



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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

Gerhard Mey gehören 50 Prozent des Autozulieferers Webasto. Nun investiert er in kleine Firmen mit großem Potenzial. Sein Ziel: „Deren Wachstum fördern und so eine Familie von Familienunternehmen aufbauen.“



Der Stratege.

Gerhard Mey hat gelernt, Unternehmer zu beurteilen: Können sie eine Idee zum Blühen bringen? Dieses Talent nutzt er als Investor.

Geld in Gefahr.

Liquiditätsschwemme, Anleihekäufe der Notenbanken – kommt jetzt die Inflation? Professor Rüdiger Pohl sagt, was Sache ist.

Der Kaiser von Laax.

Wodurch lässt sich eine einfache Ware wie Skiurlaub differenzieren? Bei Reto Gurtner in Laax ist Wintersport einfach eine Spur cooler.

Gewinn für alle.

Rendite machen und gleichzeitig die Welt verbessern. Impact Investing könnte das nächste, ganz große Anlagethema werden.

Unternehmerfamilien sind keineswegs nur vernachlässigbare Sonderfälle. Da etwa 90 Prozent der Gesamtheit aller Unternehmen im Eigentum einer (Groß-) Familie sind, ergibt sich bei einer geschätzten Anzahl von rund 2,8 Millionen Unternehmen in Deutschland eine beachtliche Größenordnung an Familien, die aufs Engste mit einem Unternehmen verbunden sind.

Überraschenderweise ist dennoch bisher kaum erforscht worden, welche besonderen Anforderungen an Unternehmerfamilien gestellt werden und mit welchen Strategien sie ihre Aufgabe meistern.

Industrialisierung ist die Familie jedoch nicht mehr der Ort zum Lebenserwerb, sondern ein Hort der Beziehungspflege, eine Art Gegenpol zum Berufsleben geworden.

Heutige Unternehmerfamilien haben mit diesem Funktionswechsel der Familie zu kämpfen. Denn sie müssen den Part des Unternehmertums künstlich, also gegen die gesellschaftliche Entwicklung, am Leben halten. Die gesellschaftliche „Erfindung“ der heutigen, an Bindung und Wohlergehen des Einzelnen orientierten Kernfamilie nötigt der Unternehmerfamilie zusätzliche Erwar-

ablaufen: „Das war natürlich etwas schwierig, aber ich kann Ihnen sagen, wir sind drei Mal drei bis vier Stunden durch den Wald spazieren gegangen. Wir kannten uns ja sehr gut, wir schätzten uns auch beide. Und ich dachte immer, ich werde ihm nicht sagen, dass er es nicht machen soll. Entweder er sagt: ‚Du machst es!‘, oder er übernimmt es, dann mach’ ich es nicht. Nach dem dritten Spaziergang sagte er: ‚Okay, ich hab’ alles kapiert!‘“ Später haben beide dann übrigens loyal zusammengearbeitet.

Die hier geschilderte Form der Entscheidung ist typisch für Unternehmerfami-

Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

Unternehmerfamilien managen.

Ein aktuell laufendes Projekt mit dem Titel „Familienstrategien über Generationen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen gibt hierzu erste Antworten.

Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass Unternehmerfamilien oftmals unterschiedliche, sich zum Teil auch widersprechende Erwartungen an die Familie und den Gesellschafterkreis bewältigen müssen. Diese Widersprüche haben ihren Ursprung unter anderem in der historischen Entwicklung der Familie. Während Familienleben und Gelderwerb, also Haushalt und Betrieb, früher eine Einheit bildeten, sind mit den Umbrüchen der letzten zwei Jahrhunderte Familienangelegenheiten zur „Privatsache“ geworden. Früher waren fast alle Familien Unternehmerfamilien. Seit der

tungsstrukturen auf, die sie in Einklang bringen muss mit der Notwendigkeit, ein Unternehmen zu führen.

Die wichtigste Frage lautet deshalb: Wie lässt sich eine Familie managen?

Oftmals wird gefordert, dass Unternehmerfamilien wie ein Unternehmen zu managen seien. Bei der Betonung der Organisationsseite wird jedoch übersehen, dass Unternehmerfamilien auch weiterhin Familien sind, die aus Einzelpersonen bestehen, deren Schutz im Vordergrund steht. Der Ausschnitt aus einem Interview mit einer Person, die von der Familie informell auserkoren wurde, die Leitung zu übernehmen, und die danach ihre Wahl mit einem Verwandten zu klären hatte, der sich ebenfalls Hoffnung auf den Posten gemacht hatte, zeigt, wie Entscheidungsprozesse

Es wird dafür gesorgt, dass Einsicht und Verständnis vorherrschen. Die Familie scheut davor zurück, harte Entscheidungen zu treffen. Der Doppelauftrag: „Entscheide zum Wohl des Unternehmens und Sorge dafür, dass der Familienfriede bewahrt und niemand beschädigt wird“, fasst die besonderen Anforderungen an das Management einer Unternehmerfamilie kompakt zusammen. Eine noch ausstehende Theorie der Unternehmerfamilie müsste im Auge behalten, dass Unternehmerfamilien immerfort die Störung familiärer Bindungen durch das Treffen von Entscheidungen zu beachten haben.

In Interviews mit 25 Vertretern namhafter Unternehmerfamilien deuten sich insgesamt fünf Kernelemente des Managements der Unternehmerfamilie an:

// 1. Die Sorge um den Zusammenhalt der Familie.

