PRAXISLEITFADEN

MENTALE MODELLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN

WIE UNTERNEHMERFAMILIEN ÜBER SICH UND IHRE VERBINDUNG ZUM FAMILIENUNTERNEHMEN DENKEN

von
Tom A. Rüsen
Arist von Schlippe
Torsten Groth

Herausgeber

WIFU STIFTUNG

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Satz: Designbüro Schönfelder GmbH
Titelfoto: Adobe Stock
Fotos S. 31: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), privat
Illustrationen: Björn von Schlippe

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Januar 2019

INHALT

Vorwort

1 Was ist ein Mentales Modell und welche Mentalen Modelle lassen sich unterscheiden? 5

1.1 Die patriarchale Logik ... 7
Drei typische Situationen in diesem Mentalen Modell ... 10
1.2 Die Logik der operativ tätigen Familie ... 12
Drei typische Situationen in diesem Mentalen Modell ... 15
1.3 Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie ... 17
Drei typische Situationen in diesem Mentalen Modell ... 19
1.4 Die Logik der Investorenfamilie ... 21
Drei typische Situationen in diesem Mentalen Modell ... 22

2 Mentale Modelle in der Praxis 24

2.1 Der Wandel eines Mentalen Modells ... 24
2.2 Entscheidungsprozesse: von der Orientierung an Personen zur Orientierung an Verfahren ... 25
2.3 Das Mentale Modell als Grundlage für eine Familienstrategie ... 27
2.4 Mentale Modelle auf einen Blick ... 28
2.5 Zehn Fragen und Anregungen zur Reflexion des eigenen Mentalen Modells ... 29

3 Literatur 30

Kontakt 31

VORWORT

Es ist eine Binsenweisheit: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Erfolgreiche Familienunternehmer wissen, wie wahr dieser Satz ist. Während aber der Wandel als treibende Kraft jeder Innovation erkannt, akzeptiert und oft begrüßt wird, bleibt an einer Stelle ein blinder Fleck: wenn es um die Frage geht, welches Konzept von Familie, von Unternehmerfamilie und von der richtigen Weise, sich als Familie zum und im Unternehmen zu verhalten, vorhanden ist und gelebt wird.

Diese Frage verlangt eine Antwort, lieber früher als später. Das, häufig unausgesprochene und unhinterfragte, Gedankenkonzept muss identifiziert und zum Gegenstand eines bewussten und professionellen Umgangs damit gemacht werden. Denn erst, wenn die jeweiligen Denkmuster und Logiken erkannt sind (und als veränderbarer Rahmen angenommen werden), rücken sie in die Reichweite konkreter und klarer Entscheidungen: Das „Mentale Modell" der Unternehmerfamilie und die darauf hin ausgerichtete Familienstrategie verändern sich. In dieser Veröffentlichung aus der Reihe der Praxisleitfäden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) werden vier Mentale Modelle mit ihren spezifischen Fragestellungen und familienstrategischen Aufgaben vorgestellt. Dieser Leitfaden basiert auf Untersuchungen, die ausführlich in dem Buch „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen" dargestellt und auf ihre unternehmenspraktischen Implikationen befragt werden.[1]

Meist sind ein anstehender oder bereits begonnener Nachfolgeprozess oder die Erarbeitung einer Familienstrategie Anlass für solche Überlegungen. Bereits über viele Jahre hinweg beobachtet und erforscht das WIFU den Wandel von Nachfolgeprozessen, es beschreibt und begleitet familienstrategische Entwicklungsprozesse. Dabei geht es nicht bloß darum, *dass* eine Nachfolge vollzogen oder eine „Family Governance" erarbeitet wird, es geht immer auch um das *Wie*. Die oft beschriebene „Generation X" oder die darauf folgende „Generation Y" haben eine andere Haltung zur Nachfolge im Familienunternehmen. Die Nachfolgegenerationen streben oft noch mehr als ihre Vorgänger nach Selbstverwirklichung und sind keineswegs umstandslos bereit, in die Fußstapfen ihrer Eltern und Großeltern zu treten.

Zu diesem motivationalen Aspekt der Nachfolge tritt ein weiterer hinzu: Im Laufe ihrer Entwicklung reichern Unternehmen Komplexität an. In einem personen-, nicht verfahrensorientierten Modell der Entscheidungsfindung entsteht im Laufe der Zeit ein nicht zu unterschätzendes Risiko für eine gelingende Nachfolge. Denn erst beim Herauslösen der Führungsperson aus den komplexen Entscheidungsstrukturen in Unternehmen und Familie werden die eng verwobenen persönlichen und emotionalen Bezüge der handelnden Personen deutlich. Dieser Schritt hat Vorteile, aber auch seinen Preis: Der Typus des Familienunternehmens verändert sich und auch hierdurch wird ein Wandel des Mentalen Modells der Unternehmerfamilie angestoßen.

Auf einen solchen Wandel, wodurch auch immer in Gang gesetzt, sollte jede Unternehmerfamilie vorbereitet sein. Keines der Mentalen Modelle ist besser als das andere, keines ist den anderen überlegen. In jedem Fall kommt es darauf an, den Wandel der innerfamiliären Logik und des eigenen Selbstverständnisses als Unternehmerfamilie zu gestalten. Eine professionelle Vorbereitung gehört dazu. Dieser Praxisleitfaden möchte dazu ermutigen, sich als Unternehmerfamilie mit dem eigenen (meist unausgesprochenen) Bild von der Wirklichkeit auseinanderzusetzen.

Tom A. Rüsen
Vorstand der WIFU-Stiftung

[1] An dieser Stelle möchten wir Monika Nadler unseren herzlichen Dank für die Erstellung und Überarbeitung des Manuskripts für diesen Praxisleitfaden aussprechen.

1 | WAS IST EIN MENTALES MODELL UND WELCHE MENTALEN MODELLE LASSEN SICH UNTERSCHEIDEN?

Familienunternehmensforscher stoßen immer wieder auf dasselbe Phänomen: Familienunternehmen sind ähnlich groß und ähnlich alt, operieren in der gleichen Branche, verfügen über eine Unternehmerfamilie von vergleichbarer Größe und Generationenfolge – und doch unterscheiden sie sich mehr, als dass sie sich ähnlich sind. Das betrifft die Führungsstruktur, die Entscheidungsprozesse und -strukturen, die sich im Unternehmen herausgebildet haben, also dessen Corporate Governance.

In manchen Unternehmen ist die Organisation mehr oder weniger ausschließlich auf eine Person oder eine kleine Gruppe von Personen zugeschnitten. Die Gesellschafter vertrauen dem geschäftsführenden Familienmitglied, die Strategie wird von dieser Person oder Gruppe bestimmt, oftmals sehr intuitiv. Es gibt selten Kontroll- beziehungsweise Beratungsgremien, und Formen einer ausbalancierten Machtverteilung sind nicht etabliert. In anderen Familienunternehmen kontrolliert etwa eine Gruppe von Geschwistern das Unternehmen, es ist ein externes Management eingestellt worden oder es wurden mehr oder weniger aufwändige Kontrollstrukturen installiert, mit einer mehr oder weniger großen Bandbreite von delegierten Kompetenzen und Befugnissen.

Gleichzeitig lässt sich auch beobachten, dass die Arten und Weisen, wie sich die Familie des Familienunternehmens organisiert und das Verhältnis ihrer Mitglieder zueinander und zum Unternehmen definiert, sehr unterschiedlich geprägt sind. So gibt es unter anderem innerfamiliäre Organisations- und Entscheidungsprinzipien,

- die sich auf eine Person konzentrieren,
- solche, die nur aktiv im Unternehmen tätige Familienmitglieder in den Fokus der Aufmerksamkeit stellen,
- solche, die auf Eigentümerebene Wahl- und Entscheidungsprinzipien praktizieren, die an politische Entscheidungssysteme erinnern,
  und schließlich
- solche, die von außen betrachtet Private-Equity-Investoren ähneln.

Hieraus ergeben sich sofort Fragen: Woher kommen diese Unterschiede, wo doch oberflächlich betrachtet so viele Ähnlichkeiten vorliegen? **Stellen die etablierten Strukturen eine sichtbare Ausprägung einer impliziten Denklogik beziehungsweise Familienstrategie der Unternehmerfamilie dar?**

Die in Witten tätigen Familienunternehmensforscher arbeiten mit der Idee, dass das jeweilige **Mentale Modell**, auf das sich die Unternehmerfamilie (meist unbewusst) geeinigt hat, mit diesen Unterschieden zu tun hat.[2]

Vier grundverschiedene theoretische Modelle sind zu unterscheiden:

- die patriarchale Logik, derzufolge eine Person an der Spitze von Unternehmen und Familie zu stehen hat,
- die Logik der operativ tätigen Familie, derzufolge das Unternehmen als Familienunternehmen nur von Familienmitgliedern geführt werden kann,
- die Logik der aktiven Eigentümerfamilie, derzufolge eine Familie sich auf die Eigentümerfunktion zu fokussieren hat, und
- die Logik der Investorenfamilie, derzufolge es hauptsächlich um das professionelle Management des gemeinsamen Vermögens als Familiengemeinschaft geht.

Was ist das nun, ein „Mentales Modell"?

Ganz allgemein kann dies als ein grundlegendes Bild gesehen werden, das eine Person von der Wirklichkeit hat. Es handelt sich um ein System von Überzeugungen darüber, wie die Welt beschaffen ist und welchen Platz die Person selbst darin hat. Aber natürlich handelt es sich nicht um ein fertiges, unveränderbares Bild und es hat auch nicht nur eine einzige Person in ihrem Kopf. Mentale Modelle sind dynamisch, in Bewegung und sie charakterisieren eher eine Gruppe von Personen; man kann sagen, sie entwickeln sich zwischen den Menschen und werden kontinuierlich zwischen ihnen ausgehandelt.[3]

[2] Inspiriert wurden wir hierzu durch unseren Freund und Gastprofessor Alberto Gimeno (ESADE Business School, Barcelona), der das Konzept der Mentalen Modelle etabliert und zusammen mit den Kollegen am WIFU weiterentwickelt hat. Siehe Gimeno et al. (2010) sowie Rüsen et al. (2017).

[3] Siehe hierzu Seel (1991).

Gerade in Familienverbünden, die über einen langen Zeitraum sehr eng miteinander zu tun haben, entsteht ein (natürlich mehr oder weniger konsistentes und vielfältig differenziertes) gemeinsames Mentales Modell. Es geht dabei um das kommunizierte, erlebte und vorgelebte Selbstverständnis als Unternehmerfamilie. Ein Mentales Modell vereinfacht die komplexen, familienstrategischen Sachverhalte, mit denen sich eine Familie beschäftigen muss. Es dient den Mitgliedern als die wesentliche Denklogik, mit der die unternehmerische und familiäre Wirklichkeit betrachtet wird. Konkret handelt es sich um unhinterfragt vereinfachende, wertgeladene **Richtigkeitsvorstellungen** der Unternehmerfamilie. Diese beziehen sich unter anderem auf:

- die eine gute (oder richtige) Art der Unternehmensführung und -kontrolle,
- die Rolle der Familie und ihrer Mitglieder im Unternehmen,
- einen sinnvollen Einsatz des Familienvermögens,
- das angemessene Verhalten des Unternehmens gegenüber den Mitgliedern aus der Unternehmerfamilie und umgekehrt,
- die Frage, wie Nachfolge „richtig" organisiert wird.

Diese Vorgaben sind nicht nur Entscheidungshilfen, vielmehr werden sie als **Bestandteil der eigenen Identität** verstanden. Dies erklärt, warum die Modelle energisch verteidigt und nur selten aktiv in Frage gestellt werden.

