

## Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen

---

**Rudolf Wimmer**

*„Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste.“*

(Peter Zinkann, Geschäftsführender Gesellschafter, Miele)

### **1. Was ist das Besondere an Familienunternehmen?**

Ein Blick in die jüngste Geschichte hoch entwickelter Industriegesellschaften zeigt, dass die gesellschaftliche Evolution im Wesentlichen vier Grundtypen von Wirtschaftsorganisationen hervorgebracht hat. Diese unterscheiden sich durch die spezifische Art des Eigentums am Unternehmen bzw. dadurch, wie diese Art auf die Unternehmensführung und damit letztlich auf die Unternehmensentwicklung insgesamt einwirkt. Da haben wir auf der einen Seite nach wie vor in einer dominanten Ausprägung das Familienunternehmen, dessen Schicksal auf Gedeih und Verderb mit einer Familie (oder in späteren Generationen mit einer Mehrfamilienkonstellation) verknüpft ist. Das Eigentum am Unternehmen liegt hier in den Händen eines Familiensystems, das sich seit der Unternehmensgründung in enger Verzahnung mit dem Unternehmen mitentwickelt hat. Dieses Familiensystem trägt letztlich die unternehmerische Verantwortung wie auch das damit verbundene Risiko. Auf diesem Wege entsteht eine besondere Verbindung (häufig sogar Einheit) von familiengeprägter Eignerfunktion und Unternehmensführung, deren Vor- und Nachteile uns in diesem Beitrag näher beschäftigen werden.

Auf der anderen Seite treffen wir auf die börsennotierten Publikumsgesellschaften, deren Eigentum auf eine Vielzahl meist anonymer Aktionäre verteilt ist, die ihr Kapital in Aktien mit einer bestimmten Renditeerwartung anlegen. Diese Investoren kaufen und verkaufen ihre Anteile je nach ihren Gewinnerwartungen, die sich durch die wechselseitigen Beobachtungen der Akteure am Kapitalmarkt ständig neu bilden und verändern, ohne dass dieses Kommen und

Gehen auf der Eigentümerseite das Unternehmen unter normalen Umständen besonders berührt. Diese spezifische Organisationsform von Eigentum an Unternehmensanteilen braucht einen funktionierenden Kapitalmarkt, über den sich das anlagebereite Kapital – orientiert an künftigen (und damit immer riskanten) Ertragsersparungen – seine Investitionsobjekte suchen kann. Diese Form des Eigentums schafft damit unweigerlich das vielfach beklagte prekäre Kooperationsverhältnis zwischen einem angestellten Management in der Unternehmensführung, das die gesamte Entscheidungsmacht in den eigenen Händen konzentriert, und den zersplitterten Aktionären, die das unternehmerische Risiko tragen, ohne je einen nennenswerten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung zu gewinnen. Die in dieses Verhältnis unvermeidlich eingebaute Informationsasymmetrie hat seit jeher Versuche stimuliert, Spielregeln zu entwickeln, die das Machtungleichgewicht zugunsten der Investoren verschieben. Die Corporate Governance-Diskussion, die wir seit dem Platzen der New-Economy-Blase und ihren beunruhigenden Begleiterscheinungen wieder in verstärktem Ausmaß führen, ist Ausdruck dieser Bemühungen. Im Shareholder-Value-Konzept drückt sich dieses Bestreben, die Unternehmensführung möglichst strikt und gut kontrollierbar an die kapitalmarktgeprägten Aktionärsinteressen zu binden, ganz besonders deutlich aus. Nicht zuletzt durch die beschleunigte Deregulierung der Finanzmärkte sowie durch deren rapide Internationalisierung erleben wir ähnlich wie im angloamerikanischen Raum jetzt auch in Europa eine Zunahme der Kapitalmarktorientierung, die durch den fortschreitenden Integrationsprozess in der EU zudem einen immer festeren institutionellen Boden gewinnt. Damit stellt sich natürlich die Frage, welcher der beiden Unternehmenstypen, die kapitalmarktgesteuerten Publikumsgesellschaften oder die eignergeführten Familienunternehmen, auf Sicht gesehen die besseren Überlebenschancen besitzen. Hier ist das letzte Wort zweifelsohne noch nicht gesprochen.

Neben den beiden genannten, unsere aktuelle Wirtschaftsentwicklung hauptsächlich prägenden Unternehmensformen gibt es noch den Genossenschaftssektor, der in der wirtschaftlichen Selbsthilfebewegung des ausgehenden 19. Jahrhunderts wurzelt. Entsprechend der Grundidee des Genossenschaftsprinzips dient das Unternehmen primär den Interessen der Genossenschaftsmitglieder, die als Gemeinschaft die Eigentumsfunktion am Unternehmen wahrnehmen. Diese Konstruktion führt zu den bekannten Spannungen in den so organisierten Unternehmen, die die unterschiedliche Logik zwischen den Notwendigkeiten einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung und den mehr oder weniger basisdemokratischen Strukturen und Einflussverhältnissen auf der Eigentümerseite balancieren müssen. Dass diese Widerspruchsdynamik

ganz erfolgreich bewältigt werden kann, beweist in der Bankenlandschaft schon seit längerem der Raiffeisen- und Volksbankensektor.

Letztlich gibt es Unternehmen, die eigentümergeitig direkt oder indirekt der öffentlichen Hand zuzurechnen sind (kommunale Versorgungsunternehmen, Teile der Energiewirtschaft, Infrastrukturunternehmen, Einrichtungen des Gesundheitswesens etc.). In diesem Bereich hat sich in der jüngsten Geschichte gewaltig viel verändert, weil sich in fast allen hoch entwickelten Wirtschaftsregionen der Welt die Auffassung durchgesetzt hat, dass Unternehmen in direkter Nähe und Abhängigkeit zum Staat bzw. zur Politik die erforderliche Vitalität und Leistungskraft nicht entwickeln können. Im Detail ist noch nicht erforscht, warum gerade Unternehmen mit dem Staat als Eigentümer ganz besonderen Entwicklungsgefährdungen ausgesetzt sind. Diese Frage interessiert uns in dem vorliegenden Beitrag allerdings nicht. Hier steht der erstgenannte Unternehmertyp, das Familienunternehmen, im Zentrum und da wiederum die Frage, welche spezifische Bedeutung die Eigentümerfamilie für den nachhaltigen Erfolg dieses Unternehmertyps besitzt.

