



PRAXISLEITFADEN

DIE ACHT WEISHEITEN LANGLEBIGER FAMILIENUNTERNEHMEN

ÜBER DAS GELINGEN DES GENERATIONEN-
ÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENHALTS IN
UNTERNEHMERFAMILIEN

von
Dennis T. Jaffe

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rösen

Herausgeber

WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Shutterstock

Fotos S. 4: WIFU-Stiftung **S. 35:** privat

Der Forschungsbericht von Dennis T. Jaffe wurde im Rahmen einer Partnerschaft mit First Republic online unter [firstrepublic.com/articles-insights/life-money/plan-your-legacy/the-wisdom-of-100-year-family-enterprises](https://www.firstrepublic.com/articles-insights/life-money/plan-your-legacy/the-wisdom-of-100-year-family-enterprises) erstveröffentlicht. Hieraus stammen die Abbildungen in diesem Praxisleitfaden. Mit freundlichem Einverständnis des Autors haben wir den ins Deutsche übersetzten Text geringfügig gekürzt.

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Mai 2021

INHALT

Vorwort	4
Einführung: Von der Weisheit erfolgreicher langlebiger Familienunternehmen lernen	5
Weisheit 1: Eine „stabile“ Unternehmerfamilie aufbauen und erhalten	8
Weisheit 2: Schaffung von Werten zur Festlegung der Kultur und Zielrichtung	10
Weisheit 3: Der Kulturwandel von Paternalismus zu Partnerschaft	13
Weisheit 4: Errichten von „Pfeilern“, die in einer Wechselbeziehung stehen, aber die Governance von Familie und Unternehmen getrennt halten	16
Weisheit 5: Kontinuierliche Weiterentwicklung und Erneuerung des Eigentumsportfolios	19
Weisheit 6: Schaffung einer aktiven, generationsübergreifenden Stakeholder-Allianz	23
Weisheit 7: Entwicklung einer befähigten und motivierten Nachfolgeneration	26
Weisheit 8: Zusammenarbeit, um die Welt ein wenig besser zu machen	30
Quellen und weiterführende Literatur	33
Kontakt	35

Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der langjährigen Forschungen von Dennis T. Jaffe über langlebige Familienunternehmen aus verschiedenen Weltregionen dar. Dennis T. Jaffe ist Psychologe, Organisationsberater und Professor emeritus der Saybrook University in San Francisco. Ein Forscherteam des WIFU hatte 2020 persönlichen Kontakt zu ihm aufgenommen, um sich über die aktuellen Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu dynastischen Unternehmerfamilien auszutauschen und eventuell parallel gewonnene Erkenntnisse zu reflektieren. Schnell wurde deutlich, dass neben einer persönlichen Sympathie bei unserem amerikanischen Forscherkollegen sehr ähnliche Perspektiven und Ansätze wie in Witten verfolgt werden. So steht bei Dennis T. Jaffe – ebenso wie am WIFU seit über zwei Dekaden – die Familie des Familienunternehmens im Kern der Untersuchungen. Ihre Fähigkeit, im Selbstmanagement als Familienverbund „enkel-fähige“ Lösungsansätze zu entwickeln, ist als *das* Erfolgsrezept von Mehrgenerationalität anzusehen.

Dabei sind vor der Perspektive der transgenerationalen Funktionsfähigkeit des Zusammenspiels von Unternehmen, Vermögen und Familie u. a. das Einwirken der Familienvertreter und Familienvertreterinnen auf die Unternehmenssteuerung zu organisieren, die Erziehungsaufgabe und Nachfolgerentwicklung nachhaltig zu gestalten und schließlich das Familienvermögen generationsübergreifend wert- und sinnstiftend einzusetzen. Jede Unternehmerfamilie löst diese Aufgaben individuell und einzigartig. So entstehen spezifische Formen der Family Business Governance, die zu den Besonderheiten der hier betrachteten Unternehmens- und Familienformen führen.

Interessanterweise weisen die Forschungsergebnisse von Dennis T. Jaffe regionenübergreifende – ja: weltweit vorzufindende – Muster einer praktizierten Familienstrategie auf. Seine Analysen von 100 langlebigen Familienunternehmen bzw. von Unter-



nehmerfamilien, die seit mindestens 100 Jahren „Familienunternehmertum“ praktizieren, weisen acht gemeinsame Faktoren auf. Diese Faktoren können als „Weisheiten der Langlebigkeit“ bezeichnet werden. Für Mitglieder von Unternehmerfamilien oder ihnen nahestehende Ratgeber und Ratgeberinnen lohnt sich die Lektüre dieser zusammenfassenden Erkenntnisse. Hieraus sollten sich Anregungen und im Idealfall innerfamiliäre Reflexionsprozesse ergeben. Auf diesen basierend kann die geneigte Leserschaft Überlegungen anstellen, in welchem Ausprägungsgrad die hier aufgeführten acht Faktoren in der eigenen Unternehmerfamilie vorliegen.

Unser herzlicher Dank gilt Dennis T. Jaffe für seine umfassende Forschungsarbeit zu Unternehmerfamilien in den vergangenen Dekaden und für seine Großzügigkeit, uns diese zugänglich zu machen. Wir sind unserem amerikanischen Freund und Kollegen sehr verbunden für sein spontanes Angebot, die Ergebnisse seiner Forschungsarbeit übersetzen und als WIFU-Praxisleitfaden publizieren zu dürfen. An einigen Stellen haben wir behutsame sprachliche Anpassungen vorgenommen, um die uns zur Verfügung gestellten Forschungsergebnisse in unserem kulturellen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmen nachvollziehbar darzustellen.

Witten, im Mai 2021

Tom A. Rösen

EINFÜHRUNG: VON DER WEISHEIT ERFOLGREICHER LANGLEBIGER FAMILIENUNTERNEHMEN LERNEN

Was bleibt zu tun, nachdem ein/e UnternehmerIn oder ein Familienmitglied ein erfolgreiches Unternehmen oder ein bedeutendes Familienvermögen geschaffen hat? Vermögensgründer und Vermögensgründerinnen glauben oft, dass die wichtige Arbeit bereits getan ist, und alles, was sie dann von ihren Kindern und Nachkommen erwarten, ist, dass diese das Vermögen nicht verschwenden oder verlieren. Ist das genug? Und wenn nicht: Welche wichtigen Aufgaben müssen von den nachfolgenden Generationen bewältigt werden, die sich dem Aufbau und der Weiterentwicklung des Familienvermögens verschreiben?