Das Mentale Modell bietet also so etwas wie die unausgesprochene Grundlage dafür, wie die Führung eines Unternehmens und die Positionierung der Unternehmerfamilie diesem gegenüber zu sein hat. Äußere Anstöße, die zeigen, dass es nicht mehr so weitergeht wie bisher, erschüttern die Akteure deshalb oft sehr tief, etwa im Rahmen von Generationenübergängen. Bis sich neue Strukturen entwickelt haben, erleben die Akteure starke Verunsicherungen. **Das Mentale Modell ist eben nicht nur ein Programm in einem Kopf, sondern es ist auch zwischen den Menschen und in deren Kommunikation verankert.** Und auch wenn es dynamisch und facettenreich ist, verändert es sich doch nur langsam, in unzähligen Gesprächen und Diskussionen, bis eine neue Struktur gefunden worden ist, auf die man sich verständigen und innerlich einlassen kann.

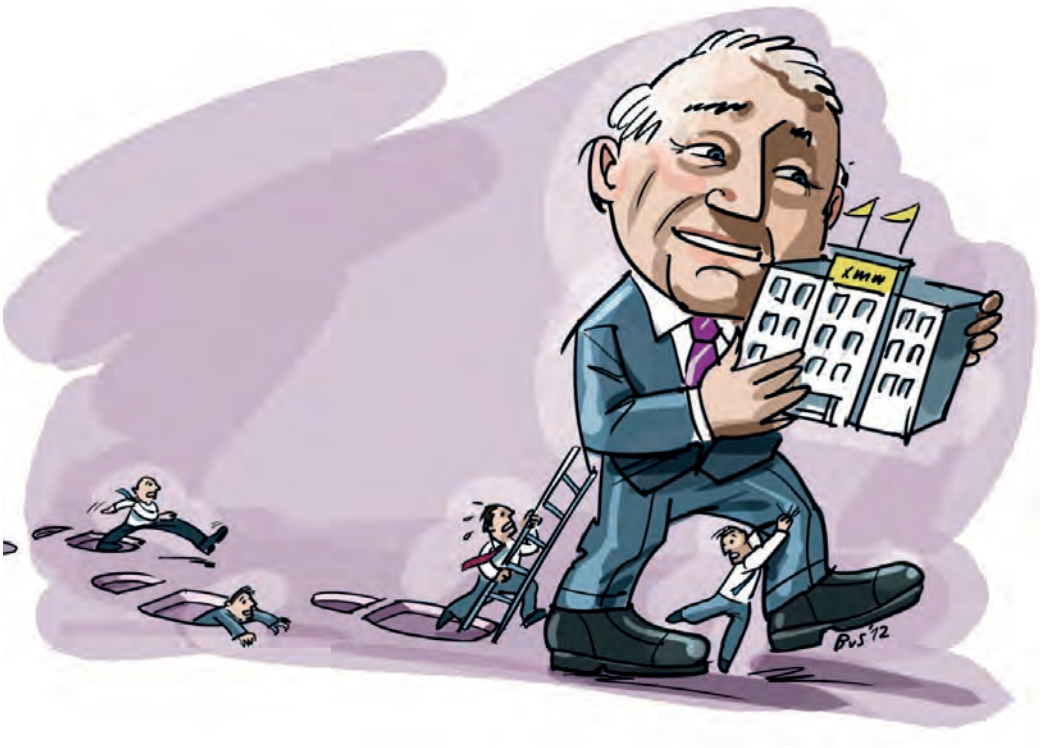
Das Familien*unternehmen* folgt in seinen Führungsstrukturen dem Mentalen Modell der Unternehmer*familie*, die Strukturen werden also um das jeweilige Modell herumgebaut. Wenn beispielsweise die Idee dominiert, dass gute Unternehmensführung nur dann gegeben ist, wenn einer oder eine das Sagen hat, entsteht eine ganz andere Organisation als unter der Vorstellung, dass die besten Leistungen von einem Team erbracht werden.

In der Generationenfolge kommt es notwendigerweise zu typischen Veränderungen der Mentalen Modelle, diese Veränderungen folgen dabei keiner Entwicklungsdynamik. Es ist auch keines der im Folgenden beschriebenen vier grundsätzlich unterscheidbaren Modelle „besser" oder „schlechter" als die anderen. Jedes hat seine Stärken und seine spezifischen Risiken, die man kennen sollte.

Im Folgenden werden die vier typischen Mentalen Modelle von Unternehmerfamilien vorgestellt.[4]

[4] Das Konzept von Gimeno et al. (2010) sieht sechs Mentale Modelle vor. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf vier Modelle, die unserer Einschätzung nach am geeignetsten die unterschiedlichen Denkhaltungen darstellen. Die beiden hier nicht dargestellten Modelle betrachten wir als spezielle Sub-Kategorien der Modelle „Patriarchale Logik" und „Logik der operativ tätigen Familie" für Kleinstunternehmen.

1.1 | DIE PATRIARCHALE LOGIK



„Natürlich habe ich zu Beginn den Kurs vorgegeben und für Ordnung und Sicherheit gesorgt. Irgendwann habe ich aber gemerkt, dass meine Mitarbeiter, meine Geschwister und Cousins immer nur auf mich geschaut haben und gefragt haben, was sagt der denn dazu? Ich wurde von meinem Umfeld zum Patriarchen gemacht."[5]

Dieses Mentale Modell, das völlig auf eine Person ausgerichtet ist, aber meist von der ganzen Familie geteilt wird, lässt sich am besten so beschreiben: Einer muss es machen. Der Patriarch beziehungsweise die Matriarchin ist Anführer/-in von Firma und Familie.[6] Firma und Familie bestehen aus einem Kopf mit vielen helfenden Armen.

Ein derartiges Denkmodell lässt sich typischerweise in Gründerunternehmen finden. Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist die gesamte Organisationsstruktur auf die Person des Gründers, den Patriarchen, ausgerichtet. Viele der bekannten deutschen, auf dem Weltmarkt führenden Unternehmen wurden und werden (noch) von solchen Unternehmerpersönlichkeiten getragen und dabei von Prämissen geleitet, die in dieses Mentale Modell einzuordnen sind.

Es sind oft Organisations- und Entscheidungsstrukturen entstanden, die durch eine starke Zentrierung auf diese eine Figur hin geprägt sind: Entscheidungen werden **personenorientiert** gefällt, die mit der Entscheidung verbundene Unsicherheit wird an die Person des Patriarchen abgegeben. Die sogenannte „Unsicherheitsabsorption" erfolgt also nicht **verfahrensorientiert**, zum Beispiel durch Kommunikation wie etwa in Leitungsteams, sondern zum einen in der **Psyche** des Patriarchen: Er ist es, der, nachdem

[5] Dieses und nachfolgende Zitate sind Paraphrasierungen tatsächlicher Aussagen von Familienunternehmern.

[6] Im Folgenden verwenden wir die maskuline Form dieser Modellbeschreibung. In der Praxis lassen sich regelmäßig matriarchale Denklogiken vorfinden, die diesem Modell vollumfänglich entsprechen.

er drei Nächte schlecht schlafen konnte, vor die Belegschaft tritt und seine Entscheidung verkündet. Und zum anderen erfolgt sie über die **Person** des Patriarchen: Denn alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (und natürlich auch die Familienmitglieder) hinterfragen das Prinzip der Unsicherheitsabsorption nicht, selbst wenn sie nicht einverstanden sein sollten: „Ich halte es für Wahnsinn, aber wenn er meint …! Er muss es ja wissen …!"

Dieses Zusammenspiel von psychischer Entscheidungsfindung und personaler Zuschreibung bedeutet einen entscheidenden Vorteil an Geschwindigkeit und Klarheit der Verantwortungsübernahme. Der Patriarch verfügt in der Regel über ein unnachahmliches, übergreifendes und detailliertes Knowhow über den Markt, über die firmeninternen Strukturen, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen und die oft komplizierten finanziellen Verflechtungen, die er aufgebaut hat. Er ist jedoch nicht per se die starke Persönlichkeit, die dem Unternehmen ihren unbeugsamen Willen aufzwingt, sondern es handelt sich um ein **komplexes Zusammenspiel zwischen Verantwortungszuschreibung und Verantwortungsübernahme.**

Die Belegschaft wie auch die weiteren Familienmitglieder überlassen erleichtert die Entscheidungsunsicherheit immer wieder der Person an der Spitze. Deren Wissen, Expertise und Netzwerkkontakte wachsen, bis er oder sie schließlich tatsächlich unentbehrlich wird. Statt vom Patriarchen sollte daher besser von einem **patriarchalen System** oder **einer patriarchalen Logik** gesprochen werden, die von einer größeren Zahl von Personen in Familie und Unternehmen geteilt wird: Der Patriarch ist durchaus (auch) das Produkt seiner Umgebung, wie dieses Zitat belegt:

„Wenn ich will, dass das Wasser den Berg hinaufließt, dann fließt es den Berg hinauf!"

DIES IST ZU BEWÄLTIGEN:

Die größte Herausforderung für dieses Modell liegt in den Übergängen: Nicht nur der Patriarch muss loslassen, sondern auch seine Umgebung. Ganz besonders kritisch ist hier die Bewältigung der Nachfolgefrage. Ein Patriarch ist innerhalb der Logik dieses Mentalen Modells einfach nicht ersetzbar – und nicht allein er ist davon fest überzeugt. Meist trifft dies auch auf sein Umfeld, seine Familie, seine Mitarbeiter zu. Trotz des großen Wunsches, dass der unternehmerische Geist in die nächste Generation übergeben werden möge, hat ein Nachkomme es oft schwer, reibungslos die Patriarchen-Position zu übernehmen. Falls mehrere Kinder vorhanden sind, stehen sie nicht selten in heftigem Wettbewerb, dem Vater beziehungsweise Onkel zu folgen. Setzt sich ein Nachkomme durch, hängt dessen Erfolg sehr davon ab, dass er von den unterlegenen Geschwistern beziehungsweise Cousins als neues Oberhaupt der Familie akzeptiert wird beziehungsweise über welche gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten (zum Beispiel Anteilshöhe oder Stimmrechte) er dann verfügt.

Gibt es einen potenziellen Nachfolger, fällt der Vergleich mit dem Patriarchen vielfach zu Ungunsten des Nachfolgers aus. Der Patriarch misst den zwanzig bis dreißig Jahre Jüngeren meist an der Messlatte der eigenen Erfahrung. Ist der Nachkomme von einer ähnlichen Persönlichkeitsstruktur wie der Senior-Patriarch, kommt es mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Machtkämpfen zwischen Junior und Senior. Sofern der Nachfolger von der Persönlichkeit eher anders und nachgiebiger ist, wird bei ihm oftmals Resignation zu beobachten sein.

Das sich andeutende Führungsvakuum ist in solchen Fällen nur durch strukturelle Änderungen in der Führungsmannschaft kompensierbar, meist durch zusätzliche familienexterne Manager beziehungsweise ein starkes Aufsichts- und Kontrollgremium. Manchmal gelingt es dem Nachfolger, etwas außerhalb des direkten Bereichs des Seniors zu erschaffen, beispielsweise eine Auslandsgesellschaft aufzubauen oder sich über eine längere Phase hinweg außerhalb des Unternehmens zu bewähren. Wenn der Nachfolger sich über Jahre hinweg bewiesen hat und von den relevanten Familienmitgliedern sowie von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als neues Familienoberhaupt akzeptiert wird, kann es zu einer erfolgreichen Wiederholung des patriarchalen Mentalen Modells kommen. Man spricht dann auch von einer Kronprinzenregelung: Die gesamte operative Verantwortung, oft auch der größte Teil der Anteile (oder gar alle), geht auf diese eine Person über. Auch wenn dies in vielen Familienunternehmen das Wunschmodell ist, muss man doch sehen, dass zur Realisierung dieses Nachfolgevorgangs sehr viele Prozesse glücklich ineinander greifen müssen.