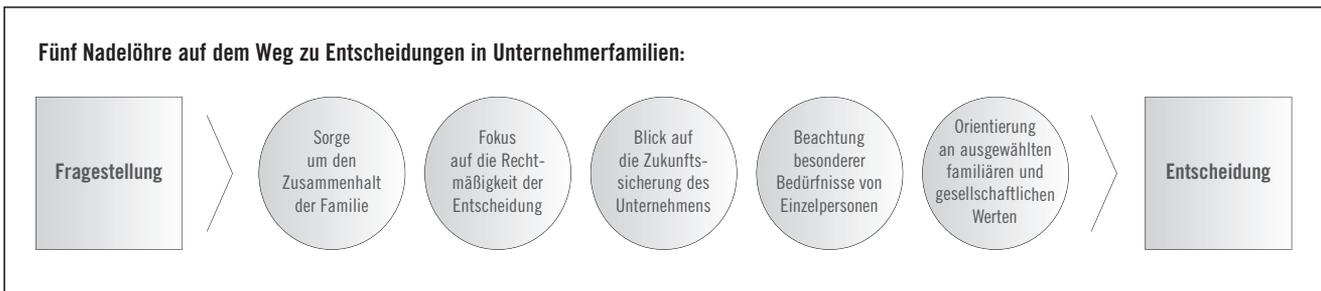
Primär scheint für Unternehmerfamilien die Frage nach dem Selbstverständnis als eine Familieneinheit zu sein. Viele juristische Anpassungen, unternehmerische Entscheidungen, Sonderbehandlungen von einzelnen Gesellschaftern und Familienmitgliedern oder auch gesellschaftliche Engagements werden zwar vor dem Hintergrund einer „Passung“ zur Identität und Kultur der Unternehmerfamilie diskutiert. Taucht allerdings die Gefahr auf, der Zusammenhalt und

// 3. Der Blick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Wenig überraschend, ist drittens das Unternehmen von großer Bedeutung. Als Unternehmergeinschaft trifft und begleitet die Familie gemäß ihrem Selbstverständnis die relevanten unternehmerischen Entscheidungen. Zu beobachten ist zumeist jedoch, dass keine reine ökonomische Rationalität angelegt wird. Pures Gewinnstreben ist verdächtig. Im Kern geht es um die langfristige Sicherung des Unternehmens zum Wohl der Familie. Auch wenn über das „Wie“

// 5. Die Orientierung an ausgewählten familiären und gesellschaftlichen Werten.

Stärker als Normalfamilien verstehen sich Unternehmerfamilien als Teil der Gesellschaft. Dies äußert sich zumeist in einem besonderen Engagement für gesellschaftliche Anliegen, in der Verantwortungübernahme für die Region oder auch im Unterhalt eigener Stiftungen. Hinter diesen Aktivitäten steckt meist mehr als „nur“ ein nach außen gerichtetes philanthropisches Engagement. Gesellschaftliche Werte rahmen die notwendig konfliktvolle Auseinanderset-



der Familienfriede würden nachhaltig gestört, werden Entscheidungen eher nicht getroffen.

// 2. Der Fokus auf die Rechtmäßigkeit der Entscheidungen.

Mit Blick auf Eigentümerfragen ist die Familie verpflichtet, die grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen gemäß des Gesellschaftsvertrags zu treffen. Gerade die rechtliche Verfasstheit stellt an die Kommunikation besondere formelle Anforderungen. Weil alles juristisch „sauber“ abgestimmt und protokolliert werden muss, sind zahlreiche informelle Kommunikationen erforderlich. Passieren Entscheidungsinhalte oder -verfahren dieses Nadelöhr nicht (und können auch keine informellen Lösungen gefunden werden), so werden die Entscheidungen eher nicht getroffen.

der Zukunftssicherung heftig gestritten wird, das Nadelöhr passieren nur solche Entscheidungen, die – wie auch immer – erwartbar einen Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmens leisten.

// 4. Die Beachtung besonderer Bedürftigkeit von Einzelpersonen.

Für einen Großteil der Unternehmerfamilien ist zudem das Schicksal einzelner Mitglieder von hoher Bedeutung. Vielfach werden weitreichende, eigentlich als ökonomisch sinnvoll erachtete Entscheidungen nicht getroffen, sofern mit diesen die Sorge verknüpft wird, Einzelpersonen könnten über Gebühr unter den Folgen leiden oder in ihrem Ansehen nachhaltig geschädigt werden (mit negativen Folgen für zukünftige Entscheidungen im Gesellschafterkreis).

zung über die konkreten Fragen der Unternehmens- und Investmentstrategien und wirken entparadoxierend. Da in Unternehmerfamilien die Sinnhaftigkeit des Handelns nicht allein über Geld (und die Sicherung des Überlebens) hergestellt wird, passieren dieses fünfte Nadelöhr nur jene Entscheidungen, die mit den impliziten und expliziten Werten der Familien in Einklang stehen.

Diese fünf Nadelöhere der Entscheidung geben nicht nur erstens Hinweise auf die Kernaufgaben des Managements einer Unternehmerfamilie. Sie deuten auch zweitens an, welche Anforderungen an eine künftige Theorie der Unternehmerfamilie gestellt werden müssen. □

Text: Torsten Groth, Wittener Institut für Familienunternehmen