Dieser Praxisleitfaden widmet sich dem „Familiendrama“ und der gewaltigen Arbeit, die erfolgreiche Unternehmerfamilien auf sich nehmen, wenn sie über Generationen hinweg wachsen und sich entwickeln wollen. Die Aufgaben jeder neuen Generation sind andere als die der Gründergeneration, sie sind aber oft genauso schwierig wie die ursprüngliche Vermögensbildung. Die Unternehmerfamilie muss nicht nur ihr Vermögen erhalten, sondern zusätzlich das Familienerbe in vielen anderen Bereichen organisieren. Hierzu gehören etwa das Hervorbringen verantwortungsbewusster Nachkommen in jeder neuen Generation, die Aufrechterhaltung des Zusammenhalts innerhalb der Familie, der Erhalt der unternehmerischen Haltung und der Motivation sowie die Verwendung des Vermögens und der hiermit verbundenen Ressourcen in der gleichen klugen und wirkungsvollen Weise wie die Vorgängergenerationen.

Worin bestehen die nächsten Schritte? Unternehmens- und Vermögensgründer wünschen sich, dass sie ihren Erfolg an die nachfolgende Generation weitergeben können. Ihr Ziel ist es, ein Familienunternehmen zu schaffen, das über Generationen hinweg Bestand hat. Vermögende UnternehmensgründerInnen wenden sich häufig an externe RatgeberInnen. Angesichts der Einzigartigkeit und Komplexität dieses Unterfangens wird aber oftmals nicht der volle Umfang dessen, was erforderlich ist und was getan werden muss, erfasst.

Dieser Praxisleitfaden zeichnet nach, wie 100 dynastische¹ Unternehmerfamilien aus aller Welt dies angegangen sind. Diese Familien bestehen

seit drei oder mehr Generationen als Familie und schaffen weiterhin Werte, finanzieller und nicht-finanzieller Art. In unseren Interviews haben wir sie gebeten, auf ihre erste und zweite Generation zurückzublicken und zu erzählen, was diese Vorgängerinnen und Vorgänger getan haben, um den langfristigen Erfolg in die Wege zu leiten. Die Ausführungen zur Familiengeschichte handeln nicht nur von geschäftlichen Erfolgen – die von uns Interviewten haben für ihr Überdauern auch folgende Aspekte genannt:

- dass die Zusammenarbeit als Familie funktioniert
- dass gemeinsame Werte weitergegeben werden
- dass eine gemeinsame Kultur entwickelt wird
- dass die nächsten Generationen von VerantwortungsträgerInnen hervorgebracht werden
- und dass über das Unternehmen hinaus Einfluss auf ihre Gemeinschaft und die Umgebung genommen wird.

Ein Großteil der Unternehmen weltweit sind Familienunternehmen, doch nur ein geringer Prozentsatz überlebt die zweite Generation. Diejenigen, die es schaffen, sind oftmals groß und haben einen starken Einfluss auf die Gestaltung ihrer lokalen Umgebung, ihrer Branche etc. Was macht diese langlebigen Familienunternehmen erfolgreich? Natürlich spielen kluge Geschäftsentscheidungen sowie die Marktdynamik eine wichtige Rolle. Um den Erfolg dieses Typus von Familienunternehmen zu verstehen, muss man jedoch über das rein betriebliche Geschehen hinausblicken und stattdessen das Wesen, die Kultur und die Werte der Gründungsgeneration betrachten – einschließlich deren privaten und persönlichen Verhaltens.

Familienunternehmen unterscheiden sich oft in zwei wichtigen Aspekten von Publikumsgesellschaften:

- Sie pflegen die *persönlichen Beziehungen* zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie und motivieren sie, nicht nur finanzielle Ziele zu verfolgen.

¹ Zur Definition und Unterscheidung unterschiedlicher Familientypen siehe Rösen & Löhde (2019).

- Sie haben einen *langfristigen Fokus*², weil sie ihr Familienunternehmen und ihr Vermögen als Geschenk an die nachfolgenden Generationen sehen und daher in Innovation und Zukunft sowie in das Wachstum und die Entwicklung von VerantwortungsträgerInnen in jeder neuen Generation investieren.

Diese Eigenschaften ermöglichen es der Unternehmerfamilie, das Unternehmen in einer Weise zu führen, die den anderen Unternehmenstypen verwehrt ist. Die Unternehmerfamilie agiert als zentrale Ressource, die eine Aufgabe auf Dauer verfolgt und gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen schafft. Sie ist *Treuhänderin*³ der Familienwerte. Jede Unternehmerfamilie hat *nicht-finanzielle Werte und Ziele*, die mit zunehmendem Vermögen an Bedeutung gewinnen. Mit der Zeit bewegen sich diese Familien von einer Eigentümerperspektive hin zu dem, was man eine Treuhänderorientierung nennen kann. Sie entwickeln zusätzliche geschäftliche und finanzielle Unternehmungen, die nicht-finanzielle Ziele verfolgen und sich aus den Werten, der Mission und der Kultur ihrer Familie ergeben. *Diese zusätzlichen Projekte führen zu ihrem nachhaltigen Erfolg und ihrer Langlebigkeit.*

Als Familienunternehmen hat jede Familie eine Kernidentität sowie eine Reihe von Werten und Zielen, die über den finanziellen Reichtum hinausgehen und definieren, was für sie wichtig und sinnvoll ist. Im Laufe der Generationen werden diese nicht-finanziellen Werte und Ziele immer wichtiger, um die Orientierung und den Zusammenhalt innerhalb der wachsenden Familie aufrechtzuerhalten. Diese Faktoren sind nicht statisch; neue Inhalte und Elemente tauchen auf, wenn die Familie in jeder neuen Generation für sich definiert, wer sie ist.

Wir verwenden den Begriff „generativ“, um erfolgreiche, langlebige Familienunternehmen zu be-

schreiben – Unternehmen, die mehr sind als nur ein einzelnes Unternehmen, da die Familie oft mehrere gemeinsame Vermögenswerte besitzt, weil sie kontinuierlich über Generationen hinweg Vermögen schafft.⁴ Das vorhandene Vermögen einer Unternehmerfamilie bezieht sich nicht nur auf das gemeinsame Familienunternehmen und wird nicht nur als finanzielles Vermögen angesehen: Jede Generation fügt den Leistungen der VermögensgründerInnen einen zusätzlichen Wert hinzu und trägt so zum Vermächtnis des sozialen und menschlichen Kapitals der Familie bei. Die nachfolgend beschriebenen acht „Weisheiten“ zeigen, wie Familienkultur und -verhalten zu Vitalität, Widerstandsfähigkeit und Innovation von Unternehmen und zum Zusammenhalt der Unternehmerfamilie beitragen.