## **2. Die Familie als Ressource und Risiko zugleich**

Von Familienunternehmen kann berechtigterweise immer dann die Rede sein, wenn eine oder mehrere Familien über ihre Eigentümerfunktion einen bestimmten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können. Diese Art der Einflussnahme kann in der Praxis ganz vielfältige Formen annehmen (von der Einheit der Eignerfunktion mit der Führung des Unternehmens – über siebzig Prozent der Familienunternehmen praktizieren diese Struktur – bis hin zu einer weitgehenden Entflechtung dieser Funktionen, wo dann die Familie über Kontrollgremien gegenüber einer gänzlich von Fremdmanagern geführten Unternehmung ihre unternehmerische Gesamtverantwortung wahrnimmt). Wie auch immer im alltäglichen Wirtschaftsgeschehen die Einflussbeziehungen zwischen Eigentum auf Seiten der Familie und Unternehmensführung konkret gelebt werden, eins ist all diesen Beziehungsmustern gemeinsam: die Familiengesellschafter sehen sich gegenüber dem Unternehmen in einer unternehmerischen Verantwortung. Das Lebendigbleiben dieses Unternehmertums der Familie mit all seinen Implikationen in Richtung eines gemeinsamen Gestaltungswillens und die Bereitschaft zur Risikoübernahme ist der letztlich entscheidende Punkt. Dieses unternehmerische Selbstverständnis der Familie ist im Einzelnen recht schwer zu fassen, weil dieses Merkmal tief in der Familienidentität und ihrem tradierten

Wertesystem verwurzelt ist. Unternehmertum heißt jedenfalls etwas ganz anderes als lediglich einen Vermögensanteil in seiner Werthaltigkeit mit der Erwartung zu managen, mit einer regelmäßigen Rendite versorgt zu werden.

Gelingt es, diese unternehmerische Kraft in der Familie lebendig zu halten, dann begründet und stabilisiert sich so etwas wie eine wechselseitige Schicksalsgemeinschaft. Die Familie definiert sich über ein florierendes Unternehmen. Sie stellt sich deshalb mit all ihrer Kraft in den Dienst der Überlebenseicherung dieses Unternehmens. Gemeinsam für ein erfolgreiches Unternehmen verantwortlich zu sein, ist für die Familie auf einer ganz tiefen, existenzbegründenden Ebene sinnstiftend und liefert den Stoff, sich weit über die normale Kleinfamilie hinaus als kohärenten Familienzusammenhang über Generationen hinweg zu erleben. Aus diesem Selbstverständnis leiten sich eine Reihe von Entscheidungsgrundsätzen ab, die die Familie in ihrem Innenleben wie auch in ihrem Verhältnis zum Unternehmen nachhaltig prägen. Auf der anderen Seite braucht auch das Unternehmen für sein eigenes erfolgreiches Gedeihen einen intakten, funktionsfähigen Familienzusammenhang auf der Eigentümerseite. Geht dieser verloren, ist das Unternehmen in seinen Existenzgrundlagen ernsthaft gefährdet. Die enge Verzahnung von Familien- und Unternehmensentwicklung bringt es mit sich, dass das Unternehmen in all seinen lebenswichtigen Prozessen (angefangen von der strategischen Ausrichtung und der Positionierung am Markt über die Finanzierung, die Produktinnovation, dem Kontakt zu Schlüsselkunden und Lieferanten bis hin zur Personalpolitik) von der unternehmerischen Qualität des Entscheidungsverhaltens der Familie mit abhängig ist.

Die Koevolution der beiden in ihren Grundlogiken doch sehr verschiedenen Systeme (eine Familie tickt normalerweise ganz anders als ein Unternehmen) hinterlässt in der Strukturbildung auf beiden Seiten im Laufe der Zeit nachhaltige Spuren. Im Unternehmen finden sich an vielen Stellen familiäre Muster wieder (beispielsweise hinsichtlich der Art und Weise, wie Führung wahrgenommen wird), ähnlich wie das Alltagsgeschehen in der Familie durch die Themen und die gerade anstehenden Probleme im Unternehmen permanent mitgeprägt wird. Die familieninterne Kommunikation wird nicht selten vom Unternehmen dominiert, sodass für die Familie selbst und die Klärung ihrer Belange nicht mehr so viel Zeit bleibt. In dieser wechselseitigen Einfärbung von Unternehmen und Eigentümerfamilie, die anfänglich hauptsächlich über die Gründerpersönlichkeiten läuft und später dann durch die entstandene Kultur bzw. durch die eingespielten Kommunikationsroutinen reproduziert wird, liegen zweifelsohne die besonderen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen. Man darf aber nicht übersehen, dass in dieser engen Verzahnung auch charakteristische Gefährdungspotenziale schlummern, die sich normalerweise zunächst unerkannt ent-

falten und ihre volle destruktive Kraft zumeist erst gesehen wird, wenn schon enorm viel Schaden entstanden ist. So gesehen ist die Familie für das Unternehmen eine lebenswichtige Ressource und ein existenzgefährdendes Risiko zugleich. Langlebige Familienunternehmen leben uns vor, wie mit dieser in diesen Unternehmenstyp wesensnotwendig eingebauten Janusköpfigkeit und mit den damit verbundenen Paradoxien gekonnt umgegangen werden kann. Bevor wir auf diese Lösungsmuster näher zu sprechen kommen, gilt es sowohl die Ressourcenseite wie auch die Risikodimension noch etwas genauer zu beleuchten.

