

Natürlich ist jedes Familienunternehmen einzigartig. Neueste Forschungen zeigen jedoch, dass sich trotz aller Individualität übergreifende Gemeinsamkeiten in Form von Denkmodellen feststellen lassen. Die sind in der Familienforschung wichtig, weil jedes Familienunternehmen systematisch einem strukturellen Risiko ausgesetzt ist (private wealth 04/2011). Die sich daraus ergebenden spezifischen Konfliktlogiken werden meist bei der Ablösung eines mentalen Modells durch ein anderes im Zuge der Nachfolge relevant. Nur wer sie kennt, kann vorsorgen.

Gründers wiederholen, meist kommt es zu einer Evolution des Modells.

Alberto Gimeno von der ESADE-Business School in Barcelona, Gastprofessor am Wittener Institut für Familienunternehmen, hat dieses Phänomen untersucht. Sein Konzept entstand aus über 3000 Analysen und erlaubt es, verschiedene Governance-Strukturen auf die zugrunde liegenden mentalen Modelle der Gesellschafterfamilie hin zu untersuchen. Wir unterscheiden sechs Grundformen, sozusagen Archetypen mentaler Modelle. Die vier Haupttypen werden im Folgenden skizziert.

merpersönlichkeiten geschaffen, die von diesem mentalen Modell ausgingen. Meist entstanden so stark auf diese Figur hin zentrierte Organisationsstrukturen. Die größte Herausforderung dieses Modells besteht in der Bewältigung der Nachfolgesituation. Ein Patriarch ist nicht ersetzbar – zumindest ist er davon fest überzeugt, oft aber auch sein Umfeld, seine Familie, seine Mitarbeiter.

Ein Nachkomme kann deshalb eigentlich nie reibungslos auf die Position des Patriarchen folgen. Sind mehrere Kinder vorhanden, stehen sie in heftigem Wettbewerb, gibt es nur einen Nachfolger,

Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

Mentale Familienmodelle.

Was sind „mentale Modelle“ von Gesellschafterfamilien? Ein mentales Modell ist ein grundlegendes Bild, das eine Person von der Wirklichkeit hat. Im Kontext, der uns hier interessiert, geht es um die nicht hinterfragten Prämissen, wie ein Unternehmen zu führen ist. Das Unternehmen wird entsprechend um dieses Modell „herumgebaut“: Wer meint, wirtschaftlicher Erfolg erfordere zwangsläufig, dass ein Einzelner an der Spitze steht, wird eine andere Organisation aufbauen als derjenige, der davon ausgeht, dass die besten Leistungen von einem Team erbracht werden.

Daher werden die Modelle insbesondere im Rahmen der Nachfolge auf die Probe gestellt. Die neue Generation tritt oft mit einem anderen Modell an als die Vorgänger. Selten lässt sich das Modell des

Mentales Modell I: Der Patriarch

Dieses Denkmodell ist typisch für die Gründersituation. Die Komplexität der Familie weist ein geringes bis mittleres Niveau auf, die Komplexität des Unternehmens ist mittel bis hoch. Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist die gesamte Organisationsstruktur auf die Person des Patriarchen ausgerichtet. Dieser verfügt über ein unnachahmliches, übergreifendes und detailliertes Know-how über den Markt sowie die firmeninternen Strukturen.

Das mentale Modell: „Einer muss es machen, der Patriarch ist der Anführer von Firma und Familie, Firma und Familie bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen.“

Viele der bekannten deutschen Weltmarktführer wurden von Unterneh-

fällen der Vergleich mit dem Patriarchen regelmäßig zu dessen Ungunsten aus.

Manchmal gelingt es dem Nachfolger, selbst etwas außerhalb des direkten Bereiches des Seniors zu erschaffen. Hat sich der Nachfolger über Jahre hinweg bewährt und wird er von den relevanten Familienmitgliedern als neues Familienoberhaupt akzeptiert, ist eine Wiederholung dieses mentalen Modells denkbar.

Mentales Modell II:

Die professionelle Unternehmerfamilie

Dieses Denkmodell ist vor allem in Familien mit niedrigem bis mittlerem Komplexitätsniveau in Kombination mit einem mittel- bis hochkomplexen Unternehmen anzutreffen.

Die Grundlogik der Familie: „Wir, die Familie, führen das Unternehmen ge-

meinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar, wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche. Die Firma hat immer Vorrang vor privaten Interessen. Mindestens ein Mitglied ist in der Geschäftsführung vertreten, ohne dieses wäre es kein Familienunternehmen mehr!“

Unter Unternehmen, die sich in der zweiten Generation und später befinden, gibt es viele erfolgreiche Beispiele, in denen Geschwister- oder Cousin-Konsortien in höchster Eintracht und zum Wohl von Firma und Familie arbeiten. Man fühlt sich dem „größeren Ganzen“ der Familie verpflichtet und stellt private Bedürfnisse hinten.