Während sich die meisten Familien in unserer Studie über ein einzelnes Unternehmen hinaus diversifiziert haben, besitzen mehr als 80 Prozent von ihnen neben anderen Vermögensformen immer noch ein operatives Unternehmen – obwohl viele von ihnen von der familieninternen zur familienexternen Geschäftsführung gewechselt haben, an die Börse gegangen sind oder zusätzliche Unternehmen erworben oder in sie investiert haben. Sie sind komplex und repräsentieren jede Branche und jeden Geschäftszweck – Fertigung, Hotels und Ferienanlagen, Immobilien, Finanzen, Gastronomie, Maschinenbau, Transport, Medien, Forstwirtschaft, Landwirtschaft und Dienstleistungsunternehmen. In der dritten Generation besitzen die meisten Unternehmerfamilien mehr als ein Unternehmen oder ein Unternehmen, das weltweit expandiert hat. Die Familien verfügen oft zusätzlich über Immobilien, Unternehmensbeteiligungen, Vermögensfonds der Unternehmerfamilie⁵, Risikokapitalfonds, Family-Office-Strukturen und gemeinnützige Stiftungen.

In Anbetracht dieser Vielfalt waren wir überrascht zu entdecken, dass diese Unternehmerfamilien *acht*

² Darauf verweist auch der Titel des Buches „Borrowed from Your Grandchildren: The Evolution of 100-Year Family Enterprises“ (Jaffe, 2020). Dahinter steht die Sichtweise, dass ein Familienunternehmen nicht besessen oder geerbt wird, sondern von zukünftigen Generationen ausgeliehen ist. Die jeweiligen EigentümerInnen sehen sich als TreuhänderInnen, die Werte schaffen und das finanzielle und nicht-finanzielle Vermögen für zukünftige Generationen bewahren. Diese Art von Familienunternehmen kann als Modell für wertebasiertes Wirtschaften im Allgemeinen angesehen werden.

³ Unter „Treuhänder“ wird im Folgenden eine spezifische Grundhaltung gegenüber dem im Familienunternehmen gebundenen Eigentum verstanden. Diese wird durch die Mitglieder der Unternehmerfamilie gelebt und geht über die juristische Bedeutung dieses Begriffes hinaus. Treuhänderschaft versteht sich demnach als eine generationenübergreifende Eigentümerschaft, die sich durch den Erhalt, die Weiterentwicklung und die Übergabe an die nächste Generation auszeichnet. Siehe hierzu ausführlich: Rösen et al. (2021).

⁴ Anmerkung der ÜbersetzerInnen aus dem WIFU-Team: In der Terminologie des WIFU wird der hier skizzierte Zusammenhang mit dem Begriff des *trans-generationalen Momentes* bezeichnet. Die Perspektive auf die nachfolgenden Generationen ist es, die dem Familien-Faktor des Familienunternehmens bzw. der Konzentration auf enkelfähige Lösungen innerhalb der Unternehmerfamilie zugrunde liegt.

⁵ Ein solcher ist eine formelle oder informelle Vereinbarung, bei der die Unternehmerfamilie Gelder beiseitelegt, um Projekte der Familie bzw. einzelner Mitglieder zu unterstützen, die gewinnorientiert sind oder sozialen Zwecken dienen können. Die Unternehmerfamilie legt Richtlinien und Praktiken fest, um eine faire Weise im Miteinander und einen Bezug zu den Familienwerten beim Einsatz des Familienvermögens sicherzustellen.

zentrale „Weisheiten“ teilen, die als Ansätze zu kontinuierlicher Erneuerung und Wertschöpfung angesehen werden können. Die Erfolge dieser Unternehmerfamilien bieten Alternativen zu der konventionellen Erwartung, dass eine mehrgene-

rationale Unternehmerfamilie irgendwann zerbrechen und Dysfunktion entwickeln muss. Sie zeigen, dass Unternehmerfamilien vielmehr die Initiative ergreifen können, um dem möglichen Niedergang zu entgehen.



Abbildung 1: Die acht Erkenntnisse langlebiger Unternehmerfamilien

WEISHEIT 1: EINE „STABILE“ UNTERNEHMERFAMILIE AUFBAUEN UND ERHALTEN

Was tun Sie, wenn Ihre Familie ein Unternehmen geschaffen hat, das mehr Vermögen produziert, als Ihre Familie erwartet hat oder für ein erfülltes Leben benötigt? Die generative Unternehmerfamilie trifft die Entscheidung, einen Teil ihres Vermögens als zukünftige Investition in die Schaffung einer dynastischen Unternehmerfamilie zu verwenden. Sie verlagert ihre Aufmerksamkeit nach innen, nachdem sie Vermögen und geschäftlichen Erfolg erreicht hat, weil sie in die Pflege und innere Entwicklung ihrer Familie als Ganzes investieren möchte. Falls dies nicht gelingt, könnte sogar der Zweck eines solchen Vermögens in Frage gestellt werden.

Was bedeutet es, eine *dynastische Unternehmerfamilie* zu schaffen?⁶ Bereits in der zweiten Generation (G2) ist die Unternehmerfamilie mehr als ein einzelner Haushalt. Die gewachsene Unternehmerfamilie lässt sich nun als Großfamilie begreifen – neue Familien, die von jedem Mitglied der G2 geschaffen wurden und nicht mehr nur blutsverwandt sind, sondern auch durch das gemeinsame Eigentum an bedeutenden Vermögenswerten miteinander verbunden sind. In der dritten Generation (G3) organisiert sich die Unternehmerfamilie als Großfamilie oder in Stämmen, die sich ein Unternehmen und Vermögen teilen.⁷ Aber die bedeutungsvollen Beziehungen, die eine Unternehmerfamilie ausmachen, entstehen nicht einfach so; sie müssen entwickelt werden.

Dynastische Großfamilien sind mehr als traditionelle Kernfamilien. Jede Generation wächst etwa um den Faktor drei und gibt ihre Kultur, Werte, Traditionen und Fähigkeiten an die nachkommende Generation weiter. Die bestehenden Haushalte sind durch gemeinsame Werte, gegenseitige Hilfe und den Fokus auf zukünftige Generationen geeint. Ihre Mitglieder sind oft sogar in der ganzen Welt verstreut, aber sie bewahren doch ihre persönlichen Beziehungen, ihre Familienidentität und -kultur durch häufigen Kontakt und die Organisation von Kommunikation und Zusammenhalt.

Die gezielte Arbeit am Familienzusammenhalt bringt viele Vorteile für zukünftige Generationen, die Gemeinschaft und ihre geschäftlichen und finanziellen Vorhaben mit sich. Die Investition in die Förderung des familiären Zusammenhalts schafft einen Kreislauf mit einem positiven Einfluss auch auf das bzw. die gemeinsamen Familienunternehmen.