### **3. Die Familie als Kraftquelle der Unternehmensentwicklung**

Das Eigentümliche an dieser Kraftquelle besteht wohl darin, dass sie von allen Beteiligten genutzt wird, ohne dass diese Ressource als Ressource bewusst gesehen wird. Sie wirkt in aller Selbstverständlichkeit wie die Luft zum Atmen. Erst wenn die Quelle nicht mehr sprudelt, wird ihr Fehlen spürbar. Genau aus diesem Grunde ist es so wichtig, in der Pflege der Familie als funktionsfähige Einheit präventiv zu agieren und dort wo es möglich ist, eine gezielte Risikovorsorge zu betreiben. Worin besteht diese Kraftquelle im Einzelnen?

#### **3.1 Der Zeithorizont**

Das schicksalhafte Aufeinanderangewiesensein von Unternehmen und Eigentümerfamilie schafft für beide Seiten in den grundlegenden Entscheidungen eine langfristige generationenübergreifende Zeitperspektive. Die Familie ist in ihrem unternehmerischen Selbstverständnis auf eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung angewiesen. Sie „nährt“ sich aus diesem Erfolg, wobei die Währung keineswegs nur das Geld ist. Hier spielen eine Vielzahl anderer „emotionaler Zusatzausschüttungen“ eine große Rolle (Zugehörigkeit zu einer bedeutsamen Familie, besondere Bildungschancen etc.). Auf der anderen Seite gewinnt das Unternehmen aus einer erfolgreichen, die eigenen Probleme und familialen Herausforderungen gut bewältigenden Familie für sich selbst eine sichere Zukunftsperspektive. Denn das Unternehmen weiß, die Gesellschafter sind nicht nur auf ihren kurzfristigen monetären Erfolg aus. Alle relevanten Entscheidungen dienen dazu, das Unternehmen über die Generationsgrenzen hinweg als werthaltig zu erhalten. Die Gesellschafterfamilie hat einen erheblichen Teil ihres Vermögens im Unternehmen gebunden und ist daran interessiert, dass dieses Vermögen in der Familie bleibt und dort weitergegeben wird. Das heißt, der einzelne

Gesellschafter erwirbt seinen Anteil qua Schenkung oder Erbe und fühlt damit die innere Verpflichtung, mit diesem Erbe treuhändisch gut umzugehen, d.h. dafür Sorge zu tragen, dass es in einem werthaltigen Zustand mitsamt der daran gebundenen unternehmerischen Verantwortung in der Familie weitergegeben werden kann. Aus diesem Grunde erschweren alle Satzungen und Familienverfassungen den Anteilsverkauf gegenüber Dritten und sorgen dafür, dass das Unternehmensvermögen, solange es irgendwie geht, in der Familie zusammengehalten wird.

Mit dieser generationenübergreifenden Zeitperspektive stattet die Familie das Unternehmen im Umgang mit wichtigen strategischen Festlegungen mit ganz charakteristischen Möglichkeiten aus. Familienunternehmen haben aus diesem Grunde in der Entwicklung neuer Geschäfte häufig einen erstaunlich langen Atem, wenn sie an eine bestimmte unternehmerische Idee glauben. So hat das Darmstädter Pharma- und Chemieunternehmen Merck über viele Jahrzehnte in die Entwicklung der Flüssigkristall-Technologie investiert, ohne damit über lange Zeit hinweg nennenswert Geld zu verdienen. Heute stellt diese Technologie den Ertragsbringer schlechthin dar. Ähnliches ist in der Risikopolitik von Familienunternehmen zu beobachten. Gerade weil das Vermögen der Familie zu großen Teilen im Unternehmen steckt, ist sie daran interessiert, unternehmerisch nicht alles auf eine Karte zu setzen. Aus diesem Grunde treffen wir bei älteren Familienunternehmen häufig geschäftlich diversifizierte Unternehmen an, die ihre Diversifikation aber im Laufe der Zeit aus ihren Kernkompetenzen heraus entwickelt und somit auch die Fähigkeiten an Bord haben, mit dieser Vielfalt managerial gut umzugehen. Dies bedeutet, dass die Langfristorientierung den Familienunternehmen letztlich zu wesentlich tragfähigeren Wachstumsmustern verhilft, als wir es in den letzten Jahren bei vielen Publikumsgesellschaften mit ihrer Übernahmemanie beobachten konnten.

Der generationenübergreifende Zeithorizont schafft allerdings auch besondere Herausforderungen in der Synchronisation der unterschiedlichen Lebenszyklen von Unternehmen und Familie. Jahrzehntelang waren die Erneuerungsnotwendigkeiten auf der Seite des Unternehmens mit dem Generationswechsel in der Familie gut verknüpft. Diese Stimmigkeit ist in der Zwischenzeit zur Gänze verloren gegangen. Unternehmen benötigen heute in sehr viel kürzeren Abständen grundlegende strategische Neupositionierungen und damit eine sehr viel flexiblere Wandlungsfähigkeit als dies traditionell geführte Familienunternehmen häufig zu bieten vermögen. Im schwierigen Umgang mit diesen neuen Synchronisationsanforderungen im Lebenszyklus von Familie und Unternehmen liegt wohl die hohe Sterberate dieses Unternehmenstyps vor allem von der ersten bis zur vierten Generation begründet. Die Familienunternehmen, die danach

noch existieren, haben gelernt, den Wandel im Unternehmen und die Wandlungserfordernisse in der Familie getrennt voneinander zu betrachten und entsprechend entkoppelt zu servicieren.