Zentraler Erfolgsfaktor ist hier der starke Zusammenhalt der Familie, dem jedes Hindernis, jeder denkbare Konfliktanlass untergeordnet wird. Die in diesem Modell erfolgreichen Familien schaffen es, durch ein geschicktes Management von Paradoxien sichtbare Ungleichheiten, wie zum Beispiel die erkennbar höhere Position des mit großem Renommee ausgestatteten Vertreters der Familie in der Position des CEO im Vergleich zu den anderen aktiven Familienmitgliedern, sinnvoll und für alle akzeptabel auszubalancieren.

Meist gibt es hier „Primus inter pares“-Lösungen, bei denen der Primus durch die Legitimation der anderen Familienmitglieder seine Vormachtposition ausfüllen „darf“. Gerade das Management von Gleichheit und Ungleichheit, die Schaffung von Zusammenhalt und Bereitschaft, sich dem Familienziel als Individuum unterzuordnen, beschreibt die zentralen Herausforderungen dieser Gesellschafterfamilien. Gelingt dies nicht, kommt es meist schon kurz nach dem Generationenübergang zu Machtkämpfen um die Vormachtstellung in der Familie und im Unternehmen.

Mentales Modell III:

Die aktive Gesellschafterfamilie

Die Gesellschafterfamilien mit diesem Denkmodell zeichnen sich durch eine hohe bis sehr hohe Familienkomplexität (mindestens zwölf Familiengesellschafter) und ein Unternehmen mit mittlerem bis hohem Komplexitätsniveau aus.

Das mentale Modell: „Wir als Familie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, nicht beziehungsweise nicht notwendigerweise für die Führung des Unternehmens.“

Bei Gesellschafterfamilien, die diesem Denkmodell folgen, wird dafür Sorge getragen, dass die Familie ihre Gesellschafterrechte optimal durchsetzt. In der Regel ist die Familie daher aktiv in Aufsichtsgremien vertreten. Die Führung des Unternehmens wird den aus der Sicht der Familiengesellschafter besten am Markt verfügbaren angestellten Managern überlassen.

Wird ein Familienmitglied den gesetzten hohen Standards gerecht und bewährt es sich im Vergleich mit externen Bewerbern, kann es in die Führung eintreten. Die Familienidentität ist aber nicht an operative Aufgaben im Unternehmen gekoppelt. Gerade bei börsennotierten Familienunternehmen lässt sich dieses Modell häufig beobachten.

Das strukturelle Risiko besteht hier in der Organisation der Gesellschafterfamilie, die sich in ihrem Selbstverständnis als solche von einer reinen Aktionärsversammlung zu unterscheiden hat. So besteht für die Mitglieder die Herausforderung, das Unternehmen als zentralen Sinn- und Identitätslieferanten und nicht als reines Investment wahrzunehmen.

Wird dabei der Zusammenhalt der Großfamilie nicht systematisch organisiert, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Zug um Zug über Anteilsver-

käufe seine Gesellschafterfamilie „verliert“. Eine weitere Aufgabe des Familienmanagements besteht darin, den Familienwillen in der Führungsmannschaft zu verankern, ohne selbst in der operativen Führung durch eine Person vertreten zu sein (zum Beispiel sicherzustellen, dass die Prinzipien und Werte der Familiengesellschafter nach wie vor in der Organisation gelebt werden).

Mentales Modell IV:

Die Investorenfamilie

Dieses mentale Modell lässt sich in allen Komplexitätsvarianten von Familie und Unternehmen beobachten.

Die Grundlogik: „Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam, unabhängig davon, in welcher Anlageform wir gerade investiert sind, wir streben nach der höchsten denkbaren Rendite.“

Dieses Modell ist insbesondere bei asiatischen und arabischen Unternehmerfamilien zu beobachten. Es stellt die Maximierung des gemeinsamen Familienvermögens in den Vordergrund. Es gibt hier weder eine traditionelle Verbindung zu einem (Herkunfts-)Unternehmen (bringt das ursprüngliche Kerngeschäft nicht die größtmögliche Rendite, wird es verkauft) noch ist die Besetzung öffentlich sichtbarer Positionen wichtig. Lediglich das Zusammenhalten der individuellen Vermögensteile und deren gemeinsame Anlage ist von Bedeutung.

Die zentrale Herausforderung besteht in der Schaffung eines „Nutzens“ für den Zusammenhalt in der Familie. Es geht um Wahrung oder Erzeugung gemeinsamen Sinns – und immer wieder um die Suche nach neuen Zielen, aber auch um die Abwehr von Depression.®

Text: Dr. Tom A. Rösen und Prof. Dr. Arist von Schlippe; Wittener Institut für Familienunternehmen