Zudem hat die Familie Beziehungen, Ziele, Verpflichtungen und Anliegen, die weit über das Geschäftliche hinausgehen. Ihr wird also daran gelegen sein, dass ihre Werte und Anliegen vom Unternehmen berücksichtigt werden, auch wenn sie das Familienvermögen für ihren eigenen Lebensunterhalt und den der kommenden Generationen erhalten will. Eine Familie muss einen organisierten Verbund schaffen, der sich mit Aktivitäten wie Zusammenkünften und Bildungsangeboten befasst, welche gerade *nicht* mit ihren geschäftlichen und finanziellen Aktivitäten in Verbindung stehen.

Mit der zweiten Generation erweitert sich der Familienfokus auf eine fürsorgliche, fähige, verbundene, verantwortungsbewusste und Einfluss erzeugende *Unternehmerfamilie*, welche aktiv plant, die kommenden Generationen gezielt zu fördern. Ihre Aufmerksamkeit verlagert sich von außen nach innen, um nicht nur ihre finanziellen Ziele zu erreichen, sondern auch ihre Verwandten und die Gemeinschaft zu unterstützen.

Familienunternehmen können ihre Verbindung nicht ohne persönliche Beziehungen zwischen den weit verzweigten Familienmitgliedern aufrechterhalten. Wenn diese Beziehungen fehlen, können die durch Familien gehaltenen Unternehmen zwar geschäftlich tätig sein, sie werden aber nicht unbedingt dem Willen der Familie entsprechend agieren. Es ist daher besonders wichtig, dass diese Beziehungen *über Generationen hinweg* bestehen. Dies ermöglicht es der Familie, eine Reihe von Werten sowie ein Leitbild an die nächste Generation weiterzugeben, aber auch offen für neue Wege und Vorhaben zu sein.

⁶ Zu den unterschiedlichen Typen und begrifflichen Abgrenzungen von Unternehmerfamilien siehe Rösen & Löhde (2019), S. 41 f.

⁷ Zu den Formen der Selbstorganisation in Unternehmerfamilien siehe Simon et al. (2005) sowie Ammer (2017).

WAS ZU TUN IST

Wenn die Schaffung einer „stabilen“ oder sogar einer „dynastischen“ Unternehmerfamilie angestrebt wird, ist es unumgänglich, die Vergangenheit und die Gegenwart mit der Zukunft in Einklang zu bringen.

Entwickeln Sie tiefe persönliche Beziehungen!

Zu viele Unternehmerfamilien unterliegen dem Irrglauben, dass alles, was sie tun müssen, um ihre Zukunft zu sichern, darin besteht, kurze jährliche Gesellschaftertreffen abzuhalten und Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen zu benennen. Generative Unternehmerfamilien erkennen jedoch, dass sie tiefe, persönliche Bindungen zueinander aufbauen müssen, um der typischen Zersplitterungsdynamik einzelner Kernfamilien innerhalb einer Großfamilie zu entgehen.

Der notwendige Aufbau von Bindungen innerhalb der Unternehmerfamilie wird durch regelmäßige Familientreffen oder Familienversammlungen erreicht, bei denen die Familienmitglieder zu einer Kombination von Urlaub, Geschäftstreffen, Schulungsveranstaltung und einem Teambuilding-Event zusammenkommen. Oft gibt es Freizeitlager und Zusammenkünfte für die einzelnen Generationen, sodass sich deren Mitglieder kennenlernen können. Familienangehörige schaffen Beziehungen innerhalb ihrer Generation sowie generationsübergreifend. Ältere Familienmitglieder übernehmen eine Mentorenrolle für Jüngere.

Solange die Mitglieder jeder jungen Generation sich nicht kennen, mögen und respektieren oder eine gewisse Gemeinsamkeit spüren, ist nur schwerlich ein Grund zu finden, um die Unternehmerfamilie als lebendige Einheit fortzuführen. Deshalb berichten viele der von uns interviewten FamilienvertreterInnen, dass die Treffen der neuen Generation – bei denen diese ihren eigenen Beitrag zu den Werten und Vorstellungen definiert – ein wichtiger Meilenstein in der Entwicklung der Unternehmerfamilie waren. Dies ermutigt sie und vermittelt ihnen das Gefühl, im Familienunternehmen gebraucht zu werden.

Feiern Sie das Erbe und teilen Sie es!

Die Unternehmerfamilie teilt ein besonderes Erbe und eine Reihe von Möglichkeiten, die mit Außenstehenden selten zu erleben sind. Bei Familientreffen gibt die Unternehmerfamilie ihr Erbe weiter und lädt die neue Generation ein, sich zu beteiligen. Wenn Gründer und Gründerinnen älter werden, müssen sie ihren Kindern und Enkelkindern die Geschichte der Familie erzählen. Sie haben ein gemeinsames Erbe und Geschichten, die prägen, wer sie sind. Unternehmerfamilien erhalten sich, indem sie ihre Geschichte teilen, gemeinsam ihre Entwicklungen ansehen und sich an bisherige Leistungen erinnern.

Definieren Sie inspirierende, gemeinsame Anstrengungen, die einen Mehrwert schaffen!

Eine Unternehmerfamilie braucht etwas, auf das sie sich freuen kann – eine Vision und ein Vorhaben, das neue Generationen einbezieht. Jedes Familienmitglied hat seinen eigenen individuellen Weg und könnte unabhängig von anderen Mitgliedern der Familie Investitionen tätigen. Aber eine generative Unternehmerfamilie erkennt, dass ihre Arbeit nie vollendet ist und sie mit ihren gemeinsamen Ressourcen zusammen Dinge erreichen kann, die die Einzelnen einzeln nicht schaffen würden. Diese Projekte können finanzieller Natur sein, meist sind sie jedoch nicht-finanziell. Bemühungen dieser Art sind neu und geben der jüngeren Generation die Möglichkeit, mitzugestalten und etwas zu bewirken.

WEISHEIT 2: SCHAFFUNG VON WERTEN ZUR FESTLEGUNG DER KULTUR UND ZIELRICHTUNG

Generative Unternehmerfamilien führen ihren langfristigen Erfolg auf eine motivierende Kernaufgabe und einen Wertekanon zurück. Ihre Werte definieren und erhalten eine beständige, belastbare und erfolgreiche Kultur sowohl der Familie als auch des Unternehmens. Hierzu das Beispiel einer von uns befragten Unternehmerfamilie:

„Der Grund, warum wir jeden Tag unsere Tore aufschließen, ist das, was meine Mutter und mein Vater uns beigebracht haben – und was deren Großeltern ihnen beigebracht haben: dass dies ihr Familienunternehmen ist. Es existiert, um die Gesellschaft zu einem besseren Ort zu machen, um die Familie enger zusammenzuführen und glücklicher zu machen. Wenn es diese Dinge nicht bietet, dreht man sich nur im Kreis. Unser Familienunternehmen ist ein Mittel, das die Familie zusammenbringt und uns allen eine Chance und etwas Zufriedenheit gibt.“

Ausformulierte Werte bestimmen die Kultur einer generativen Unternehmerfamilie und richten deren Mitglieder auf diese aus. Als verbindende und motivierende Kraft für jede Unternehmerfamilie helfen Werte dabei, die nächste Generation zu mobilisieren und ihr einen Sinn und Zweck zu vermitteln – sie bieten einen Anreiz, sich im Unternehmen zu engagieren, wenn sie so weit sind, ihren eigenen Weg zu gehen.