### **3.2 Das Unternehmen hat Vorrang**

Analysiert man, wie Familienunternehmen vornehmlich ihren Kapitalbedarf decken, dann dominiert nach wie vor ein altbewährtes Muster. Sie finanzieren sich primär aus den selbsterwirtschafteten Erträgen und ergänzen ihren darüber hinaus gehenden Bedarf durch den klassischen Bankkredit. Auf diese Weise sichern sich diese Unternehmen die Möglichkeit eines organischen Wachstums; sie versorgen sich mit einer guten Eigenkapitalausstattung und bewahren damit ihre unternehmerische Autonomie gegenüber fremden Geldgebern (seien dies nun Banken oder Private-Equity-Häuser oder ähnliche Einrichtungen, die fremdes Eigenkapital zur Wachstumsfinanzierung zur Verfügung stellen). Eine solche autonomiesichernde Finanzierungspolitik ist nur möglich, wenn sie von der Gemeinschaft der Familiengesellschafter konsensuell miteinander getragen wird. Solange diese Gemeinschaft von einem unternehmerischen Engagement zusammengehalten wird, ist diese außergewöhnliche Investitionsbereitschaft der Erträge zurück ins Unternehmen durchsetzbar (nach dem Motto: „das Unternehmen zuerst“). Man will ja miteinander das Unternehmen nach vorne bringen und nicht von fremden Geldgebern abhängig werden. Damit wird man sich mit einer grundsätzlich vorsichtigen Ausschüttungspolitik arrangieren können, weil man weiß, dass die regelmäßige Thesaurierung des erwirtschafteten Kapitals die Basis dafür schafft, dass das Unternehmen weiter wachsen und seine Selbstständigkeit als Familiengesellschaft bewahren kann. Das Unternehmen muss jedoch wissen, dass dieser Finanzierungsmodus auf längere Sicht nur lebendig gehalten werden kann, wenn das Unternehmen auch ökonomisch überdurchschnittlich erfolgreich ist und diese hohe Reinvestitionsbereitschaft der Familie nicht als Ruhekiten für schlechtes Wirtschaften missverstanden wird. Aus diesem Grund beinhaltet die Aufrechterhaltung dieses Ressourcenaspektes der Familie eine sorgfältige Pflege ihres unternehmerischen Selbstverständnisses durch das Unternehmen, dies umso mehr, wenn aus der Familie niemand mehr im Topmanagement selbst mitwirkt.

### **3.3 Der gute Ruf der Familie**

Wie schon ausgeführt, nutzen sich Unternehmen und Familie wechselseitig als „Identitätslieferanten“. Das Unternehmen gewinnt sein Selbstverständnis und

seine innere Gewissheit als Familienunternehmen aus dem kontinuierlich beobachtbaren Engagement der Familie, die immer wieder sichtbar macht, wie sehr sie zu diesem Unternehmen steht. Umgekehrt zieht die Familie ihre besondere Eigenart als Unternehmerfamilie aus dem Umstand, dass sich das Unternehmen erfolgreich entwickelt, dass man also stolz sein kann auf all das, was da gemeinsam geschaffen worden ist. Der gute Ruf der Familie ist eng mit dem des Unternehmens verknüpft, ein Umstand, der häufig noch durch eine Namensgleichheit unterstrichen wird. Diese Verknüpfung erklärt die große Verletzlichkeit beider Seiten, wenn Dinge passieren, die einen negativen Schatten auf die eine oder andere Seite werfen. Immer sind gleich beide Seiten mitbetroffen.

Aus der Bewältigung dieser Besonderheit gewinnen Familienunternehmen in der Regel einige wichtige Strukturmerkmale, die von anderen Unternehmertypen nur ganz schwer imitierbar sind. Die meisten dieser Unternehmen sind von Anfang an sehr darauf aus, ihre Kunden in besonderem Maße zufrieden zu stellen. Das eigene Ansehen in den Augen der Kunden besitzt hier immer einen hohen Wert. Schon aus diesem Grunde wird das Bemühen um einen möglichst hohen Kundennutzen in der Regel zu einem selbstverständlich gelebten Teil der eigenen Unternehmenskultur. Damit gewinnt die Orientierung am Kunden eine klare Priorität gegenüber der Fixierung auf die Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern. Ein nicht hoch genug einzuschätzender Vorteil dieser konsequenten energetischen Ausrichtung auf das Zufriedenstellen jedes einzelnen Kunden besteht in dem Umstand, dass damit über den Zeitverlauf fast immer eine starke Marke entsteht. Man hat sich in seinem jeweiligen Marktumfeld einen guten Ruf als Unternehmen aufgebaut, der darauf beruht, dass die abgegebenen Leistungsversprechen gegenüber den anderen Marktteilnehmern kontinuierlich eingehalten, wenn möglich sogar übertroffen werden. Die besondere Kraft einer Marke resultiert genau aus dem Umstand, dass es einem Unternehmen gelungen ist, bei den Kunden besondere Erwartungen an die eigenen Produkte und Dienstleistungen aufzubauen und diese Erwartungen regelmäßig zu bestätigen oder gar zu übertreffen. Bei gut geführten Familienunternehmen ist dieser Markenbildungsprozess gleichsam ein „natürliches“ Nebenprodukt des eigenen unternehmerischen Selbstverständnisses. Was ein Außenstehender häufig nicht sieht, ist, wie sehr diese Prozesse auch getrieben sind, letztlich aber auch getragen werden von der Anerkennung, die die Familie aus dem guten Image des Unternehmens ziehen kann.

Die in einer starken Marke zum Ausdruck kommende Vertrauensbasis, an deren ständiger Erneuerung Unternehmen wie Familie gleichermaßen beteiligt sind, bildet die Grundlage für einen erheblichen ökonomischen Vorteil. Sie senkt die Transaktionskosten für alle wirtschaftlich Beteiligten, sie hilft den ver-

trieblichen Aufwand zu minimieren, sie ermöglicht es, die werblichen Aktivitäten zu fokussieren und Streuverluste zu vermeiden, sie erhöht die Zugangsbarriere für Mitbewerber, weil sie die Wechselbereitschaft der Kunden deutlich absenkt etc.

