

Wenn wir von „den“ Familienunternehmen sprechen, tun wir immer so, als sei dies ein einheitlicher Unternehmenstyp. Das allerdings ist falsch. Alberto Gimeno, Professor an der ESADE in Barcelona und ständiger Gastprofessor am Witten Institut für Familienunternehmen, hat weltweit etwa 3.000 Familienunternehmen untersucht. Sein Ergebnis: Diese Firmen unterscheiden sich signifikant – und zwar vor allem hinsichtlich ihrer „strukturellen Risiken“. Das ist wichtig: Denn nur wer diese Differenzierung kennt, kann für sein Unternehmen die Weichen richtig stellen.

aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und muss deshalb auch unabhängig davon gemanaged werden. „Es geht doch gut, warum sollten wir etwas ändern?“ – ist die Haltung von Unternehmensführern, die sich sicher fühlen. Sie sind es meist aber nicht. Das Modell zeigt die Verwundbarkeit auf, die entsteht, wenn ein komplexes System mit einem geringen Grad an entwickelten Strukturen in eine kritische Situation gerät. Und gibt so Hinweise darauf, wann Handlungsbedarf besteht. Höhere Komplexität geht mit einer steigenden Unvorhersagbarkeit eines Sy-

Auskunft gibt über den potentiellen Grad an Ungewissheit, dem sich die Unternehmensführung gegenüber sieht – auch und gerade wenn „noch nichts passiert“ ist: sich darauf zu berufen entspricht ungefähr der Logik, als beklage man sich über die Ineffektivität einer Lebensversicherung, weil man ja noch nicht gestorben sei...

Der Komplexitätsgrad der Familie wird vor allem von der Größe der Familie, der Altersstruktur der Mitglieder, der Qualität der Geschichten, sowie von Art und Ausprägungsgrad innerfamiliärer Konflikte geprägt. Er steigt zum Beispiel

## Aus der Forscherwerkstatt:

# Familienmanagement.

Das strukturelle Risiko erklärt sich aus dem Zusammenwirken von drei Aspekten: Mit steigender Komplexität in Familie und Unternehmen nehmen die Gefahren grundsätzlich zu. Es gibt dann viel mehr mögliche Anknüpfungspunkte für Konflikte, Missverständnisse, Bündnisbildung. Diese Risiken können allerdings durch schon vorhandene, entwickelte Strukturen in Familie, Gesellschaftskreis und Unternehmen ausbalanciert und abgefangen werden.

Das strukturelle Risiko eines Familienunternehmens lässt sich also mit Hilfe einer Formel sehr klar bestimmen: Je größer die Komplexität der Familie und/oder des Unternehmens und je schwächer die Strukturen ausgeprägt sind, desto größer ist das Risiko. Dieses Risiko ist übrigens unabhängig von der-

stems einher. Ein kleines Familienunternehmen, in dem die Eltern unter Mitwirkung der Kinder tätig sind (ein Restaurant oder ein kleines Hotel etwa), ist überschaubar. Familie und Unternehmen bewegen sich einigermaßen gut vorhersagbar. Man kennt sich, Routinen sind eingefahren – und auch wenn nur wenig explizit geregelt ist, ist die Komplexität gering.

Ganz anders sieht es in einem international agierenden Unternehmen in Konzernstruktur aus – mit 70 Gesellschaftern und einer Führung, in der mehrere Familienmitglieder und externe Manager die Geschäfte führen. Hier sind viel mehr unterschiedliche Zustände des Systems denkbar, die Unsicherheit steigt exponentiell an. Das Komplexitätsprofil eines Familienunternehmens gibt also

durch Adoption, Scheidung, Patchwork-Strukturen an und hängt auch vom vorhandenen Ausbildungs- und Kompetenzniveau der Mitglieder ab.

Demgegenüber sind für die Komplexität des Unternehmens andere spezifische Parameter entscheidend – Größe, Internationalisierungsgrad oder auch Rechtsform, Führungs- und Finanzierungsmodell. Sie resultiert aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie aus dem Geschäftsmodell sowie der Qualität der Unternehmensstrategie. Und ist nicht zuletzt von der Anzahl und der Kompetenz der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder abhängig.