Werte kommen aus dem Erbe der Familie, aber sie entwickeln sich auch mit jeder nachfolgenden Generation weiter. Eine Familie, die für sich „18 Prinzipien“ entwickelt hat, gibt diesen Einblick:

„Wir wollen die traditionellen Werte in unserem Familiensystem beibehalten, sie aber an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen. Zusammenbleiben war ein zentraler Punkt des Kodex und ein Grund, hohe moralische Standards, Ehrlichkeit und Werte aufrechtzuerhalten. Dann ging es darum, die Bindungen des gegenseitigen Vertrauens zu pflegen und zu stärken. Man erkannte, dass anhaltende Sicherheit und Wachstum der Familie aus Folgendem resultierten:

- *harte Arbeit, Initiative und Genügsamkeit*
- *Akzeptieren, Honorieren und Befolgen von Entscheidungen durch Konsensfindung*

- *maximale Chancen in moralischer, ausbildungsbezogener und beruflicher Hinsicht für jeden Einzelnen*
- *Ermöglichung eines Alterswohnsitzes bzw. des Ruhestandes für ältere Familienmitglieder in einem Land ihrer Wahl.“*

Bei Werten geht es nicht nur darum, ein erfolgreiches Unternehmen zu haben. Vielmehr definieren sie die Art und Weise, wie sich das Unternehmen und die Familie verhalten. Sie weisen oft darauf hin, dass Gewinnerzielung nicht der einzige leitende Zweck für die Unternehmerfamilie ist. Sie sieht ihr Unternehmen, ihre Familie und ihre Ressourcen auch als etwas an, das für mehr als nur Gewinne steht. Es gibt eine Verpflichtung gegenüber anderen – gegenüber Mitarbeitenden, Lieferanten und Lieferantinnen, Kundinnen und Kunden sowie der Gesellschaft –, die respektiert werden muss. Werte machen all diesen Beteiligten klar, was sie von der Unternehmerfamilie erwarten können und wie sie zur Verantwortung gezogen werden können. Sie lassen auch die Familienmitglieder wissen, was von deren eigenem Verhalten erwartet wird.

Naturgemäß unterstützt die Unternehmerfamilie ihr Unternehmen, aber ihre Werte führen dazu, dass sie auch nicht-finanzielle Geschäftstätigkeiten und Verwendungen für ihr Vermögen befürwortet. Ihre Mitglieder wollen anregende, lehrreiche und unterhaltsame Familientreffen veranstalten; sie wollen eine verantwortungsbewusst aufwachsende Generation heranziehen; sie wollen Harmonie und gemeinsame Aktivitäten finden, die für sie von Bedeutung sind; und sie wollen ihre Gesellschaft und die Welt zu einem besseren Ort machen. Aufgrund ihrer Ressourcen entscheiden diese Familien, dass, obwohl jeder Haushalt diese Aktivitäten individuell verfolgen könnte, sie es gemeinsam besser können. Für all diese Aktivitäten nutzen die Familienmitglieder die Ressourcen und das Vermögen, das über das Unternehmen geschaffen wurde, auch wenn das keine Unternehmensziele sind. Es geht um den *Einfluss*, den sie mit ihrem Vermögen auf ihr Leben und darüber hinaus ausüben wollen.

Individuen haben Werte wie auch Familien und Unternehmen. Unternehmen wie auch generative Familien haben sogar eigene Wertekodizes. In Familienunternehmen und Unternehmerfamilien gibt es unterschiedliche Wertekodizes: einen für die Unternehmerfamilie und einen für das Unternehmen. Die

darin ausformulierten Werte sind zwar miteinander verbunden und ergänzen sich, unterscheiden sich allerdings voneinander, je nachdem, worauf sie sich beziehen.

Werte sind nicht statisch und lassen sich sicherlich nicht durch ein einziges Wort definieren. Jeder Wert muss mit Inhalt versehen werden, also mit

einer persönlichen Definition dessen, was er bedeutet und wie dieser Wert zum Ausdruck kommen soll. Werte sind auch nicht unbedingt allumfassend; es handelt sich dabei um *Willensbekundungen*, die zum Ausdruck bringen, was den jeweiligen Menschen wichtig ist. Oft können sie sogar als schwierig empfunden werden, da sie Druck auf die Familienmitglieder ausüben, sich wertekonform zu verhalten.

WAS ZU TUN IST

Zu viele Unternehmerfamilien beginnen und enden mit einer Erklärung von ehrenvollen, aber uneindeutigen Werten, die sie und ihr Unternehmen vertreten. Die Ausformulierung von Werten ist jedoch ebenso ein Prozess wie ihre Umsetzung in die Tat.

Kommen Sie generationsübergreifend zusammen, um Mission und Werte zu erkunden und klar zu definieren!

Der erste Schritt besteht darin, dass die Unternehmerfamilie zusammenkommt und überlegt, was ihr wichtig ist. Sie muss die individuellen Werte jedes Einzelnen ebenso wie die zum Erfolg führenden Werte früherer Generationen erforschen und teilen. Dies ist ein langsamer Prozess; man muss sich Zeit nehmen, um sich gegenseitig kennenzulernen und sich mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft auseinanderzusetzen. Dies findet oft über mehrere Treffen hinweg oder in kleinen Gruppen statt.

Der generationenübergreifende Dialog über Werte und Ziele ist die Grundlage für das Engagement der Familie bei der Gestaltung ihrer Zukunft. Indem sie jede neue Generation zu dieser Diskussion einlädt, stößt die Unternehmerfamilie Gespräche an, die Veränderungen aufzeigen. Um diese Diskussionen zu führen, muss die Unternehmerfamilie regelmäßig zusammenkommen, Beziehungen aufbauen und die verschiedenen Agenden der neuen und wachsenden Anzahl von Familienmitgliedern einbeziehen. Sie sind die Erben und Erbinnen eines beträchtlichen Vermögens; sie werden *generativ*, wenn sie von der Rolle des/der bloßen EmpfängerIn dazu übergehen, die Verantwortung und die Möglichkeiten zu übernehmen, die ihre Ressourcen bieten.

Erhöhen Sie das nicht-finanzielle „Familienkapital“!