### **3.4 Die Familie als Autoritätsbeschafferin im Unternehmen**

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihrem Inneren eine unverwechselbare Führungskultur ausprägen. Die Unternehmensspitze und die Familie dahinter stehen dabei im Brennpunkt der Beobachtungen. Am Verhalten dieser Personen, an ihren Bemerkungen, Hinweisen und Andeutungen wird abgelesen, wohin die Reise geht. Niemand muss sich im Zuge dieser eher indirekten Verständigungsprozesse so ganz dezidiert festlegen. Mehrdeutigkeit ist die Regel. Alle Beteiligten sind gefordert, sich jeweils selbst den Kopf zu zerbrechen und das für die Situation Angemessene zu entscheiden und zu diesen Entscheidungen auch dann zu stehen, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass sie vielleicht doch nicht so gescheit waren. Die Suche nach Schuldigen erübrigt sich auf diese Weise. Fehler zu machen, gehört zum Geschäft. Aus ihnen nichts zu lernen, das wird zum Problem.

Diese Verständigungsmuster sind ausgesprochen ökonomisch. Es braucht wenig bis gar keine formalisierte Kommunikation. Das meiste geht auf dem kurzen Dienstweg ohne viel Aufwand. Für Missverständnisse ist der verantwortlich, der handelt und damit signalisiert, er habe verstanden. Von jedem, der auf ein Problem stößt, wird erwartet, dass er es zu lösen versucht. Insofern sind tendenziell alle für alles zuständig. Niemand kann sich dieser Problemlösungsverantwortung entziehen. In dieser sehr personenorientierten, kommunikationskargen Führungskultur ist die Spitze in einer Position, wo sie praktisch nicht irren kann. Alle wirken zusammen, dass sich die Spitze in der Regel bei unsicheren, riskanten Entscheidungslagen nicht eindeutig festlegen muss. So ist sie im Nachhinein immer auf der sicheren Seite und kann damit ihre Autoritätszuschreibungen bewahren und schützen. Die tiefere Quelle dieser organisierten „Unfehlbarkeit“ ist letztlich die aus der Eigentümerfunktion abgeleitete unternehmerische Verantwortung, die der Spitze zugeschrieben wird und sie mit Legitimation versorgt.

Auf diese Weise leistet die Unternehmerfamilie, solange sie sich selbst in dieser Funktion nicht unglaubwürdig gemacht hat, eine unglaublich wirksame Abstützung der Führungsautoritäten im Unternehmen. Sie schützt Führung vor den üblichen Glaubwürdigkeitserschütterungen, denen Entscheidungsträger sonst in Unternehmen immer ausgesetzt sind. Das erspart Familienunternehmen mit einer intakten Führung all die Autoritätskonflikte und mikropolitischen

schen Auseinandersetzungen, die sonst in Unternehmen enorm viel Energie binden. Die Familie steht für klare und akzeptierte Machtverhältnisse. In ihr wurzelt die Wertetradition des Unternehmens. Genau diese Tradition ist es, die dem alltäglichen Tun seinen nicht weiter hinterfragbaren Rahmen gibt. Mit dieser Sicherheit im Rücken können sich alle im Unternehmen auf die gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben konzentrieren. Familienunternehmen besitzen somit die einmalige Chance, ihre unternehmensinternen Führungs- und Autoritätsverhältnisse mit besonderer Akzeptanz zu versorgen, wenn es der Familie gelingt, sich selbst als glaubwürdige Instanz unternehmerischer Letztverantwortung im Unternehmen außer Zweifel zu stellen.

#### **4. Das besondere Risikopotenzial von Unternehmerfamilien**

Wer von Risiko spricht, verweist per se auf Zukunft und damit auf die prinzipielle Ungewissheit dessen, was alles an unangenehmen Gefährdungen auf einen zukommen mag. Wir müssen heute Festlegungen treffen (einen komplexen Auftrag annehmen, eine schwierige Personalentscheidung treffen, eine Marketingoffensive starten, eine weitreichende Investitionsentscheidung vornehmen etc.), die wir morgen schon bereuen mögen. Wer Risiken eingeht, weiß, dass einen die Zukunft möglicherweise eines Besseren belehren wird und dass man dann, wenn der potenzielle Schaden eingetreten ist, nicht umhinkommt, diesen den eigenen Entscheidungen zuzurechnen. Unternehmer sein heißt, mit dieser Unausweichlichkeit einen kalkulierten Umgang zu gewinnen. Wer als Unternehmer sein Geschäft um bislang nicht genutzte Marktchancen herum entwickelt, geht gleichzeitig die damit verbundenen Risiken mit ein.

Erfolgreiche Unternehmen tun Letzteres wie gesagt in einem kalkulierten Maß. Kalkuliert bedeutet in diesem Zusammenhang den Aufbau von Wissen um mögliche Gefährdungspotenziale auf dem Weg in die angestrebte Zukunft (was kann denn alles passieren?). Es bedeutet aber auch das Verfügen über Beobachtungsmöglichkeiten für das Eintreten solcher Potenziale (wie werde ich möglichst sensibel für diesbezügliche Entwicklungen?). Letztlich bedeutet es dann auch, auf vorweg entwickelte Bearbeitungsformen für den Fall zurückgreifen zu können, dass Risiken schlagend werden (was tue ich, wenn...?). Bei sehr vielen etablierten Familienunternehmen können wir beobachten, dass sie in geschäftlicher Hinsicht dieses Risikokalkül oft ganz und gar intuitiv meisterhaft beherrschen. In der Tendenz agieren sie eher vorsichtig, fast schon risikoavers. Bei weitreichenden Weichenstellungen steht ja immer die eigene Existenz in einem umfassenden

Sinne auf dem Spiel (das Vermögen der ganzen Familie, die eigene Identität als erfolgreiche Unternehmer etc.). Umso erstaunlicher ist es, dass die Gefährdungspotenziale, die in der Familie selbst schlummern, in der Regel nicht gesehen werden und dass es deshalb für diese zumeist auch keine ausreichenden präventiven Vorkehrungen gibt. Diese Risiken befinden sich gleichsam im blinden Fleck des Systems, ähnlich wie man die Familie als Ressource nutzt, ohne sich dieses Umstandes in vollem Ausmaße bewusst zu sein. Die wichtigsten dieser Gefährdungspotenziale, die aus der Familie heraus die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bedrohen, seien noch kurz benannt.