Es kann gefährlich sein, zu lange an der Vorstellung zu hängen, dass die Nachfolge eines Erben die einzige Möglichkeit des Übergangs ist. Es wäre ein interessantes Forschungsthema, zu überprüfen, in wie vielen Fällen missglückter Nachfolgen, die in der Insolvenz des Unternehmens enden, der verzweifelte Wunsch, den Junior in gleicher Weise wie den Senior zu installieren, eine Rolle gespielt hat. Studien zufolge führte die innerfamiliäre Weitergabe (ohne Berücksichtigung des Kompetenzniveaus des Juniors) zu einem 18-%-igen Performanzeinbruch (Return on Assets). Auch das Geschlecht des Nachfolgers spielte in den untersuchten Fällen eine interessante Rolle: Meist waren die Söhne die Wunschnachfolger. Wenn sie gewählt wurden, gab es aber einen höheren Rückgang in der Performanz des Unternehmens, als wenn die Töchter nachfolgten. Daraus wurde der Schluss gezogen, dass offenbar die Töchter eher nach Qualifikation ausgewählt wurden, während die Söhne den Traum vom Kronprinzenmodell verwirklichen sollten.[7]

Wenn jedoch ein nahtloser Übergang auf einen neuen Patriarchen / eine neue Matriarchin nicht möglich ist, ist die Unternehmerfamilie besonders gefordert. Wie kann der Übergang von Entscheidungsmacht, Rederecht etc. auf mehrere Familienmitglieder gelingen? Die Aufgabe liegt dann in der Aktivierung der Familie als professionelle Unternehmerfamilie. Es ist also ein Doppelschritt zu gehen: die Übertragung des Ein-Personen-Prinzips auf ein Mehr-Personen-Prinzip sowie die Entwicklung einer professionellen Unternehmerfamilie. Diese sogenannte „Post-Patriarchale-Phase“ stellt den vulnerabelsten Übergang von einem Mentalen Modell auf ein anderes dar.

[7] Vgl. Bertrand et al. (2006), S. 73-96.

DREI TYPISCHE SITUATIONEN IM MENTALEN MODELL DER PATRIARCHALEN LOGIK

A. Der Patriarch will den Neuanfang

In Fällen, in denen das zentrale Familienmitglied (der Patriarch) selbst diese Entwicklung eingeleitet und somit Firma, Gesellschafterkreis und Familie einen Neuanfang verordnet hat, kann der ganze Prozess erheblich von diesem Mentalen Modell profitieren. Steht nämlich das zentrale Familienmitglied hinter diesem familienstrategischen Entwicklungsprozess, wird es der nächsten beziehungsweise übernächsten Generation möglich, neue und andere Regeln beziehungsweise Formen im Umgang mit Entscheidungen zu entwickeln. **Erfolgversprechend ist es, wenn er/sie sich an die Spitze des Prozesses stellt und die Vorgabe, als alleinentscheidendes Oberhaupt abgeschafft zu werden, selbst formuliert hat.** Dann können neue Strukturmuster schnell und effizient etabliert und umgesetzt werden. Bedenken innerhalb der Organisation beziehungsweise der Familie können kraft der sozialen Autorität dieser Person leicht aus dem Weg geräumt werden.

B. Nachkommen oder Dritte wollen Veränderung

Wird ein familienstrategischer Prozess in diesem Mentalen Modell jedoch durch Nachkommen oder externe Dritte (zum Beispiel Beiratsmitglieder) eingeleitet, oder befürchtet das zentrale Familienmitglied einen Machtverlust durch die hier eingeleiteten Veränderungen, laufen Konzepte und Maßnahmen Gefahr, vom Patriarchen als Angriff auf seine unternehmerische Leistungsfähigkeit oder seine Autorität innerhalb der Familie beziehungsweise des Gesellschafterkreises gewertet zu werden. Oftmals wird dann die formulierte Zukunftsvision der Familie oder das angedachte Nachfolgekonzept nicht akzeptiert und es kommt zu heftigen Abwehrreaktionen. Auch zeigt die Forschung, dass Veränderungen dieser Konstellationen die Belegschaft zutiefst verunsichern können und für das Unternehmen eine echte Gefahr darstellen.[8] Aus Sicht des Patriarchen beziehungsweise seiner engsten Vertrauten in der Unternehmerfamilie wird er ungerechtfertigt attackiert, in seiner familiären Autorität untergraben, seine unternehmerische Lebensleistung wird entwertet. Neue Verhaltens- und Entscheidungsregelungen wertet er als unnötige und einschränkende Hürden, im Extremfall entwertet er die potenziellen Nachfolger oder er macht, wenn sie schon im Amt sind, ihre Entscheidungen rückgängig. Der Patriarch vertritt also die Auffassung, dass die zentralen Vorteile des Familienunternehmertums (Schnelligkeit und Flexibilität von Entscheidungen) unnötig verkompliziert werden. Ein Familiengesellschafter beschreibt es ironisch:

> *„Wir, seine fünf Kinder, sind alle gleichberechtigte Anteilseigner und müssen miteinander im Verein zu einem Ergebnis kommen. Den hierdurch entstandenen größeren Abstimmungsbedarf und die von uns dazu entwickelten Regelwerke, insbesondere wie wir Uneinigkeit handhaben, hat Vater immer als Beweis für unsere schlechteren Unternehmereigenschaften im Vergleich zu sich selbst gewertet. Den Unterschied der Situationen hat er nie anerkannt."*

Hinzu kommt eine oftmals ausgeprägte Abwehrhaltung gegenüber professionalisierten Aufsichts- und Kontrollstrukturen für das Unternehmen. Für den Patriarchen stellen diese eine unnötige Einschränkung seiner Entscheidungsmacht dar.

In Unternehmerfamilien dieses Mentalen Modells besteht die Hauptaufgabe darin, für ein **Verständnis für die Notwendigkeit des gemeinschaftlichen familienstrategischen Arbeitens** zu sorgen, die Legitimation des Patriarchen dafür einzuholen und Kräfte in der Nachfolgegeneration zu mobilisieren, die letztlich auch bereit und in der Lage sind, professionelle Entscheidungsstrukturen zu etablieren und diese eigenverantwortlich auszufüllen.

[8] Vgl. Dreyer et al. (2008), S. 324-331.

C. Übernächste und weitere Generationen

Befindet sich das Unternehmen in den Händen späterer Generationen, sind die weiteren Gesellschafter meist vom Unternehmen entfernt, weil sie sich auf das die Patriarchen-Funktion ausübende Familienmitglied und dessen unternehmerisches Geschick verlassen haben. Sie haben erkannt, dass dieses keine Kritik oder Ratschläge von anderen Mitgliedern der Unternehmerfamilie akzeptiert, und sich daher von einer unternehmerischen Rolle als Gesellschafter verabschiedet. Eine Reaktivierung der Einsatz- und Leistungsbereitschaft für Firmen- oder Familiengremien ist hier langwierig und erfordert viel Geduld zur Überwindung entsprechender post-patriarchaler Lähmungserscheinungen bei den initiierenden Familienmitgliedern. Sie ist aber eine Grundbedingung dafür, dass das Muster der Alleinentscheidung verlassen werden kann.

Die Aufgabe einer nachhaltigen Familienstrategie umfasst hier nicht nur eine Neuausrichtung der Aufsichts- und Kontrollgremien des Unternehmens, sondern erstreckt sich auch auf die **Professionalisierung der eigenverantwortlichen Entscheidungsstrukturen im Gesellschafterkreis und innerhalb der Familie. In allen Unternehmens- und Familiengremien ist eine Entscheidungsfindung außerhalb patriarchaler Kommunikationsstrukturen zu erlernen**. Die Abkehr von einer patriarchalen Logik verändert den Kern der bisherigen Kommunikations- und Entscheidungsstruktur radikal. Da zugleich wenig Erfahrungen im Umgang mit Gremien und Mehrpersonen-Entscheidungen vorhanden sind, hat ein hier tätig werdendes Team zur Veränderung der praktizierten Familienorganisation nicht nur besonders einfühlsam, sondern auch in enger Kommunikation mit sämtlichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie vorzugehen.

1.2 | DIE LOGIK DER OPERATIV TÄTIGEN FAMILIE

„Es war von Geburt an so bestimmt, dass mein Cousin und ich die Firma in der siebten Generation leiten sollten. Ich hatte nie eine Chance gehabt, mir meinen Ko-Geschäftsführer auszusuchen. Hätte ich die Wahl gehabt, ich hätte meinen Cousin genommen, es gibt auf dem ganzen Erdball keinen besseren Partner."

Neben patriarchal geprägten Familien und Unternehmen, in denen sich fast alles auf eine Person konzentriert, lassen sich auch Führungsstrukturen beobachten, in denen die Familie als Team agiert. Das Mentale Modell ist hier das einer operativ tätigen Familie. Mehrere, manchmal sogar alle Mitglieder der Unternehmerfamilie sind im Unternehmen leitend tätig. Das dominierende und gelebte Selbstverständnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Wir, die Familie, betreiben und führen das Unternehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar. Wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche. Die Belange der Firma haben Vorrang vor privaten Interessen. Es ist für uns zentral, dass mindestens ein, idealerweise mehrere Mitglieder der Familie im Unternehmen und innerhalb der Geschäftsführung vertreten sind. **Ohne Vertreter der Familie an der Spitze des Unternehmens sind wir kein Familienunternehmen mehr!"**

Die Unternehmerfamilien dieses Typs verfolgen also so etwas wie einen gemeinsamen Traum. Die Mitarbeit eines beziehungsweise mehrerer Familienmitglieder im Top-Management des Unternehmens ist für sie von großer Bedeutung. Viele der Familienunternehmen, die diesem Mentalen Modell folgen, befinden sich in der Hand der zweiten oder einer weiteren Generation und agieren sehr erfolgreich am Markt. Hier arbeiten Geschwister oder Cousins zum Wohle von Firma und Familie zusammen. Man fühlt sich dem größeren Ganzen der Familie (dem Unternehmenserfolg) verpflichtet und stellt dafür auch seine privaten Bedürfnisse (zum Beispiel alternative Berufswünsche) zurück. Das gemeinsame Ziel eint die handelnden Akteure und dient bei kritischen Situationen als Reflexionsfläche für Entscheidungen. **Als zentraler Erfolgsfaktor wird in diesem Modell der Zusammenhalt der Familie gesehen.**

DIES IST ZU BEWÄLTIGEN:

Wer hier erfolgreich sein möchte, hat einige Paradoxien zu bearbeiten. Zuvorderst geht es darum, mit den sichtbaren Ungleichheiten der Familienmitglieder umzugehen. Unterschiedlichkeit hinsichtlich Letztentscheidung, öffentlichem Ansehen und strategischer Kompetenz muss legitimiert und ausgehalten werden. Das Problem der Verschiedenheit zu lösen, ohne dass es einen Dauerstreit innerhalb der Familie gibt und sich die Familie in postpatriarchalen Machtkämpfen verliert, stellt die wesentliche Aufgabe dieses Mentalen Modells dar.

So kann die erkennbar höhere Position des mit Renommee ausgestatteten Vertreters der Familie in der Position des CEO beziehungsweise Vorsitzenden der Geschäftsführung im Vergleich zu den anderen aktiven Familienmitgliedern als sinnvoll angesehen und von allen akzeptiert werden. Doch die Familiendynamik ist eine völlig andere als im ersten Modell. Kein Gedanke daran, dass er der neue Patriarch wäre. Er (um hier beim männlichen Stereotyp zu bleiben) wurde ja von der Unternehmerfamilie als kompetentestes Mitglied auserkoren und erfährt so eine Legitimation als der Primus. Ohne die Zustimmung der anderen Familienmitglieder kann er die Vormachtposition nicht ausfüllen.