Es gibt nicht nur finanzielle Ressourcen und finanziellen Wert innerhalb einer Unternehmerfamilie. Eine generative Unternehmerfamilie sollte auch für ihr nicht-finanzielles Kapital einen Plan entwickeln. Nicht-finanzielle Wertquellen umfassen

- das *Humankapital*, die Fähigkeiten, die Energie und die Motivation, die von den Familienmitgliedern eingebracht werden können
- das *soziale Kapital*, welches durch das Engagement und den Beitrag der Familie für die Gemeinschaft und das Umfeld entwickelt wird, und
- das *Beziehungskapital* der familiär-vertrauten Beziehungen und Organisation.

Teilen Sie persönliche Werte!

Die Unternehmerfamilie muss ihre Vielfalt respektieren und alle neuen Mitglieder einbeziehen. Eine Familiendiskussion über persönliche Werte und darüber, wie und was die individuellen Werte jeder Person zur ganzen Familie beitragen können, ist notwendig, bevor man überlegt, welche Werte geteilt werden. Eine dynastische Unternehmerfamilie ermöglicht es jedem und jeder Einzelnen, ein Teil von ihr zu sein, ohne seine/ihre individuellen Werte „opfern“ zu müssen.

Rufen Sie sich die alten Werte, welche die Familie und das Unternehmen geprägt haben, in Erinnerung, bekennen Sie sich zu diesen und würdigen Sie sie!

Jede neue Generation entfernt sich weiter vom Leitbild und der Grundhaltung der Gründungsgeneration. Indem die Unternehmerfamilie ihre Werte mit jeder neuen Generation anpassen und neu definiert, wird sie sich dabei mit den Werten der Gründer und Gründerinnen auseinandersetzen und auf diese Bezug nehmen. Die Geschichte der GründerInnen zu erzählen und von ihrem Leitbild zu lernen, ist eine Möglichkeit, um die Besonderheit der Familie und ihres Erbes anzuerkennen. Familien ringen manchmal mit der Frage, wie sie die Werte der GründerInnen und früherer Generationen in Ehren halten und von ihnen lernen können, während sie gleichzeitig Offenheit für neue Schwerpunkte und die Anliegen der jeweils aufstrebenden Generation zulassen möchten. Dies ist ein Thema für Familiengespräche, die nicht als Entweder-oder-Gespräche geführt werden sollten, sondern mit einem ganzheitlichen Ansatz.⁸

Geben Sie eine Erklärung zu den Familien- und Unternehmenswerten ab!

Die größer werdende Unternehmerfamilie sollte mit den Werten des Vermächtnisses und mit ihren individuellen Werten arbeiten und eine Werte-Charta erstellen, die bekundet, wer sie sein und was sie als Familie ausdrücken möchte. Diese Werte sind zu unterscheiden von denen des Unternehmens, welche auf den vererbten Werten der GründerInnen aufbauen und vermitteln, wofür das Unternehmen steht und welche Ziele dieses verfolgt. Der Familienverband definiert seine eigenen Werte, jedoch fließt die Haltung von familienexternen Führungskräften in die Unternehmenswerte mit ein. Idealerweise sollten die Werte nicht bloß als Schlagworte aufgeführt werden. In wenigen Sätzen sollte klar dargelegt sein, wie diese Werte definiert, verstanden und angewandt werden.

Bringen Sie konkrete Maßnahmen auf den Weg, um jeden Wert zu leben!

Werte sind lebendige Gebilde und Leitlinien für das Handeln. Sie müssen mit Leben gefüllt werden, um Wirklichkeit zu werden. Sie sind Wunschvorstellungen, weil sie manchmal schwer zu verwirklichen sind. Die Unternehmerfamilie sollte in regelmäßigen Abständen Gespräche darüber führen, wie sie ihre Werte lebt und wie sie sich verbessern kann. Dies können durchaus schwierige Gespräche sein, da die Familie hinsichtlich ihrer besonderen Herausforderungen und Unzulänglichkeiten ehrlich sein muss. Der Abgleich von Werten und Verhalten wird jedoch zu Veränderungen führen und die Familienmitglieder zu besseren Leistungen anspornen.

⁸ Siehe hierzu ausführlich Kleve (2019), der sich mit den elementaren Systemregeln von Unternehmerfamilien befasst. Insbesondere die hier skizzierten Wachstums- und Fortpflanzungsregeln stehen in einem strukturellen Widerspruch, der in einer generationenübergreifenden Wertediskussion aufgearbeitet werden könnte.

WEISHEIT 3: DER KULTURWANDEL VON PATERNALISMUS ZU PARTNERSCHAFT

Gründer und Gründerinnen von Familienunternehmen auf der ganzen Welt sind, unabhängig davon, in welcher Branche sie tätig sind, herausragend. Das Persönlichkeitsprofil eines/einer UnternehmensgründerIn und VermögensschöpferIn beschreibt eine Person, die die Kontrolle hat: eine Person, die das Unternehmertum lebt, alle Entscheidungen trifft, Mikromanagement betreibt und der es oft schwerfällt, anderen zu vertrauen. Diese Person ist in geschäftlichen Dingen tadellos, aber Familienmitglieder in der zweiten und späteren Generation berichten oft, dass es diesen Personen schwerfällt, die Kontrolle abzugeben, neue Führungskräfte anzuleiten oder eine Familienkultur zu schaffen, die auf Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit basiert. Generative Unternehmerfamilien verändern die hergebrachte Art der Führungsrollen und der Familienkultur, wenn sie auf neue Generationen übergehen.

Führungspersönlichkeiten und TreuhänderInnen von Familienunternehmen schrecken oft davor zurück, Informationen über das Unternehmen mit den Mitgliedern der Unternehmerfamilie zu teilen. Sie haben gelernt, ihr Wissen für sich zu behalten und sich auf sich selbst zu verlassen. Oft sind sie es nicht gewohnt, Partner und Partnerinnen zu haben. Sie üben Verantwortung aus, indem sie sich um die nachfolgende Generation „kümmern“, haben aber nicht das Bedürfnis, diese gut informiert zu halten. Dieser paternalistische Stil ist weit verbreitet.⁹ Die von uns befragten Familienmitglieder waren jedoch der Ansicht, dass dies die Entwicklung und das Engagement der nächsten Generation behindert. Wie kann sie sich denn, ohne informiert zu werden, auf eine mögliche Beschäftigung im Unternehmen vorbereiten?

Jedes Mitglied der aufstrebenden nächsten Generation sieht sich einer anderen Welt gegenüber: Wohlstand und beruflicher Erfolg sind für sie selbstverständlich, Vermögen war in ihrem Leben schon immer präsent. Sie fragen sich, was sie tun können, was wichtig und bedeutsam ist, und wie sie einen positiven Beitrag für die Unternehmerfamilie leisten können. Sie wollen verantwortungsvolle Mitwirkende sein. Dazu müssen sie aber einbezogen werden, einen klaren Weg sowie eine klar definierte Rolle haben und dazu ermuntert werden, sich aktiv zu beteiligen.