#### **4.1 Die Familie verliert ihre Autoritätsfunktion als sicherheits-spendende Entscheidungsinstanz**

Wie schon ausgeführt, zehren Familienunternehmen von dem Vorteil, dass die Eigentümerfamilie (häufig repräsentiert durch einzelne herausragende Figuren) als unbestrittenes Einfluss- und Machtzentrum fungiert. Wie diese Autoritätsrolle im Einzelnen wahrgenommen wird, kann in der Praxis sehr, sehr unterschiedlich sein. Da gibt es die vielfältigsten Spielarten, je nachdem wie stark Familienmitglieder noch im Management tätig sind oder nicht. Die Wirkung, die von dieser Art von Autorität, solange sie intakt ist, ausgeht, ist stets eine ähnliche. Sie versorgt Entscheidungen im Unternehmen, wenn sie in irgendeiner Weise auf die Familienautoritäten zurückgerechnet werden können, mit selbstverständlicher Akzeptanz und Geltung. Sie stellt zentrale Festlegungen außer Zweifel. Mit Blick auf diese Autorität werden Streitfragen beendet. Weitere Debatten erübrigen sich. Ausgiebige Begründungsbemühungen können unterbleiben. Es genügt im Alltag die intakte Existenz dieser letztinstanzlichen Autorität, gemeint ist das im Unternehmen geteilte Wissen um diese Instanz, dass viele Auseinandersetzungen und Reibereien, Rivalitäts- und Machtkämpfe erst gar nicht auftreten. Genau diese eindeutig geklärten Führungsverhältnisse, wo die Eigentümerfamilie den entscheidenden Schlussstein im Gesamtgefüge bildet, machen die außerordentliche Schlagkraft und rasche Handlungsfähigkeit vieler Familienunternehmen aus.

Was kann diese Fähigkeit mit Blick auf die Familie gefährden? Immer dann, wenn die lange Zeit praktizierten familieninternen Autoritätsstrukturen sich in Auflösung befinden (etwa durch den Tod der bisherigen Autoritätsfiguren oder im Zuge des Generationswechsels oder durch den Ausbruch latenter Stammesrivalitäten etc.), immer dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Konflikte,

die mit so einer Neuordnung der Machtverhältnisse in der Familie fast immer verbunden sind, eskalieren, sich verselbstständigen und unbeherrschbar werden. Warum ist das so? Unternehmerfamilien stehen hinsichtlich ihres Umgangs mit familieninternen Konflikten vor ganz besonderen Herausforderungen. Die emotional wichtigen Personen sind in solchen Familien häufig in ihrer Energie sehr stark auf die gedeihliche Entwicklung des Unternehmens fokussiert. Damit verknappt sich automatisch die Zeit, die für die Familie selbst zur Verfügung steht. Auf diesem Wege lernen es solche Familien nicht, mit den üblichen Wachstums- und Reifungskrisen offen umzugehen und sich miteinander tragfähige Lösungen zu „erstreiten“. Die familieninterne Konfliktvermeidung (ob zwischen den Eltern, zwischen den Generationen oder zwischen Geschwistern, Cousins etc.) hält normalerweise den Rücken frei für das ungebremste Engagement der Beteiligten im Unternehmen. Dieses Muster rächt sich aber spätestens dann, wenn die bislang disziplinierenden Autoritätsfiguren im Abtreten sind oder zur Gänze wegfallen. Jetzt bekommen oft lange zurückliegende Verletzungen, Zurücksetzungen, kränkende Bevorzugungen ihren Raum, alte Rechnungen und Unversöhnlichkeiten werden serviert. Diese Konfliktodynamik bekommt dann deshalb sehr rasch eine besondere emotionale Schärfe, weil es ja nicht nur um die üblichen Beziehungsthemen in einer Familie geht. In Unternehmerfamilien wird ja auf diesem Wege immer auch die eigene Rolle in Bezug auf dieses Unternehmen mitverhandelt (was man meint, dass einem zusteht, sei es an Anteilen, an Karrieremöglichkeiten etc.). Oft in frühere Generationen zurückreichende Ausgleichserwartungen kommen bei solchen Gelegenheiten wieder auf den Tisch. Insbesondere, wenn sich in späteren Generationen die Familie in Stämmen organisiert hat, dann ist diese generationsübergreifende Dynamik mit hoher Wahrscheinlichkeit vorprogrammiert.

Die große Gefahr in solchen Übergangsphasen oder bei machtmäßigen Pattsituationen im Kreis der Familiengesellschafter ist immer, dass sich ein aus dem Ruder gelaufener Familienkonflikt des Unternehmens bemächtigt. Dann fehlt es in aller Regel an einer Instanz, die die destruktive Kraft solcher Konflikte noch eindämmen könnte. Der tragende Schlussstein in der Autoritätskette eines Familienunternehmens ist selbst zum Problem geworden, immer verbunden mit nachhaltigen Erschütterungen in alle Unternehmensbereiche hinein. Gut zu beobachten ist die auf diese Weise ausgelöste Führungskrise etwa immer dann, wenn Senior und Junior über einen längeren Zeitraum das Unternehmen gemeinsam führen und ihre Differenzen miteinander nicht bewältigt bekommen. Nicht wenige Familienunternehmen sind am Zerschneiden geklärter Macht- und Autoritätsverhältnisse in der Eigentümerfamilie und an der dadurch angefachten familieninternen Konfliktodynamik gescheitert. In diesem Zusammenhang ist

wohl zu Recht das größte Selbstgefährdungspotenzial dieses Unternehmenstyps zu sehen.