Unternehmerfamilien gehen mit einer solchen Konstruktion sehr unterschiedlich um. Familienmitglieder, die sich gegen eine aktive Mitwirkung im Unternehmen entschieden haben, verstehen sich gern als aktive Sparringspartner des innerfamiliären CEO, manchmal auch durchaus in höherem Maße, als dieser es selbst wünscht. Da er jedoch nicht der Patriarch ist, kann er sich gegen die Stimmen der Geschwister (die ihn, wenn sie einig sind, von den Anteilen her oft auch majorisieren können) nicht mit einem patriarchalen „Basta!“ zur Wehr setzen. Andere finden eine Möglichkeit, sich im erweiterten Umfeld zum Wohle von Firma und Familie zu engagieren (zum Beispiel in einer gemeinsamen gemeinnützigen Aktivität), oder sie treten aus dem engen Verbund der Familie aus und gehen eigene Wege.

Nicht selten lassen sich in Familienunternehmen mit dem Mentalen Modell der operativ tätigen Familie Gesellschafterstrukturen antreffen, die sich entlang von gesellschaftsrechtlich gebildeten Stammesorganisationen etabliert haben. Hier kann die Delegation eines oder mehrerer Mitglieder eines Stammes in die operative Geschäftsführung sogar per Gesellschaftervertrag als Stammesrecht festgeschrieben sein. In diesen oder anderen Fällen von mehreren parallel tätigen Familienmitgliedern lässt sich oft beobachten, dass die Familienmitglieder nach außen hin als geschäftsführende Gesellschafter zwar formal gleichgestellt sind, sich die Verantwortung innerhalb des Unternehmens jedoch sehr unterschiedlich gestaltet.

Schafft es eine Generation, kompetente Familienmitglieder hervorzubringen und für eine Mitarbeit im Unternehmen zu gewinnen, in ihrem Zusammenwirken vorhandene Unterschiedlichkeiten sinnvoll auszubalancieren oder für alle akzeptabel zu leben, können Familien, die sich in diesem Mentalen Modell bewegen, über Generationen hoch erfolgreich tätig sein.

Die Achillesferse und damit zentrale familienstrategische Herausforderung in diesem Mentalen Modell liegt darin, dass die einmal gefundene Machtbalance beziehungsweise die etablierte Legitimationsstruktur selten so dauerhaft stabil ist wie beim Patriarchen. In Teams mit Familiengeschäftsführern kann es immer wieder Anlässe geben, im Zuge derer einzelne Personen hinterfragt werden. Sollte es nur einen familieninternen Geschäftsführer geben, so hat dieser meist nur einen befristeten Vertrag und muss von den Mitgesellschaftern wiedergewählt werden, die zudem sehr genau darauf achten, dass er sich nicht etwa zum neuen Patriarchen aufschwingt – er bleibt der Familie verantwortlich. Die unbedingte Prämisse im Mentalen Modell der operativ tätigen Familie, nämlich dass Familienmitglieder das Unternehmen leiten, bringt das Risiko mit sich, dass Familiendynamiken mehr oder weniger ungefiltert auf die Top-Führung durchschlagen. Dann (und natürlich im Generationenübergang) muss innerhalb der Unternehmerfamilie ein neues Gleichgewicht ausgehandelt werden.

Dabei kann die Spannung enorm herausfordernd sein, etwa wenn aus der Familienlogik Forderungen kommen wie: „Nun warst du, lieber Bruder, zwölf Jahre an der Spitze. Nun ist es an der Zeit, dass auch jemand aus meiner Familie in die Führung geht, meine Tochter zum Beispiel!“ Da Veränderungen in der Firmen- oder Familienorganisation insgesamt auf die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder hin abgestimmt oder auf die hineinwachsenden Vertreter der nächsten Generation hin ausgerichtet werden, ist die Balance von Familien- und Unternehmenslogik eine dauerhafte Aufgabe für die Unternehmerfamilie. Schnelle Anpassungsprozesse auf der Top-Management-Ebene sind eher die Ausnahme, vielfach lässt sich ein vorsichtiges Herantasten bei der Integration der nächsten – oft schon vielköpfigen – Generation beobachten.

Die auf einen gemeinsamen Traum ausgerichtete Unternehmerfamilie ist aufgefordert, sich immer wieder neu diesem Ziel zu verpflichten und dabei die kommende Generation schrittweise mitzunehmen. Dementsprechend kommt der aktiven Arbeit am Zusammenhalt der Unternehmerfamilie eine besondere Rolle zu. Im Modell der operativ tätigen Familie geht es darum, generationenübergreifende Schritte zur Professionalisierung als Unternehmerfamilie zu gehen.

DREI TYPISCHE SITUATIONEN IM MENTALEN MODELL EINER OPERATIV TÄTIGEN FAMILIE

In Unternehmerfamilien, die dem Modell der operativ tätigen Familie folgen, sind viele Regelwerke und Verhaltenskodizes auf das Thema Gleichheit/Ungleichheiten sowohl unter den im Unternehmen tätigen als auch zwischen den tätigen und nicht-tätigen Familienmitgliedern fokussiert. Wie kann das Unternehmen fortbestehen und wie finden die beteiligten Familienmitglieder ein angemessenes Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung für ihren individuellen Beitrag zum Erreichen des gemeinsamen Ziels?

A. Mit Unterschieden umgehen

Hier kommt es auf ein ständiges Ausbalancieren zwischen potenziellen oder bereits sichtbaren Unterschieden unter Familienmitgliedern an. Und dies muss im Alltag der Unternehmensführung ebenso erfolgen wie zwischen Unternehmensvertretern und Gesellschaftern – und beides wiederum vor dem Hintergrund der bekannten Gleichbehandlungserwartung innerhalb der Familie. Zentrale Bestandteile einer Familienstrategie müssen hier vor allem klare Regelungen zu den Voraussetzungen einer Mitarbeit im Unternehmen, zum Umgang mit Über- und Unterordnungsverhältnissen von Familienmitgliedern zueinander oder mit einer familienexternen Geschäftsführung sowie zur Ausschüttungshöhe sein.

Fehlt Letzteres, ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich die nicht-aktiven Gesellschafter gegen eine investitionsintensive Unternehmensstrategie stellen, höchstwahrscheinlich mit dem Argument, auch etwas von den Früchten des Unternehmens abbekommen zu wollen. Aktiv tätige Familiengesellschafter übersehen häufig, dass sie durch ihre Geschäftsführungsgehälter ökonomisch bereits sehr gut ausgestattet sind. Daher fällt ihnen der Verzicht auf höhere Ausschüttungen leichter und sie sehen Gewinne lieber im Unternehmen reinvestiert als andere Familienmitglieder.

Zudem ist im Rahmen der Familienstrategie bei diesem Typus zu klären, welchen Wunsch nach Repräsentanz die nicht-aktiven Familienteile in Entscheidungsgremien des Unternehmens hegen. Oftmals herrscht das Denken vor, dass diejenigen Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind, auch das Sagen haben sollen. Je größer jedoch der Kreis der nicht-aktiven Gesellschafter und (oftmals damit auch verknüpft) je weiter entfernt der Verwandtschaftsgrad im Gesellschafterkreis, desto ausgeprägter wird hier das Verlangen zumindest nach einer Kontrolle der Geschäftsführung sein. Für den familieninternen Geschäftsführer mag es kränkend sein, wenn die Familienmitglieder dieses Verlangen äußern. Die Einführung von effektiven Kontroll- und Überwachungsmechanismen sollte jedoch nicht als Akt des Misstrauens werden. Sie ist oftmals ein Schwerpunkt der familienstrategischen Arbeit im Mentalen Modell der operativ tätigen Familie.

Gleichzeitig muss innerhalb der Unternehmerfamilie im familienstrategischen Prozess die Option des Verkaufs von Gesellschafteranteilen thematisiert und geregelt werden. Gerade von den aktiv tätigen Familienmitgliedern werden solche Überlegungen und Wünsche von nicht aktiven Gesellschaftern entweder als Verrat am gemeinsamen Ziel gewertet oder aber erfreut genutzt, um unter der Hand den Einfluss als Gesellschafter immer stärker zu erhöhen. Beide Entwicklungen belasten das sensible Zusammenspiel der tätigen und nicht-tätigen Familienmitglieder.

Auf Unternehmensseite sind Entscheidungsprinzipien zu organisieren, die sowohl eine Partizipation aller geschäftsführenden Familienmitglieder ermöglichen als auch gleichzeitig eine Entscheidungsfähigkeit sicherstellen. In der Praxis haben sich Primus-inter-pares-Regeln bewährt. Hierbei angewandte Rotationsprinzipien sind ein Indikator für die Ausbalancierungsbemühungen der handelnden Akteure, sollten jedoch die **Leitungskompetenz** nicht außer Acht lassen.

B. Ungleichheiten ausbalancieren

Das größte Risiko im Modell der operativ tätigen Familie stellt der Fokus auf das soziale Miteinander der beteiligten Mitglieder dar. Schmerzlich zeigt sich dies, wenn jegliche ökonomisch sinnvollen Veränderungen innerhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel die Neuzuordnung und Umstrukturierung von Geschäftsbereichen oder Organisationsstrukturen, den hierfür verantwortlichen, aktiv

tätigen Familienmitgliedern persönlich zugerechnet wird. Kommt es zum Beispiel durch eine Reorganisation im Unternehmen zu einer Verkleinerung des Aufgabenbereiches eines Familienmitgliedes, das gegebenenfalls auch noch als Stammesvertreter fungiert, kann dies auf Familienseite als ein Macht- und Ansehensverlust für den entsprechenden Familienzweig gewertet werden. Schlimmer noch: Es können in Krisensituationen, beispielsweise durch die Ergebnisse eines externen Gutachtens, Leistungs- und Kompetenzunterschiede einzelner Familienmitglieder für alle Beteiligten klar und deutlich werden, die über Jahre und Jahrzehnte innerhalb der Unternehmerfamilie zwar latent bekannt waren, aber akzeptiert und vor allem nicht offen angesprochen wurden. In solchen Fällen wird eine Ungleichheit von Leistung und Erfolg, Vergütung, Misserfolg und Verantwortung offenbar und den Mitgliedern der Unternehmerfamilien vor Augen geführt. Für die betroffenen Familiengesellschafter bedeutet dies einen Gesichtsverlust vor den anderen Mitgesellschaftern beziehungsweise der gesamten Familie. Nicht selten flammen in solchen Situationen nicht nur Generationen-, sondern auch Gesellschafterkonflikte entlang von Stammeslinien beziehungsweise Kernfamiliengrenzen auf.

Die im Mentalen Modell der operativ tätigen Familie etablierten Gesellschafter- und/oder Führungsstrukturen sind meist im Rahmen von Nachfolgeentscheidungen entstanden, in denen die Elterngeneration eine Gleichbehandlung der Kinder auf diesen Ebenen angeordnet hat. Für die Arbeit an einer Familienstrategie bedeutet dies, dass sehr viel Diskussion in die Regelung, Behandlung und Lösung von Konflikten zu investieren ist. Das heißt, es sind klare Prozesse zu definieren, wie damit umzugehen ist, wenn sich die handelnden Akteure plötzlich nicht mehr einig sind. Entsprechende Regeln können dann unter anderem die Übergabe von Entscheidungskompetenz an fremde dritte Gremien (zum Beispiel die familienexternen Mitglieder des Beirates, Mediatoren oder ein Schiedsgericht) umfassen. Spätestens bei Auswahlentscheidungen zur Tauglichkeit von Vertretern der nächsten Generation aus unterschiedlichen Gesellschaftergruppen für die Führung des Unternehmens werden Strukturen benötigt, die Entscheidungen nach Kompetenzniveau und nicht nach Herkunft zulassen. Zentral ist hierbei, dass die Familie für nicht ausgewählte Familienmitglieder **eine Form des gesichtswahrenden Umgangs** von vornherein mitbedenkt.