Die Gründungsgeneration wünscht sich, dass das Unternehmen weitergeführt wird, und sucht Nachfolger und Nachfolgerinnen aus der Generation ihrer Kinder, versteht jedoch nicht so recht, dass sie diese auch informieren, ihnen zuhören und mit ihnen zusammenarbeiten muss, damit sie als die nächsten VerantwortungsträgerInnen erfolgreich sein können. GründerInnen gehen davon aus, dass die nächste Führungskraft so sein wird wie sie selbst, was meist jedoch eine Unmöglichkeit darstellt. Kein Nachfolger und keine Nachfolgerin kann die Autorität und Rolle der Gründungsperson einnehmen. Wenn eine einzelne Person als UnternehmensnachfolgerIn ernannt wird, hat diese Person nicht die gleiche Beziehung zu ihren Geschwistern, wie sie die Eltern zu den Kindern hatten. NachfolgerInnen können nicht einfach tun, was sie wollen; sie müssen sich verantworten und rechtfertigen.

Unternehmerfamilien berichten, dass die zweite oder dritte Generation die Kultur neu definieren muss, um transparenter, engagierter und kooperativer zu sein. In vielen Familien führt diese Veränderung dazu, dass neue Aktivitäten angestoßen werden. Die zweite Generation muss also ein „Familien-Innovator“ sein und eine neue Familienkultur schaffen.

Eine weitere Herausforderung für die nachfolgende Generation ist die Einsicht, dass die Unternehmerfamilie mehr ist als das Unternehmen, aber das Unternehmen den „Treibstoff“ und das „Fundament“ der Unternehmerfamilie darstellt. In den nachfolgenden Generationen wechseln die Mitglieder der Unternehmerfamilie ihre Rolle oft von einer operativ tätigen Verantwortung im Unternehmen hin zu einer aktiven Eigentümerfunktion und Treuhänderposition. Hierbei werden familienexterne Führungskräfte angestellt und mit der operativen Leitung des Unternehmens betraut. Die Unternehmerfamilie übernimmt die Aufsicht über das Unternehmen und stellt sicher, dass die für sie wichtigen Werte dort auch gelebt werden.

Die Schaffung dieser neuen Familienkultur ist die primäre Leistung der zweiten oder dritten Generation der generativen Unternehmerfamilie. Trotz aller Unterschiedlichkeit in unserer Interviewgruppe waren die Dimensionen dieser gemeinsamen Kultur ähnlich: Jede Unternehmerfamilie stand vor der

⁹ Diese Problematik wird ausführlich in den WIFU-Praxisleitfäden zu den Mentalen Modellen von Unternehmerfamilien sowie zur Postpatriarchalen Führung behandelt. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Spezifika des Mentalen Modells der „Patriarchalen Logik“ in Rösen, von Schlippe & Groth (2019a).

Herausforderung, den Wechsel von einem patriarchalischen Führungsstil – bei dem der Großteil der Familie passiv und nicht sonderlich gut informiert

oder aktiv ist – hin zu einem Verhalten zu ändern, bei dem sie als aktive EigentümerInnen und TreuhänderInnen integriert sind.

WAS ZU TUN IST

Während sich die Unternehmerfamilie von einer einzelnen GründerInnen- oder einer einzelnen Führungspersönlichkeit zu einer gemeinsamen Gruppe von aktiven EigentümerInnen und TreuhänderInnen entwickelt, finden typischerweise mehr gemeinsame Aktivitäten der Unternehmerfamilie statt als vorher. Hierdurch wird eine gemeinsame Familienkultur geschaffen.

Setzen Sie das Unternehmen an erste Stelle, verbunden mit der Erwartung von sich etablierender Kompetenz und Bildung bei jedem Familienmitglied!

Familienmitglieder profitieren nicht nur von der Familie, sie erwarten professionelle Verhaltensstandards von allen Mitgliedern der nachfolgenden Generationen. Von diesen wird nicht erwartet, dass sie sich mit der Rolle einer Führungskraft oder eines/einer GeschäftsführerIn auskennen, sondern vielmehr mit derjenigen eines/einer EigentümerIn und TreuhänderIn, der/die das Unternehmen kontrolliert. Dies erläutert folgendes Beispiel:



„Ich bin der Young Presidents Organization beigetreten. Bei meinem ersten Treffen beschrieb ich, wie wir die Aktien treuhänderisch halten, und dass ich der geschäftsführende Treuhänder bin. Ich kontrolliere also das Unternehmen. Einer meiner Freunde merkte allerdings an: ‚Du steckst in großen Schwierigkeiten. Ihr habt keine Aktionäre. Du hast Couponschneider und die achten nicht darauf, was du tust.‘ Das hat mich wachgerüttelt. Wir haben erkannt, dass die besten Aktionäre gut ausgebildete Aktionäre sind. Also haben wir ein jährliches Familientreffen und ein ganztägiges Geschäftstreffen ins Leben gerufen, um alle zu motivieren, die Begeisterung neu zu entfachen und ein Gefühl der Verbundenheit zu schaffen. Es war für die gesamte Familie extrem positiv, diesen Zusammenhalt zu haben. Uns werden großartige Fragen gestellt und wir bekommen viel Zuspruch. Nächstes Jahr sehen wir uns wieder und fangen von vorne an. Im Ergebnis gewinnen wir an Beständigkeit.“

Fördern Sie die Transparenz!

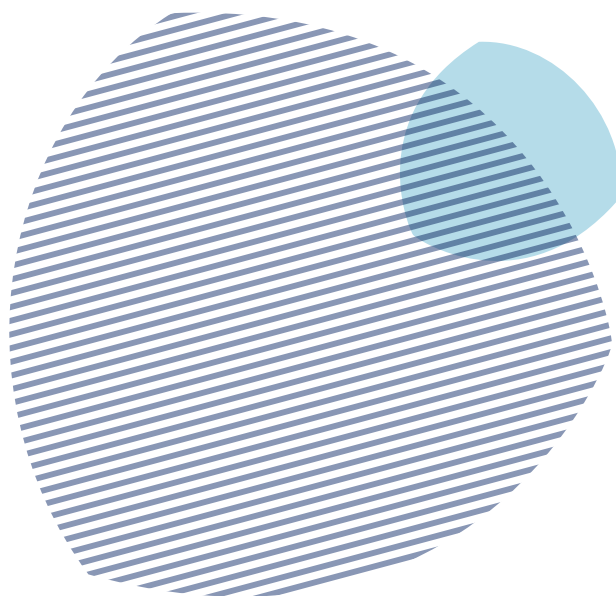
Generative Unternehmerfamilien halten alle irgendeine Form von jährlichem Treffen ab, zu dem die Mitglieder der Unternehmerfamilie eingeladen werden, um von den GeschäftsführerInnen und Finanzchefs informiert zu werden. Diese Veranstaltungen können althergebrachte ein- oder zweistündige Präsentationen von Zahlen und Diagrammen sein. Mehr und mehr Unternehmerfamilien finden jedoch Wege, um die Veranstaltungen interaktiver zu gestalten. Im Rahmen dieser Zusammenkünfte werden dann nicht nur familienbezogene Informationen ausgetauscht, sondern darüber hinaus bespricht man auch, was in den verschiedenen Unternehmen inhaltlich passiert. Zu den Aktivitäten können Besuche des Familienunternehmens oder der Stiftung, Gespräche mit wichtigen MitarbeiterInnen und Betriebsbesichtigungen gehören.