#### **4.2 Die Erosion der unternehmerischen Kraft der Familie**

Das Lebendighalten der unternehmerischen Verantwortung in der Familie wurde als essentiell für Familienunternehmen beschrieben. Das Wachhalten von Entrepreneurship ist allerdings in solchen Familien vor allem über die Generationen hinweg durchaus keine Selbstverständlichkeit. Wenn z.B. ein erheblicher Teil der Gesellschafter nicht mehr selbst im Unternehmen tätig ist, was bei älteren Familienunternehmen überwiegend der Fall ist, dann ist es gut möglich, dass die Distanz dieses Personenkreises zum Unternehmen immer größer wird. Der innere Bezug zum Unternehmen und seiner Entwicklung geht verloren. Wenn der emotionale Faden zur eigenen unternehmerischen Verantwortung reißt, dann ändert sich auch die innere Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Aus dem Unternehmer wird ein Investor, dessen Interesse primär darauf gerichtet ist, ein Maximum an Gewinnausschüttung aus dem Unternehmen herauszuholen. Wenn auf Seiten der Gesellschafter auf breiterer Basis dieser innere Bezug zum Unternehmen verloren gegangen ist, schwindet die Bereitschaft der Familie, sich für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen, Erträge zu reinvestieren und die Anteile in der Familie zu halten. Die Firma blutet ökonomisch aus, die Zentrifugalkräfte nehmen zu, weil diese Entwicklung ja auch im Unternehmen beobachtet wird und gerade die guten Leute dann nach einer Absprungmöglichkeit suchen.

Das Schwinden des unternehmerischen Elans ist aber häufig auch bei etablierten Unternehmern zu beobachten, die lange Zeit ganz erfolgreich mit ihrem Unternehmen unterwegs waren, die in der Schlussphase ihrer Laufbahn gerade wegen ihres großen Erfolges ihren unternehmerischen Pioniergeist aber eingebüßt haben. Solche Persönlichkeiten blicken voller Stolz auf eine erfolgreiche Ära zurück und vertrauen voll auf die Erfolgsmuster der Vergangenheit (seien es Produkte, Technologien, Zielgruppenkonzepte etc.) und denken nicht daran, Platz für jüngere, kompetentere Führungspersönlichkeiten zu machen. Ganz im Gegenteil: sie immunisieren sich gegenüber beunruhigenden Signalen vom Markt und lassen nur mehr das an sich heran, was ihre Sicht der Dinge bestätigt. Da es sich hier in der Regel um Personen handelt, die sowohl im Unternehmen wie in der Familie eine unangefochtene Autoritätsposition genießen, gibt es in ihrem näheren Umfeld niemanden, der sie in ihrer Tendenz zur Realitätsverleugnung ernsthaft stören könnte. Zumeist ist es dann die Bank, die weitere Finanzierungsansprüche zurückweist und damit das Unternehmen mit seiner bedroh-

ten Lage zu konfrontieren beginnt. Das passiert aber immer erst zu einem Zeitpunkt, an dem die Krisensituation schon recht weit fortgeschritten ist und entscheidende Weichenstellungen und Korrekturmaßnahmen bereits verpasst worden sind. Nicht selten treten diese Phänomene erst in der Übergabephase in ihrer vollen Tragweite zu Tage. Wir beobachten im Moment eine Vielzahl von Familienunternehmen vor allem kleinerer und mittlerer Größe, die grundlegende Trends in ihren jeweiligen Branchen nicht rechtzeitig zur Kenntnis genommen haben und deshalb zurzeit mit kaum lösbaren existenziellen Schwierigkeiten kämpfen.

### **4.3 Personelle Fehlentscheidungen durch die Familie**

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Kontrolle über das Unternehmen in der Familie behalten wollen. So kann es nicht überraschen, dass nach wie vor mehr als achtzig Prozent der älteren Generation es sich wünscht, einen Nachfolger aus der eigenen Familie zu finden. Deshalb gibt es eine „natürliche“ Präferenz, bei entsprechenden Besetzungsentscheidungen ungeprüft Mitgliedern der „eigenen Brut“ den Vorzug zu geben. Hier setzt sich fast automatisch das familiale Prinzip, dass Herkunft zählt, gegenüber dem unternehmerischen Prinzip, das gerade für die Besetzung von Schlüsselpositionen die erforderliche Kompetenz selektiert, durch. Familien bringen bei solchen Entscheidungslagen in aller Regel nicht die Distanzierungsfähigkeit auf, um gegenüber den eigenen Mitgliedern angemessen zwischen Herkunft und Kompetenz unterscheiden zu können. Auf diese Weise werden Familienmitglieder auf Leitungspositionen im Unternehmen gebracht, die den Anforderungen der jeweiligen Stelle kompetenzmäßig nicht gerecht werden können. Wie man weiß, hat das fatale Folgen. Weder in der Familie noch im Unternehmen darf dieser Umstand des Überfordertseins offen angesprochen werden, obwohl alle Bescheid wissen. Man muss mit viel Aufwand kompensatorische Lösungen um diese Personen herum bauen, um den Schaden solcher Besetzungsentscheidungen in Grenzen zu halten. Solche Verhältnisse besitzen im Unternehmen auf Sicht gesehen eine fatale Sickerwirkung. Sie signalisieren, dass die Familie mit ihren Interessen Vorrang vor dem Wohl des Unternehmens hat, ein Umstand, der weder der Reputation der Familie noch dem Engagement im Unternehmen auf Dauer gut bekommt.