C. Familiarität bewahren

Ein hier ansetzendes Familienmanagement steht vor der großen Herausforderung, **zwischen der Gleichheit als Familienmitglied und der Ungleichheit als Mitarbeiter/Führungskraft im Unternehmen differenzieren** zu müssen. Die notwendige Einführung von Verfahren zur systematischen Ausbildung und Kompetenzbeurteilung wird jedoch nicht als Lösung, sondern als ein **Verlust an Familiarität** erlebt. Die Logik der Entscheidung, die sich bisher stark an Einzelpersonen und den vorhandenen familiären Strukturen orientiert hat, wird oftmals im Rahmen familienstrategischer Prozesse als hart und rein sachorientiert wahrgenommen. Die Gefahr besteht in dieser Situation darin, dass der familienstrategische Prozess, wenn es um Entscheidungsheuristiken über Personen aus dem Familienkreis geht, als inakzeptables Implantat innerhalb der Familiengemeinschaft bewertet wird. **Zwar sind die Familienmitglieder von der Notwendigkeit und Richtigkeit entsprechender Regelungen und Richtlinien als Gesellschafter überzeugt, im subjektiven Erleben ihrer familiären Gefühlswelt werden diese jedoch grundlegend abgelehnt.**

In der Praxis ist zu beobachten, dass operativ tätige Familien zwar eine wunderbare Family Governance auf dem Papier erstellen, deren Inhalte und Regelungen jedoch häufig unterlaufen. Es kann sinnvoll sein, kritische und nicht von allen getragene Inhalte bei der erstmaligen Entwicklung einer Familienstrategie in eine Offene-Punkte-Liste zu überführen und diese später, nach Einführung des Regelwerks, erneut zu bearbeiten.

Da im Modell der operativ tätigen Familie zumeist wenige Familienmitglieder einige herausgehobene Positionen besetzen, sind Räume und Foren zu schaffen, in denen das Zusammenspiel aller Beteiligten reflektiert werden kann. Bewährt hat sich beispielsweise ein jährlicher „Waschtag“, an dem die Familie mit einer freundlich-konstruktiven Perspektive, eventuell mit externer Moderation, auf ihre eigene Unzulänglichkeit beziehungsweise auf die noch unzureichende Einhaltung ihres geschaffenen Regelwerks schaut. In den ersten Jahren nach Einführung einer Familienstrategie hilft ein solcher Tag, den „Fremdkörper“, den die Regeln der Familienverfassung bilden, in der Logik der Unternehmerfamilie annehmen zu können.

1.3 | DIE LOGIK DER AKTIVEN EIGENTÜMERFAMILIE

„Meine Vettern und ich leiten das Unternehmen über unsere Tätigkeit im Aufsichtsgremium. Unsere Familie hat schon seit über dreißig Jahren die Positionen im Vorstand mit familienexternen Spezialisten besetzt. Wir halten das Unternehmen als übergreifende Instanz zusammen."

Ein völlig anderes Bild vom Zusammenwirken von Unternehmen und Unternehmerfamilie liegt beim Mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie vor. Die hier zugrunde liegende Haltung der Mitglieder lässt sich am besten so skizzieren: „Wir als Eigentümerfamilie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, aber nicht für die Führung des Unternehmens. Wir übernehmen unternehmerische Verantwortung für unsere Eigentümerfunktion." Unternehmerfamilien in diesem Denkmodell unterscheiden sich im Hinblick auf das Eigentum grundlegend von den beiden vorher dargestellten Formen. Sie tragen dafür Sorge, dass die Familie ihre Vorstellungen und Rechte in Bezug auf das Unternehmen mittels ihrer Gesellschafterrolle durchsetzt. Eine Erwartung an eine operative Mitarbeit im Unternehmen beziehungsweise Ansprüche auf Leitung und Führung der Geschäfte ist hier nicht ausgeprägt. In der Praxis lässt sich feststellen, dass die Mitglieder dieses Unternehmerfamilientypus in der Regel **in Aufsichts- und Kontrollgremien** vertreten sind und hier ihre unternehmerische Aufgabe verorten.

Im Unterschied zu den vorher dargestellten Mentalen Modellen verlangt es das unternehmerische Selbstverständnis, dass die Führung des oft großen und sehr komplexen Unternehmens einem familienexternen Top-Management-Team überlassen wird. Aus der Perspektive der Unternehmerfamilie soll das am besten dafür geeignete Management mit der Geschäftsführung beauftragt

werden. **Familieninterne Wünsche nach einer Mitarbeit im Unternehmen werden diesem Prinzip untergeordnet.** Falls ein Familienmitglied den gesetzten hohen Standards an ein Mitglied im Management gerecht werden sollte und sich außerhalb des Unternehmens auf einer vergleichbaren Position bewährt hat, wird meist nicht ausgeschlossen, dass er oder sie prinzipiell in die Führung eintreten könnte, allerdings ohne dass ihm/ihr irgendein „Familien-Bonus" zuteil würde. Im Unterschied zu den beiden vorher dargestellten Modellen ist die **Identität der Familie hier nicht an die operative Mitarbeit im Unternehmen gekoppelt**. Vielmehr besteht eine langfristige emotionale Bindung der Eigentümer an das Kerngeschäft. Typischerweise wird die eigene Identität als Gesellschafter mit dem Unternehmen, seinen Standorten, seinen Produkten und seiner Historie eng verknüpft. Gerade bei großen, gegebenenfalls börsennotierten Familienunternehmen lässt sich dieses Mentale Modell sehr häufig beobachten.

Zudem sehen sich diese Familien oft einer im Vergleich zu den beiden vorhergehenden Modellen diametral entgegengesetzten Aufgabenstellung gegenüber. **Während in der patriarchalen Logik beziehungsweise der operativ tätigen Familie darauf zu achten ist, dass neben der Familie und ihrer Logik explizit Professionalität etabliert wird, droht in dem Modell der aktiven Eigentümerfamilie eher die verbindende Familiarität verlorenzugehen:** Man ist schneller versucht, sich als Eigentümer eines Unternehmens und damit eher als Investor zu fühlen. Hier ist das strukturelle Risiko zu handhaben, eine Unternehmerfamilie, die sich über verantwortungsvolle und kompetente Gesellschafter organisiert und aufrechterhält, dazu zu bewegen, sich weiterhin als Familien-Gesellschafter in Abgrenzung zu einer Investorengemeinschaft zu erleben. Zusätzlich ist genau zu definieren, was die Unternehmerfamilie familienintern als „aktiv" versteht. Denn die Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren, sich auf die Rolle eines verantwortungsvollen Eigentümers einzulassen, ist mit unterschiedlichen Aufgaben und mitunter zeitintensiven Aktivitäten verbunden.

DIES IST ZU BEWÄLTIGEN:

Viele Anstrengungen der Unternehmerfamilien dieses Mentalen Modells zielen darauf ab, die Familienperspektive (wieder) in den Gesellschafterkreis zu integrieren. Gemeinsame Familientage und -festivitäten dienen explizit auch dazu, wieder einmal ganz Familie neben den sonst dominierenden geschäftlichen Aspekten sein zu können. Gleichzeitig ist der Aufbau und kontinuierliche Ausbau von Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien dieses Modells zentraler und notwendiger Bestandteil eines Familienmanagements. Systematisch sind aus den Reihen der Eigentümergemeinschaft Kompetenz- und Verantwortungsträger zu identifizieren, die in entsprechenden Gremien die Gesellschafter, ihre Werte und Ansichten als „Stimme der Familie" vertreten.

DREI TYPISCHE SITUATIONEN IM MENTALEN MODELL EINER AKTIVEN EIGENTÜMERFAMILIE

A. Das transgenerationale Erbe anerkennen

Im Übergang von der operativ tätigen Familie zur aktiven Eigentümerfamilie verschiebt sich der Fokus der Aufmerksamkeit hin zu Gesellschafterfragen. Die Kernaufgaben im Rahmen eines familienstrategischen Prozesses liegen einerseits in der Schaffung einer Bindung unter den weitverzweigten Verwandten, so dass sich diese auch weiterhin als eine Familiengemeinschaft verstehen. Anderseits geht es darum, dass sie diese Gemeinschaft ihre emotionale Verbindung zum Unternehmen erhält und die gehaltenen Anteile als eine Art **„transgenerationales Erbe"** ansieht, das in Treuhänderschaft verwaltet und in diesem Sinne an die Folgegeneration weitergegeben wird. Gelingt beides nicht, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich die Anteilseigner in ihrem Selbstverständnis im Zeitverlauf mehr und mehr zu einer reinen Investorengemeinschaft entwickeln, die zufällig die gleichen Vorfahren hat. Für Unternehmerfamilien in diesem Mentalen Modell ergibt sich somit die kontinuierliche Aufgabe, das Unternehmen und die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie als einen **Sinn- und Identitätslieferanten** wahrzunehmen. Wird hierfür keine Sorge getragen, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Zug um Zug seine Unternehmerfamilie verliert. Gerade großen dynastischen Familienverbänden und insbesondere bei börsennotierten Familienunternehmen mit frei handelbaren Anteilen lässt sich diese schleichende Veränderung des Organisationstypus des Öfteren beobachten.

B. Ziele und Willen der Familie bewahren

Für die Mitglieder der Unternehmerfamilie besteht in diesem Mentalen Modell eine weitere Aufgabe darin, sicherzustellen, dass der Wille der Unternehmerfamilie angemessen durch das meist familienexterne Management respektiert und in die unternehmensstrategischen Überlegungen integriert wird. Hier gilt es, darauf zu achten, dass die Prinzipien und Werte der Unternehmerfamilie nach wie vor in dem Unternehmen gelebt werden, auch wenn die Familie nicht selbst in der operativen Führung vertreten ist.

Entsprechende, meist wertebasierte Vorstellungen der Unternehmerfamilie beziehen sich oftmals auf einen fairen und sozialverträglichen Umgang mit den Mitarbeitern sowie eine Standorttreue zum Stammhaus. Sie können sich aber – je nach Gesinnung der Unternehmerfamilie – auch auf bestimmte Geschäftspraktiken oder Arten von Geschäften (zum Beispiel: „keine Geschäfte mit diktatorischen Staaten", „keine Geschäfte, die militärisch genutzt werden könnten", „keine Geschäfte, die ökologisch gefährdend sind" etc.) beziehen und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens leiten. **Für den familienstrategischen Prozess bedeutet dies, dass sich die Mitglieder der Unternehmerfamilie auf einen Wertekanon für die Familie und Werthaltungen in Bezug auf das Unternehmen einigen.** Gerade bei Gesellschafterkreisen, die zwanzig bis dreißig Personen übersteigen und in denen die Unternehmerfamilie gegebenenfalls auf unterschiedlichen Kontinenten lebt, können sich sonst sehr unterschiedliche Vorstellungen und Werteideen herausbilden. Wenn diese unstrukturiert an das familienexterne Management herangetragen werden und dieses durch Inkompatibilität und Widersprüchlichkeit irritieren, kann dieses schlimmstenfalls in seiner Handlungsfähigkeit beeinträchtigt werden.

Eine zentrale Aufgabe für den Gesellschafterkreis besteht somit darin, für Strukturen zu sorgen, die für eine abgestimmte Familienpräsenz im beziehungsweise gegenüber dem Unternehmen sorgen. So kann zum Beispiel eine mittels Wahl legitimierte Gruppe von Repräsentanten der Familie als Mitglieder des Kontrollgremiums und/oder eines Gesellschafter- beziehungsweise Familienrates sicherstellen, dass der Wille der Familie durch die Führungskräfte auch umgesetzt wird. Bei vielen größeren und auch börsennotierten Familienunternehmen lassen sich in der Governance-Struktur Gremien identifizieren, die diese Aufgabe übernehmen. Wichtig ist, dass die **Interaktion mit dem familienexternen Management** frühzeitig, das heißt möglichst zu Beginn der Einstellung kommuniziert und abgestimmt wird.