Ziel jedes Familienmanagements muss es sein, das Risiko zu reduzieren. Aus der angegebenen Formel ergeben sich dafür einige „Stellschrauben“.

Eine besteht in der Reduktion der Komplexität der Eigentümerfamilie, etwa durch einen innerfamiliären Buy-Out. Auch die Komplexität des Unternehmens kann reduziert werden, wenn ein Unternehmensteil oder eine Sparte verkauft wird oder ein Fremdgeschäftsführer das Ruder übernimmt.

Wo dies nicht gewünscht, nicht sinnvoll oder unmöglich ist, ist die Etablierung von komplexitätsreduzierenden Strukturen entscheidend. Solche Strukturen helfen, das (Selbst-)Gefährdungspotential

// 2. Differenzierung der Rollen

Ein Management dieser Kategorie hinterfragt, inwiefern für operativ tätige Familienmitglieder professionelle Kriterien gelten, wie anerkannt der Gesellschafterstatus ist, wie sehr also Eigentümerrechte respektiert werden (zum Beispiel durch systematische und angemessene Information).

// 3. Gelebte Managementpraktiken:

Wird das Unternehmen so geführt wird, dass sich die Fähigkeiten des Managementteams entwickeln können – sei es

// 5. Nachfolge:

Bei diesem Punkt kommt die „personennunabhängige Reproduktionsfähigkeit“ des Systems ins Spiel. Ausschlaggebend ist also die Festigkeit der Organisation bei Führungswechseln. Dabei ist zum einen die langfristige Aufrechterhaltung unternehmerischen Denkens und Handelns von Bedeutung. Zum anderen gilt es einzuschätzen, wie sehr das Überleben der Firma von der momentanen Führungsriege abhängt. Und letzten Endes umfasst diese Kategorie auch den

#### Über das strukturelle Risiko von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen

Komplexität  
der Familie

Komplexität  
der Familie

Komplexität  
der Familie

Komplexität  
der Familie

eines Familienunternehmens zu regulieren. Grundsätzlich lassen sich dabei fünf Kategorien definieren:

// 1. Institutionalisierung

In diesem Bereich geht es um die Etablierung von Gremien sowie die Verbindlichkeit von Regelwerken. Durch diesen Schritt wird die Entscheidungsfähigkeit des Managements sichergestellt und zugleich an einen schriftlich fixierten Grundkonsens angebunden (zum Beispiel eine Familienverfassung). Gradmesser für die Wirksamkeit dieser Strukturen ist die Existenz entsprechender Institutionen, die Abgrenzung ihrer Aufgaben, die Besetzung durch unabhängige Personen, die Vermeidung von Personalunion sowie die klare Zuweisung von Kompetenzen (zum Beispiel an die Aufsichtsgremien).

familienintern oder familienextern? Welche Einstellung wird Führungskräften entgegen gebracht, in welcher Form wird Professionalität in der operativen Unternehmensführung sichergestellt? Wie wird mit organisationalem Know-How umgegangen: ist es verfügbar oder nur im Kopf des Unternehmers verortet?

// 4. Kommunikation:

Werden persönliche Beziehungen der Familienmitgliedern so gehandhabt, dass Konsens und Verbindlichkeit besteht? Wird klar und zielbewusst kommuniziert? Ein hier ansetzendes Management befasst sich mit dem Umgang mit Unterschieden (Ziele, Interessen und Persönlichkeiten in der Familie) und der Frage, wie Klarheit geschaffen wird: Können Regeln offen an- und ausgesprochen werden? Ist Konsens möglich?

Grad der Vorbereitung der Folgegeneration auf eine mögliche operative Tätigkeit im Unternehmen sowie auf die Gesellschafterrolle im Sinne von professional ownership.

All das sind Hebel, mit denen das Gefährdungspotential jedes Familienunternehmens reduziert werden kann. Für Mitglieder von Gesellschafterfamilien bietet sich damit die Option, einen individuellen „Entwicklungsplan“ zu erarbeiten, der für Firma und Familie zukunftsweisende Richtungsentscheidungen definiert und das Risiko für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben deutlich senkt. □

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