#### **4.4 Besondere finanzielle Risiken, die in der Familienkons- tellation schlummern**

Familien sind in ihrem Lebenszyklus einerseits mit Veränderungen konfrontiert, die im Zeitverlauf eigentlich erwartbar sind. Es werden Kinder geboren und reißen das Paar aus seiner trauten Zweisamkeit. Die Kinder werden erwachsen, verlassen das elterliche Haus und konfrontieren die Eltern mit den Anforderungen einer postparentalen Partnerschaft. Letztlich, dass die Eltern eines Tages sterben, auch das ist erwartbar, gleichwohl natürlich mit heftigen Trennungsschmerzen verbunden. Darüber hinaus gibt es aber auch Katastrophen, die die Familie unerwartet treffen. Der frühe Tod eines Elternteiles, die Scheidung der Eltern, der Tod eines Kindes, die dauerhafte Behinderung eines Familienmitgliedes. Die Kleinfamilien der heutigen Zeit haben mehr oder weniger gut gelernt, als Familie mit den erwartbaren Veränderungen und den unerwarteten Katastrophen umzugehen. Für Familien, die zusätzlich noch ein Unternehmen mitzuverantworten haben, ist das konstruktive Bewältigen dieser familialen Veränderungen und Krisen noch um einiges schwieriger. Vor allem sind diese Krisen zumeist mit erheblichen finanziellen Konsequenzen verbunden, da das Familienvermögen ja zum größten Teil im Unternehmen steckt und dieses Vermögen nicht in Form liquider Mittel zur Verfügung steht. Wenn keine entsprechende Vorsorge getroffen wird, können die anfallenden Erbschaftssteuern ein Unternehmen in eine bedrohliche Liquiditätskrise führen. Eine Scheidung kann den Anlass abgeben, das Unternehmen verkaufen zu müssen, um den wechselseitigen Ansprüchen der Ehepartner aneinander gerecht werden zu können. Die persönliche Notsituation eines der Gesellschafter kann diesen zum Verkauf seiner Anteile nötigen. Wenn die anderen diesen Anteil nicht aufgreifen können oder wollen, dann geht er an Familienfremde. Das praktische Leben kennt eine Vielfalt weiterer Beispiele, in denen Entwicklungen in der Eigentümerfamilie die finanzielle Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens überfordert haben. Ein die Familie miteinbeziehendes Risikomanagement wird für all diese Eventualitäten rechtzeitig Vorsorge treffen und vor allem die vorhandenen vertraglichen Regelungen (Satzungen, Familienverfassungen, Eheverträge, Testamente etc.) von Zeit zu Zeit den veränderten Verhältnissen in Familie und Unternehmen anpassen.

## **5. Schlussbemerkung: Auf eine funktionsfähige Family Governance kommt es an**

Wenn man sich die enorme Bedeutung der Familie für das Familienunternehmen vor Augen hält, dann sollte man diesen Einflussfaktor in seiner Wirkungsweise nicht dem Zufall überlassen. Es geht darum, in der Familie rechtzeitig Strukturen zu schaffen, mit deren Hilfe sich die Familie mit Blick auf ihr Unternehmen selbst beobachten und anfallende Themen gemeinsam durcharbeiten kann, um sich so in die Lage zu versetzen, die erforderlichen Entscheidungen zeitgerecht herbeizuführen. Mit solchen Strukturen, die mit dem Wachstum der Familie auch in eine eigene Verfassung gegossen werden können, schafft sich die Familie eine eigenständige Handlungsfähigkeit sich selbst und dem Unternehmen gegenüber. Die Mitglieder lernen Familienbelange von jenen des Unternehmens zu unterscheiden, sie lernen Konflikte offen auszutragen und zwar in einer Weise, die die Familienkohäsion stärkt und nicht schwächt. Im Rahmen einer solchen Verfassung lassen sich dann auch Spielregeln ausverhandeln für all jene heiklen Anlassfälle, die bei ihrem Eintreten die Beziehungen innerhalb der Familie normalerweise enorm belasten (Prinzipien für die Ausschüttung, für den Eintritt ins Unternehmen, für den Verkauf von Anteilen, für den Umgang mit Angeheirateten etc.). Dieses Set an Spielregeln ist so etwas wie ein kollektives Gedächtnis für die Bewältigung künftiger Problemlagen, dessen Vorhandensein alleine schon eine erstaunlich disziplinierende Wirkung besitzt.

Wenn die Familie größer wird und vor allem der Anteil der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter wächst, wenn das Unternehmen selbst an Komplexität zugelegt hat, wenn Familienfremde im Topmanagement Einzug gehalten haben, dann wird es ratsam, dem Unternehmen wie der Familie ein kompetentes Beratungs- und Kontrollgremium zur Seite zu stellen (einen Beirat oder wie immer man diese Einrichtung nennen mag). Dies ist ein Schritt, der vielen Familienunternehmen nach wie vor sehr schwer fällt, weil sie meinen, damit ein Stück Souveränität aus der Hand zu geben. So sehr diese emotionalen Befürchtungen aus Familiensicht verständlich sind, so kurzsichtig sind sie, wenn man auf das Ganze schaut. Um auf nachhaltige Weise die Familie für das Unternehmen als Ressource zu erhalten und für die in sie eingebauten Gefährdungspotenziale rechtzeitig Vorsorge zu treffen, ist so eine neutrale dritte Instanz, die sowohl das Vertrauen der Unternehmensleitung wie auch der Familie besitzt, eigentlich unerlässlich. Sie schützt die Familie vor sich selbst und ihren nicht durchschauten Dynamiken und sorgt so für eine gesunde Balance zwischen dem, was das Unternehmen als Unternehmen braucht, und dem, was die Familie für ihre Identität als Unternehmerfamilie benötigt.

**Literatur**

- Klett David, Zwischen Kompetenz und Herkunft - zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien, Heidelberg, 2005
- Scherer, Stephan / Blaue, Michael / Kormann, Hermut / Groth, Torsten / Wimmer, Rudolf, Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main, 2005
- Simon Fritz B. (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, Heidelberg, 2002
- Simon Fritz B. / Wimmer Rudolf / Groth Torsten, Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel und anderen, Heidelberg, 2005
- Wiechers Ralph, Die Unternehmerfamilie: Ein Risiko des Familienunternehmens?, Nordstedt, 2004
- Wiechers, Ralph, Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie, Heidelberg, 2006
- Wimmer, Rudolf / Domayer, Ernst / Oswald, Margit / Vater, Gudrun, Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Auflage, Wiesbaden, 2005
- Wimmer, Rudolf, Familienunternehmen, in: Handelsblatt (Hrsg.), Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, Stuttgart, 2006, S. 1622-1628