C. Sich als „aktive" Familie definieren

Innerhalb der Unternehmerfamilie besteht die Aufgabe im familienstrategischen Prozess darin, regelmäßig und systematisch die Frage zu bearbeiten, wie das Selbstgefühl als aktive unternehmerische Familie, die nicht mehr operativ tätig ist, erhalten bleiben kann. Hier geht es auch um die Frage, wie ein Unternehmergeist erhalten oder immer wieder aufs Neue entzündet werden kann. **Es ist eine Gesellschafterkompetenz auf einem Niveau zu entwickeln, die den Anforderungen der Unternehmensgröße und -komplexität entspricht.** Dies bedeutet, dass mindestens einige wenige Vertreter aus der Familie in die Lage versetzt werden müssen, mit den Vorständen beziehungsweise anderen Vertretern der Aufsichtsgremien auf Augenhöhe über die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu diskutieren und zu entscheiden. Für die große Anzahl der anderen Gesellschafter geht es um die Entwicklung eines Mindestmaßes an Strategiefähigkeit, die sie in die Lage versetzt, den Jahresabschlussbesprechungen oder Vorträgen von Beirat, Aufsichtsrat oder Geschäftsführung inhaltlich folgen und zukunftsweisende Entscheidungen inhaltlich mittragen zu können. **Es gilt zudem zu klären, welche Aufgaben/Aktivitäten von interessierten und engagierten Familienmitgliedern geleistet werden können, die keine Gremienarbeit ausüben.**

Für jede größere Unternehmerfamilie ergibt sich in diesem Mentalen Modell die zentrale Aufgabenstellung, Familiengremien, zum Beispiel einen Familienrat, zu etablieren. Dieser fungiert dann als kommunikatives Bindeglied innerhalb der Familie, organisiert deren Zusammenhalt oder setzt spezielle Arbeitsgruppen ein, die besondere Fragestellungen für die Familie (zum Beispiel Gründung eines gemeinsamen Family Offices etc.) behandeln. **Letztlich sind Unternehmerfamilien im Mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie dauerhaft mit der Aufgabe beschäftigt, eine Sinnstiftung innerhalb der Unternehmerfamilie herbeizuführen, die ein Verbleiben in dieser als lohnenswert erscheinen lässt.**

1.4 | DIE LOGIK DER INVESTORENFAMILIE

„Unsere unternehmerische Aufgabe besteht in dem Management der Risiko-Allokation unseres Vermögens. Meine Großeltern und Eltern haben ein großes Unternehmen aufgebaut. Wir sind nach dem Verkauf in die Nachfolge eingetreten und führen das nun in anderen unternehmerischen Aktivitäten befindliche Vermögen fort."

Das Mentale Modell der Investorenfamilie lässt sich vor allem bei Unternehmerfamilien beobachten, die das ursprüngliche Unternehmen vollständig verkauft oder an die Börse gebracht haben, als Familiengemeinschaft ihr Vermögen aber gemeinsam halten, mehren und verwalten möchten. Die hier vorherrschende Grundlogik innerhalb der Familie lässt sich am besten so zusammenfassen: „Wir als Familie managen und maximieren unser Vermögen gemeinsam. Wir investieren unser Vermögen als Familienverbund, wir bleiben frei in der Anlageform. **Erhalt und Entwicklung des Familienvermögens und die Optimierung der Rendite ist Ziel unserer gemeinsamen Unternehmung als Familiengemeinschaft.** Die unternehmerische Aufgabe besteht darin, das vorhandene Vermögen zu erhalten, zu mehren und über unterschiedliche Risikoklassen zu verteilen."

Dieses Denkmodell unterscheidet sich nochmals deutlich von den vorher skizzierten: **Hier gibt es keine oder zumindest keine festen traditionellen Verbindungen zu einem (Herkunfts-)Unternehmen mehr.** Es ist „nur" das gemeinsame Vermögen, das die Familie zusammenhält. Bringt das ursprüngliche Investitionsportfolio nicht die erwarteten Entwicklungschancen und Renditen beziehungsweise ist es strategisch im Eigentum der Familie nicht mehr optimal aufgehoben, wird es verkauft.

Auch ist die Besetzung von öffentlich sichtbaren Positionen im Unternehmen oder in Aufsichts- und Kontrollgremien für Mitglieder von Unternehmerfamilien in diesem Mentalen Modell unwichtig. Hierfür werden nicht notwendigerweise Mitglieder aus der Familie, sondern eher familienexterne

Manager, professionelle Aufsichtsräte, Vermögensverwalter oder Interim-Manager eingesetzt, die das Vertrauen der Familie genießen. Lediglich das übergreifende Zusammenhalten der individuellen Vermögensteile beziehungsweise des Familienverbundes ist von Bedeutung.

Oftmals ist durch den mangelnden emotionalen Bezug der Eigentümergemeinschaft zu den gemeinsamen Unternehmungen die familiäre Bindung beeinträchtigt. **In Unternehmerfamilien dieses Typus sind die klassischen Zerfallstendenzen von Familien, die über kein gemeinsames Unternehmen verfügen, am stärksten ausgeprägt.**

DIES IST ZU BEWÄLTIGEN:

Die Aufgabe besteht darin, einen neuen Mittelpunkt zu finden, um den sich die Familie zentriert, wenn sie dauerhaft eine Gemeinschaft bleiben will. Ein Weg kann in einem besonderen sozialen Engagement liegen, wenn die Familie einen Teil des gemeinsamen Vermögens etwa in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht hat, diese verwaltet und gemeinsam über die geförderten Projekte entscheidet.

DREI TYPISCHE SITUATIONEN IM MENTALEN MODELL EINER INVESTORENFAMILIE

A. Von Unternehmensführung zur Vermögensallokation

Im Modell der Investorenfamilie liegt der Fokus auf dem Vermögensmanagement. Die familienstrategische Entwicklungsaufgabe besteht zumeist darin, das vorhandene Kompetenz- und Fähigkeitenprofil, das auf die Führung eines Unternehmens ausgerichtet war, auf die nicht minder komplexe Aufgabe der Steuerung und Ausbalancierung des Vermögens hin zu transformieren. Nicht wenige erfolgreiche Unternehmerfamilien vernichten große Teile ihres Verkaufserlöses in den ersten Jahren nach dem Verkauf, da sie in ihrer neuen Rolle als Investoren ihre bisherigen Fähigkeiten als Eigentümer, Beiräte oder als Mitglieder eines Top-Management-Teams kaum zielführend für ein professionelles Vermögensmanagement einsetzen können. Als gemeinsames Bindeglied existiert hier nunmehr kein einzelnes Unternehmen beziehungsweise keine Unternehmensgruppe mehr, sondern oft ein Konglomerat von Beteiligungen, Anlageportfolios und unterschiedlichen Investments. **Ein Großteil der gewachsenen Werte, der erlernten unternehmerischen Prämissen und der bewährten Entscheidungsprozesse sind auf die neue Aufgabe nicht anwendbar.**

Ist eine den unterschiedlichen Risikoneigungen entsprechende Vermögensverteilung erreicht, hat eine spezifische Familienstrategie dafür zu sorgen, einen Nutzen innerhalb der Familie zu schaffen, der das Zusammenbleiben als hochvermögende Personen, also den Zusammenhalt als Familiengemeinschaft, nicht nur emotional, sondern auch ökonomisch sinnvoll erscheinen lässt. Die entsprechende familienstrategische Arbeit besteht hier also gleichzeitig in der Wahrung oder **Erzeugung eines gemeinsamen Sinnzusammenhangs**, der nicht ausschließlich in der Erzielung von Skalenerträgen begründet ist.

B. Identität bewahren

In der Praxis lassen sich insbesondere bei Unternehmerfamilien mit diesem Mentalen Modell eine Vielzahl gemeinsamer Aktivitäten der Unternehmerfamilie außerhalb des Kerngeschäfts beobachten: Hierzu zählen unter anderem gemeinsame gemeinnützige beziehungsweise wohltätige Engagements, die Einrichtung und Pflege gemeinsamer Institutionen wie etwa einer Familienstiftung (die zum Beispiel in Not geratene Familienmitglieder finanziell versorgt oder die Ausbildung der Folge-

generationen finanziert und strukturiert) oder die Einrichtung eines Family Offices, das sich beispielsweise um rechtliche, steuerliche oder sonstige administrative Aufgaben für die Familienmitglieder insgesamt kümmert. Diese zusätzlichen Aktivitäten sind im Wesentlichen Maßnahmen, um einem Zerfall der Familiengemeinschaft in Einzelinvestorengruppen gegenzusteuern.

Die Kernherausforderung liegt somit in diesem Mentalen Modell im Widerspruch zwischen der ständigen Suche nach neuen unternehmerischen Herausforderungen und Zielen, die Wachstum und Renditeoptimierung des vorhandenen Vermögens ermöglichen, und dem Erhalt einer historisch gewachsen Familieneinheit, ohne dass ein Unternehmen, Mitarbeiter, Produkte oder auch regionale Bezugspunkte dauerhaft zur Identitätsstiftung zur Verfügung stehen. Bei allen Wechselchancen lohnenswerter Investments geht es darum, einen unternehmerischen, schöpferisch-kreativen Geist in der Familie aufrechtzuerhalten. Häufig sind in Unternehmerfamilien dieses Typus Versuche der Senior-Generation zu sehen, die Junior-Generation zur Gründung eigener Unternehmen zu motivieren beziehungsweise Start-up-Ideen mit entsprechendem Gründerkapital aus dem Familienverbund zu ermöglichen.

In einem prägnanten Fall war es Usus, dass alle Vertreter der Folgegenerationen mit Volljährigkeit einen kompletten Pflichtteils- und Erbverzicht unterzeichneten. Ihnen wurde in Aussicht gestellt, Anteile an dem beträchtlichen in einer Familienholding gemanagten Vermögen übertragen zu bekommen, sofern sie erfolgreich mindestens ein Start-up gegründet und über fünf Jahre eine überlebensfähige Unternehmung entwickelt beziehungsweise diese erfolgreich verkauft hatten. Das hierfür notwendige Kapital wurde ihnen aus einem übergreifenden „Familien-Venture-Money-Topf" zur Verfügung gestellt.

C. Ambivalenz gegenüber dem Vermögen aushalten

Ein Vermögen aktiv zu managen, welches durch Fleiß und Geschick von Vorgänger-Generationen erwirtschaftet wurde, stellt eine zentrale Herausforderung dar, deren Bedeutung immer wieder hervorgehoben wird. Beobachten lässt sich ein ambivalentes Verhältnis zu den vorhandenen (meist großen) Vermögenswerten, welches v**on Ablehnung und Scham über Erstarrung in einer Angst um Verluste bis hin zur Verantwortung, dieses zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben**, reicht. Gerade in Familienkonstellationen, in denen die Gründer- oder Aufbaugeneration schnell ein hohes unternehmerisches Vermögen geschaffen (und durch den Verkauf des Unternehmens beziehungsweise einzelner Teile realisiert hat), lässt sich eine große Sorge beobachten, die nachkommende Familie mit zu viel frei verfügbarem Vermögen zu „vergiften", wie ein Unternehmer einmal sagte, und ihr dadurch jegliche Ambition für einen aktiv gestalteten Lebenswandel zu nehmen.

