenenden im Jahr durchgeführt werden („Immer am dritten Septemberwochenende!“). So können alle Beteiligten schon lange im Voraus planen, und eine Terminfindung entfällt, die zum einen mühsam ist und dann zwangsläufig zu Entscheidungen führt, in denen zugunsten einer Mehrheit andere ausgeschlossen werden.
- Familientage sollten eine Mischung formell-fachlicher und informell-beziehungsorientierter Möglichkeiten der Begegnung sein.
- Die Organisation von Familientagen sollte innerhalb des Familienmanagements fest verankert sein, sodass die Zuständigkeiten geklärt sind.

Das Investment in Familientage allein löst natürlich nicht alle Probleme, die sich ergeben, wenn es darum geht, einen wachsenden Gesellschafterkreis „am Leben zu halten“. Er trägt aber mit dem Fokus auf Bindung einen hohen Anteil an der Sprach- und Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises.

Ohne Familientage muss die Familie nur hoffen, dass sie mit dem Unternehmen verbunden bleibt. Mit Familientagen kann sie selbst etwas dazu beitragen, dass das Vertrauen wächst. □

Text: Torsten Groth, Dr. Tom Rüsen, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU@Uni Witten-Herdecke)