Der Gesichtspunkt der Ablösung und der Nachfolge in Bezug auf operative Aufgaben spielt in dieser Konstellation eine nachgelagerte Rolle. Vielmehr hat eine Familienstrategie Strukturen zu etablieren, die Entscheidungen als Investorenteam schnell und flexibel möglich machen und dabei einzelnen Familienmitgliedern die Möglichkeit bieten, nicht immer und überall mitinvestieren zu müssen. Allzu oft verstricken sich Unternehmerfamilien bei dem Versuch, das freie Vermögen zu reinvestieren, in endlose Diskussionen über Chancen und Risiken von einzelnen Investitionsmöglichkeiten, die letztlich nicht im Konsens befürwortet werden können. Folglich sind Poolverträge auf Zeit ebenso wie eine zeitlich limitierte Beauftragung einzelner Familienmitglieder, das Vermögensmanagement der Gesamtfamilie zu beaufsichtigen und zu überwachen, typische Ergebnisse familienstrategischer Prozesse in diesem Familientypus.

Die Attraktivität der Zugehörigkeit zu dem Kreis der Investorenfamilie ist hier weniger an einzelne Personen gebunden als vielmehr an die ökonomischen und emotionalen Vorteile, die aus einem Pooling des Vermögens, den zusätzlichen Dienstleistungen und emotionalen Dividenden als Mitglied einer Unternehmerfamiliengemeinschaft resultieren. Dennoch kann es, wie bei allen Modellen, von Vorteil sein, wenn respektierte Einzelpersonen zusätzlich zu allen Regelungen und Entscheidungsstrukturen dafür Verantwortung übernehmen, „dass der Laden zusammengehalten wird".

2 | MENTALE MODELLE IN DER PRAXIS

2.1 | DER WANDEL EINES MENTALEN MODELLS

Welches Mentale Modell auch immer die Strukturen bestimmt, sofern es von allen Familienmitgliedern akzeptiert und in seinen Auswirkungen auf den Einzelnen mitgetragen wird, ermöglicht es effektive und erfolgreiche Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Für den Außenbetrachter vermeintlich unmögliche Konstellationen können in einzelnen Unternehmerfamilien hervorragend funktionieren.

Die zentralen Problematiken entstehen vor allem in Zeiten des Übergangs, also wenn durch den Eintritt einer nächsten Generation das bestehende Mentale Modell auf den Prüfstand gestellt wird. Oft werden die Denk- und Werthaltungen der aktiven beziehungsweise der Vorgängergeneration von hinzukommenden Familienmitgliedern nicht völlig geteilt oder sogar abgelehnt.

In solchen Situationen oder auch durch externe Effekte verursacht, kann es zu einer Erosion des bisherigen Mentalen Modells kommen. Gibt es beispielsweise in einer Unternehmerfamilie, die bisher in der Logik der operativ tätigen Familie zu Hause war, in der nächsten Generation keine Vertreter, die sich eine operative Aufgabe vorstellen können beziehungsweise die hierfür notwendigen Fähigkeiten mitbringen, kommt es zwangsläufig zu Diskussionen, ob und in welcher Form man sich in einem Modell der aktiven Eigentümerfamilie noch als Familienunternehmer fühlen kann und darf. Das folgende Zitat verdeutlicht die Problematik:

„Wir sind seit sieben Generationen als Familie im Unternehmen an der Spitze vertreten gewesen. Jetzt wollen die Kinder höchstens noch in den Beirat eintreten. Für mich und meinen Cousin hört nach uns das Familienunternehmen auf zu existieren. Wenn keiner von uns mehr die Geschäfte führt, sollten wir doch besser verkaufen."

Es ist leicht vorstellbar, dass die Diskussion der familienstrategischen Ausrichtung in der Familie, auf die sich das Zitat bezieht, sehr tiefgreifende Überlegungen zum bisherigen und einem gegebenenfalls zukünftig modifizierten Selbstverständnis notwendig macht. Es gilt, eine Situation zu meistern, in der sich vermutlich jedes Familienunternehmen in der einen oder anderen Form einmal wiederfindet. **Es ist nichts weniger als ein Wandel des Selbstverständnisses als Unternehmerfamilie.** Mentale Modelle sind eben nicht nur einfache kognitive Programmierungen, sondern beziehen sich auf ein ganzes Sozialsystem.

Kommt es zu einem Modellwechsel, in dessen Rahmen die Unternehmerfamilie den operativen Führungsanspruch komplett aufgibt und sich auf die Eigentümerfunktion beschränkt, muss eine Vertrauensstruktur zwischen den Eigentümern und dem nun familienexternen Management etabliert werden. Das nun agierende Management ist aus Sicht der Unternehmerfamilie ja nicht nur das operative Steuerungsgremium des Unternehmens, sondern gleichzeitig die Verwaltung des größten Teils des Privatvermögens sowie des Erbes der Vorväter. Die folgende Aussage verdeutlicht, dass trotz der rationalen Erkenntnis und der darauf basierenden Veränderung der Führungsstruktur in der Gefühlswelt der Familiengesellschafter eine Form von Wehmut über den Verlust des „echten Unternehmertums" verbleiben kann:

„Seit 25 Jahren ist kein Mitglied aus der Familie mehr im Unternehmen tätig. Wir, die Vertreter der sechsten Generation, die wir noch erlebt haben, dass drei Cousins als persönlich haftende Gesellschafter aktiv waren, trauern dem irgendwie noch nach. Auch wenn wir mit unserem familienexternen Vorstand voll zufrieden sind, haben wir – gefühlt – unser Unternehmertum verloren."

Kommt es hingegen zu einem Modellwechsel hin zu einem Wahrnehmungs- und Denkmuster einer **Investorenfamilie**, sind es weniger strukturelle Entwicklungsaufgaben in Bezug auf die Eigentümerrolle als vielmehr Fragen der Identitätsstiftung, die hier nun eine Rolle spielen. Wurde bisher durch die unternehmerische Verantwortung („Eigentum verpflichtet") ein Großteil der inneren Sinnstiftung für die Unternehmerfamilie quasi mitgeliefert, sind nach einem (Teil-)Verkauf des Familienunternehmens plötzlich Fragen der Sinnhaftigkeit eines Verbleibs in der größeren Familiengemeinschaft und nach der konkreten Investition des nun frei verfügbaren Vermögens zu beantworten. Hier stellen sich also Fragen der Etablierung einer übergreifenden Identität und Bindungswirkung zum Erhalt der Entscheidungsfähigkeit als Gemeinschaft.

Durchläuft eine Unternehmerfamilie einen Wechsel des Mentalen Modells, so kommt sie nicht darum herum, sich auf einen Prozessmusterwechsel einzulassen, der die Kultur des Umgangs miteinander und den Modus der Entscheidungsfindung verändert. Die Bewältigung des Übergangs ist in dieser Situation von erheblicher Bedeutung. Oft genug ist eine typische Entscheidungsunfähigkeit von Unternehmerfamilien etwa in einer post-patriarchalen Phase zu beobachten. **Gerade in Situationen, in denen das bisherige Mentale Modell nicht mehr trägt, gibt es oftmals eine große Hilflosigkeit, neue funktionsfähige Entscheidungsmuster zu etablieren.**

Der Wandel der Mentalen Modelle ist daher alles andere als ein Spaziergang. Er erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Bereitschaft und die Fähigkeit, sich in Frage zu stellen und in Frage stellen zu lassen (was manchmal mit einer externen Unterstützung leichter gelingt). Die zentrale Aufgabe für die Familie liegt darin, dass sich alle Mitglieder aktiv zu einem von allen Mitgliedern getragenen Denk- und Wertekonzept bekennen. Dies erfordert ein neues, gemeinsam entwickeltes Ziel, ohne welches es schwer wird, dass alle Beteiligten sich einer neuen Struktur unterordnen. Gleichzeitig ist die Ausbildung eines Mindestmaßes an Kompetenzen notwendig, um an dem Zielbildungsprozess teilzunehmen. Das Management solcher Modellübergänge gestaltet sich hoch konfliktanfällig, denn oftmals sind sich die handelnden Personen gar nicht bewusst, von welchem Denk- und Werterahmen sie sich gerade verabschieden beziehungsweise auf welches neue Modell sie zusteuern. In vielen Fällen wird dann versucht, das bekannte Modell der Vorgängergeneration zu übernehmen, bis man feststellt, dass die Systembedingungen (zum Beispiel Größe der Familie oder des Unternehmens) mittlerweile ganz andere sind und ein Weiter-wie-bisher nicht mehr möglich ist. Gelingt es einer Unternehmerfamilie, in Antizipation eines Modellwechsels oder währenddessen einen familienstrategischen Prozess flankierend zu beginnen, reduzieren sich die erwartbaren Konflikte erheblich.

2.2 | ENTSCHEIDUNGSPROZESSE: VON DER ORIENTIERUNG AN PERSONEN ZUR ORIENTIERUNG AN VERFAHREN

In Bezug auf das Unternehmen und die Entscheidungsstrukturen im Gesellschafterkreis wurde bereits angesprochen, dass Turbulenzen beim Wechsel von Mentalen Modellen erwartbar sind. Die hier notwendigen strukturellen Anpassungen des Übergangs vom patriarchalen Modell zu einem anderen lassen sich auf die einfache Formel bringen: Vom Entscheidungsprinzip **Person** zum Entscheidungsprinzip **Verfahren** – also von einer vertikalen, auf einen oder mehrere Letztentscheider hin ausgerichteten Entscheidungslogik hin zu einer horizontalen, von vielen Akteuren partizipativ getragenen Entscheidungskultur. Wenn die Unsicherheit unternehmerischer Entscheidungen nicht mehr in einer Person oder den geschäftsführenden Familienmitgliedern absorbiert wird, wird für jeden Gesellschafter, der gefordert ist, Verantwortung mitzutragen, unmittelbar spürbar, dass er nun einen Teil der unternehmerischen Funktion „Unsicherheitsabsorption“ übernehmen muss.

Es geht dabei um die durchaus schwierige Aufgabe, ein Erfolgsmuster zu verändern, ohne es zu zerstören. Denn natürlich sind viele der Qualitäten der Personenorientierung es wert, beibehalten zu werden. In der Regel wird es nicht als erstrebenswert angesehen, die Kultur einer Publikumsgesellschaft zu entwickeln. Wie können also im Rahmen eines familienstrategischen Prozesses Entwicklungsschritte forciert werden, ohne die besondere Kultur des jeweiligen Familienunternehmens, seine Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit über Bord zu werfen?

Für die Mitglieder der Unternehmerfamilie, die ihr Mentales Modell verändern will, gilt es, im Rahmen der Anpassung personenunabhängige Prozesse und Strukturen hervorzubringen, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sicherstellen. Eine endlose Debatte, in der jedes Familienmitglied zu jedem Punkt seine Meinung sagt, ist kein erstrebenswertes Ziel. In der Familie geht es nun um das Bewusstsein, dass nicht mehr ein Familienmitglied für alle die Entscheidung fällt, dass sich damit aber die Aufgabe stellt, mittels Strukturen und Gremien entscheidungsfähig zu bleiben. Dies kann dadurch bewerkstelligt werden, dass die Familie sich um Verfahren herum organisiert, auf

deren Funktionsfähigkeit und Verfahrensgerechtigkeit alle Gesellschafter gleichermaßen vertrauen. Sie geben also einen Teil ihrer Stimme an die entsprechenden Gremien ab. Nur so können sich alle Mitglieder gleichermaßen den daraus resultierenden Entscheidungen (zum Beispiel Wahlergebnissen) und den entsprechenden Konsequenzen als Einzelpersonen unterordnen.

Im Kern bedeutet der Übergang zur Verfahrensorientierung also, Entscheidungsstrukturen einzuführen, die sowohl demokratisch (Familienlogik) als auch entscheidungsstark (Unternehmenslogik) sind. Insbesondere folgende Aufgabenstellungen werden bei der Transformation von einer Personenorientierung zu einer Verfahrensorientierung in Angriff genommen:

- Die Herausbildung von stärker organisationsförmigen und weniger familienähnlichen Strukturen bei der Entscheidungsfindung.
- Der Aufbau aktiver und bewusst partizipativer Entscheidungsstrukturen.
- Die Wahrung der positiven Seiten der Personenorientierung, etwa indem die Letztentscheidung in einer Hand bleibt, der Betroffene nun aber aufgefordert ist, sich stärker zu legitimieren und Entscheidungen zu begründen. Dabei hilft es durchaus, dass die Familie im Hintergrund des Unternehmens als Sparringspartner zur Verfügung steht. Die Grenzlinie zwischen aktiver Partizipation und seichtem Gerede kann dabei allerdings hauchdünn sein!
- Die Mobilisierung dezentraler Intelligenz im Betrieb – das heißt auch, dass zweite und dritte Führungsebenen stärker in Entscheidungen mit eingebunden werden; das kann oft besonders schwer sein in solchen Unternehmen, in denen die Person an der Spitze über Jahre hin auch noch entschieden hat, welche Bleistifte einzukaufen sind.
- Strategieentwicklung ist als eine gemeinsam zu leistende Aufgabe der Unternehmensleitung im Gespräch mit der Familie zu verstehen – eine Aufgabe, die nicht an andere Instanzen delegierbar ist.

All das geht mit gesteigertem Kommunikationsaufwand, mit einem größeren Abstimmungsbedarf und einer höheren Formalisierung des wechselseitigen Abstimmungsgeschehens einher. Die Familie kann dabei in eine „Ermüdungsfalle“[9] geraten. Ehe man die konstruktive Seite des Wandels spürt, wird es zunächst mühselig. Die möglicherweise verbesserte Nachhaltigkeit gemeinsam getroffener Entscheidungen wird mit höherem Aufwand erkauft.

Der Transformationsprozess verdeutlicht einmal mehr, dass die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens auf Dauer vor allem von einer Investition in die Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie abhängt.

[9] Unter „Ermüdungsfalle“ ist zu verstehen, dass die Familie die anstehenden Aufgaben nicht delegieren kann, sondern ein großes zeitliches Investment erbringen und ihre eigene permanente Neuerfindung aushalten muss.

2.3 | DAS MENTALE MODELL ALS GRUNDLAGE FÜR EINE FAMILIENSTRATEGIE

Die Differenzierung der vier Typen von Unternehmerfamilien anhand des jeweilig dominierenden Mentalen Modells stellt eine wichtige Grundbedingung für die Etablierung familienstrategischer Überlegungen dar. Wenn sich ein Mentales Modell ausgebildet hat, eine Familie also stark ausgeprägte Vorstellungen über die Prämissen der Unternehmens- und Familienführung hat (die oft auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen mitgetragen werden), ist leicht nachvollziehbar, dass Vorschläge zur Etablierung oder Änderung der Family Governance jeweils daran gemessen werden. Sie werden, wenn sie zum Mentalen Modell passen, dankbar aufgegriffen und dann zeitnah und effizient umgesetzt, führen im gegenteiligen Fall aber auch zu Ablehnungsreaktionen beziehungsweise Konflikten innerhalb der Familie. An dieser Polarisierung zeigt sich das Doppelgesicht des jeweiligen Modells:

- **Es gibt Orientierung:** Der Einzelne weiß, wie er sich zu verhalten hat, und Familienmitglieder und Mitarbeiter wissen bei grundlegenden Fragestellungen, nach welchen Prämissen der Führung entschieden wird.
- **Es droht Erstarrung:** Dies tritt ein, wenn Prinzipien, die sich in einem bestimmten, vielleicht sogar sehr langen Zeitraum bewährt haben, zu Leitlinien des Handelns auch noch in einer Zeit werden, in der sich vielleicht bereits die Rahmenbedingungen für das Unternehmen (Unternehmensgröße, Marktposition etc.) oder für die Unternehmerfamilie (Gesellschafteranzahl, Führungspotenzial etc.) gewandelt haben.

Vor diesem Hintergrund tun Mitglieder von Unternehmerfamilien (wie auch begleitende Rechts-, Steuer- und Familienberater) gut daran, sich über das jeweils vorherrschende Mentale Modell der Unternehmerfamilie, mit der sie zu tun haben, ein Bild zu machen. Zahlreiche Konflikt- und Krisendynamiken, die aus einem mangelnden Verständnis für die Denk- und Werthaltung innerhalb der jeweiligen Unternehmerfamilie resultieren, könnten sich dadurch verhindern oder zumindest verstehen und eindämmen lassen. Die Prämissen sind oft für eine Unternehmerfamilie so selbstverständlich, dass sie gar nicht als gewachsene, gewählte und daher auch veränderbare Selbstverständnisse sichtbar werden. Fragen setzen einen Prozess zur Reflexion des vorhandenen Mentalen Modells in Gang. Die Mitglieder können gegebenenfalls selbst überprüfen, wie die bislang dominierende Werthaltung zu den Zukunftsstrategien der Familie passt und zur Lösung der langfristig angedachten Ausrichtung der Familie eingesetzt werden kann. **Im Rahmen eines familienstrategischen Entwicklungsprozesses kann sich die Familie dann langsam einem neuen Mentalen Modell der Unternehmerfamilie annähern.**

2.4 | MENTALE MODELLE AUF EINEN BLICK

Die patriarchale Logik

- Idee: Einer muss es machen. Der Patriarch ist der Anführer. „Er muss es ja wissen!“
- Unternehmen: (häufig) Gründerunternehmen
- Merkmal: personenorientierte Entscheidungsfindung wie auch Verantwortungsübernahme
- Herausforderung: Übergänge, insbesondere Nachfolge
- Familienstrategisches Ziel: vom Ein- zum Mehrpersonenprinzip; von der Familie zur professionellen Unternehmerfamilie

Die Logik der operativ tätigen Familie

- Idee: Als Team sind wir unschlagbar. Die Firma hat Vorrang vor privaten Interessen. Ohne Familienmitglieder in der Geschäftsführung sind wir kein Familienunternehmen mehr.
- Unternehmen: (häufig) bereits in zweiter oder älterer Generation
- Merkmal: gemeinsamer Traum; Selbstverpflichtung auf das größere Ganze: das Unternehmen; Erfolgsfaktor familiärer Zusammenhalt
- Herausforderung: Umgang mit evidenten Ungleichheiten der Familienmitglieder; Machtbalance und Legitimation; Ausgleich von Unternehmens- und Familienlogik
- Familienstrategisches Ziel: Verpflichtung auf den gemeinsamen Traum; Professionalisierung der Unternehmerfamilie

Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie

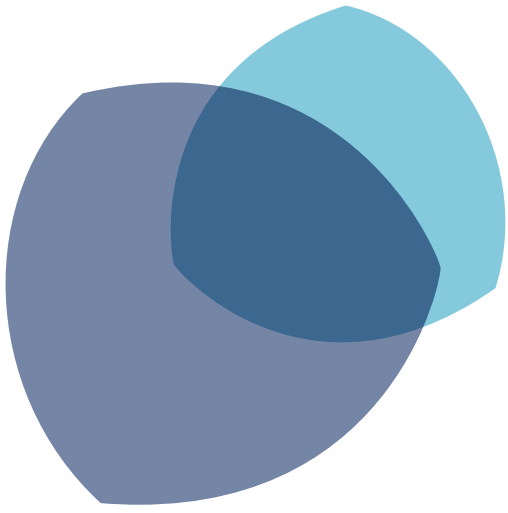
- Idee: „Wir holen uns professionelles Management ins Unternehmen.“ – „Wir steuern, aber wir führen nicht operativ.“
- Unternehmen: häufig große, auch börsennotierte Familienunternehmen
- Merkmal: Vertretung der Familie in Aufsichts- und Kontrollgremien; Familienidentität nicht an Mitarbeit im Unternehmen gekoppelt
- Herausforderung: Definition von „aktiv“; Verlust der Familiarität; schleichender Übergang zum Gefühl, Investoren zu sein
- Familienstrategisches Ziel: Integration der Familienperspektive in den Gesellschafterkreis; Aufbau angemessener Kompetenzen im Gesellschafterkreis

Die Logik der Investorenfamilie

- Idee: „Wir managen und maximieren unser unternehmerisches Vermögen gemeinsam.“
- Unternehmen: (meist) ohne Bindung an das Herkunftsunternehmen
- Merkmal: Positionen im Unternehmen oder in Gremien sind nicht von Bedeutung; Ziel ist die Optimierung der Rendite des Familienvermögens
- Herausforderung: Schwächung der familiären Bindung bis hin zu Zerfallstendenzen; „den Laden zusammenhalten“; Sinnstiftung trotz beziehungsweise Umgang mit hohem verfügbaren Vermögen organisieren
- Familienstrategisches Ziel: für die Familie als Gemeinschaft einen Mittelpunkt finden

2.5 | ZEHN FRAGEN UND ANREGUNGEN ZUR REFLEXION DES EIGENEN MENTALEN MODELLS

1. Wie schätzen Sie das dominante Mentale Modell Ihrer Unternehmerfamilie in der Gegenwart, wie in der Zukunft ein?
2. Wie schätzen Sie den Kenntnisstand des Mentalen Modells innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie ein? Deckt sich deren Einschätzung mit Ihrer?
3. Welche Hürden gibt es, die eine konstruktive Auseinandersetzung über das Mentale Modell innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie verhindern?
4. Wie könnten denkbare Hürden zur Diskussion des eigenen Mentalen Modells der Gegenwart und der Zukunft überwunden werden?
5. Wie könnte eine Diskussion und Reflexion über das gegenwärtige und möglicherweise in Zukunft davon abweichende Mentale Modell innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie aussehen?
6. Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem aktuellen beziehungsweise unter Umständen zukünftig auch abweichenden Mentalem Modell Ihrer Unternehmerfamilie (zum Beispiel für die Nachfolgeplanung)?
7. Welche familienstrategischen Notwendigkeiten könnten sich aus Ihrem aktuellen und einem zukünftigen Modell ergeben?
8. Wodurch könnte sichergestellt werden, dass erkannte familienstrategische Entwicklungsaufgaben systematisch reflektiert und umgesetzt werden?
9. Was könnte Ihnen innerhalb der Unternehmerfamilie helfen, die Umsetzung erfolgreich vorzunehmen?
10. Was könnte Ihnen außerhalb der Unternehmerfamilie/ innerhalb des Familienunternehmens helfen, die Umsetzung erfolgreich vorzunehmen?



3 | LITERATUR

- Bach, N. (2000): Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management. Gabler: Wiesbaden.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2006): The Role of Family in Family Firms. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 20, Nr. 2, S. 73-96.
- Dreyer, N. & Schlippe, A. v. (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Re-Vitalisierung. Eine organisationale Betrachtung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Vol. 77, Nr. 5, S. 324-331.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cross, J. (2010): Familienunternehmen führen, Komplexität managen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Rüsen, T. (2016): Restrukturierung von Familienunternehmen in Abhängigkeit Mentaler Modelle der Unternehmerfamilie. In: Hermanns, M. et al. (Hrsg.): Restrukturierung & Sanierung – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Heymanns: Köln.
- Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2017): Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (Hrsg.) (2017): Dynamiken in Familie und Unternehmen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- Seel, N. (1991): Weltwissen und Mentale Modelle. Hogrefe: Göttingen.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN

Tom A. Rüsen

Arist von Schlippe

Torsten Groth

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Vorstand der WIFU-Stiftung

Prof. Dr. Arist von Schlippe
WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Torsten Groth
Systemischer Organisationsberater

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: herausgeber@wifu.de

WWW.WIFU.DE

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung

© 2022 · WIFU-Stiftung