Setzen Sie die Zusammenarbeit mit angemessenen Rollen, Grenzen und Verantwortlichkeiten durch!

Die Position des/der aktiven EigentümerIn und TreuhänderIn ist eine zentrale und verantwortungsbewusste Rolle. Familienmitglieder werden informiert und einige Rollen sind offen für deren Teilnahme. Aber jede Rolle hat ihre Grenzen: Ein Vorstandsmitglied trifft wichtige strategische Geschäftsentscheidungen, ein Mitglied eines Familienkomitees oder einer Arbeitsgruppe gibt Empfehlungen ab und ein Mitglied der Unternehmerfamilie hat nicht einfach Anspruch auf eine Anstellung (vielmehr muss man sich die Anstellung im Familienunternehmen verdienen). Jedes Familienmitglied muss also seine Rolle verstehen und sich für die Verhaltensstandards der Generation verantwortlich sehen. Die Position als aktive/r EigentümerIn und TreuhänderIn ist eine Verantwortung, kein Freibrief.

Hören Sie auf die Stimme der nachfolgenden Generation!

Junge Mitglieder einer Unternehmerfamilie haben eine Rolle, die es in anderen Unternehmenstypen nicht gibt. Sie besitzen oft (noch) keine oder nur wenige Anteile, sodass meist nicht erwartet wird, dass ihre Stimmen im Unternehmen gehört werden. Aber: Auch sie sind Mitglieder der Unternehmerfamilie und sie erwarten, dass sie zukünftig eine Führungsverantwortung und das Eigentum am Unternehmen übernehmen. Generative Unternehmerfamilien erkennen, dass das Wissen und die Tatkraft ihrer jungen Mitglieder wichtige Ressourcen sind und sie beziehen sie von Anfang an nicht nur mit ein und informieren sie über Aktivitäten der Familie, sondern sie laden sie auch zur Mitwirkung ein und schenken ihnen Aufmerksamkeit. Als die jungen Mitglieder der von uns befragten Familien älter wurden und aktivere Rollen übernahmen, waren es ihre neuen Ideen, die den Anstoß zu Innovation und Neuerfindung gaben, die für den zukünftigen Erfolg entscheidend sind. Mit ihnen baut die Familie eine Struktur für Innovation und Familienunternehmertum auf, die sowohl die nachfolgende Generation als auch die anderen Interessengruppen einbezieht. Governance-Aktivitäten wie gemeinsame Investorengruppen und der „Vermögensfonds der Unternehmerfamilie“ ermöglichen es der Familie, aktiv nach Innovationen zu suchen und in diese zu investieren.



WEISHEIT 4: ERRICHTEN VON „PFEILERN“, DIE IN EINER WECHSELBEZIEHUNG STEHEN, ABER DIE GOVERNANCE VON FAMILIE UND UNTERNEHMEN GETRENNT HALTEN

Ein Familienunternehmen steht vor komplexen Herausforderungen, von denen viele außerhalb des Unternehmens liegen. Diese Herausforderungen betreffen die Frage, wie die Familie nicht-finanzielles „Kapital“ entwickelt und wie sie eine konstruktiv-kritische Kontrolle über mehrere Familienunternehmen ausübt. Um dies zu erreichen, entwickelt eine Unternehmerfamilie eine *Governance*. Sie muss nicht nur ihr(e) Unternehmen leiten, sondern auch sich selbst als eine wachsende, oft vielfältige Familiengemeinschaft. Mit vielen Mitgliedern und vielen Zielen muss die Unternehmerfamilie Arbeitsgruppen, Richtlinien, Rollen, Entscheidungsbefugnisse und Investitionen für die Gewinnverwendung und ihr gemeinnütziges Engagement organisieren.

Außerhalb des Unternehmens schaffen generative Unternehmerfamilien eine parallele Familienorganisation, die sich regelmäßig trifft und ein vielfältiges Programm an Familienaktivitäten organisiert, welches über die reinen Unternehmens- und Eigentümerbelange hinausgeht. Während Unternehmerfamilien Aktivitäten für die Mitglieder organisieren und Familientreffen abhalten, scheint eine *generative* Unternehmerfamilie noch einen Schritt weiter zu gehen und eine formellere Familienorganisation zu benötigen. Über diese Organisation werden Familien- und Geschäftsbelange verbunden und Werthaltungen zum Ausdruck gebracht. Diese formelle Organisation umfasst regelmäßige Zusammenkünfte der ganzen Familie, Geschäfts- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie ein formelles Gremium: den *Familienrat*. Dieser organisiert nicht nur die Familienveranstaltungen, die Aus- und Weiterbildung der Familienmitglieder sowie die gemeinnützigen Aktivitäten, sondern kümmert sich auch um die Verbindung der Unternehmerfamilie zu ihren verschiedenen geschäftlichen und finanziellen Unternehmungen. Die „Family Governance“ verbindet dann die Familienaktivitäten mit der „Corporate Governance“ auf Unternehmensseite.

Die Unternehmerfamilie hat mehrere Aufgaben, die vom Geschäftsbetrieb getrennt sind:

- Entwicklung einer fürsorglichen, aktiven Familienbeziehung über alle Zweige und Generationen hinweg
- Vereinbarung von Interessen und Werten rund um das Unternehmen und die Verwaltung des Familienvermögens

- Festlegen, Einleiten und Ausrichten sozialer, wohl-tätiger und bildungsbezogener Aktivitäten der Familie
- Management der Grenze zwischen Familie und Unternehmen, sodass Familienmitglieder fair behandelt werden und Familienangelegenheiten das Unternehmen nicht gefährden.

Um eine eigenständige Familienorganisation zu entwickeln, müssen wichtige Richtlinien vorhanden sein. Dazu gehören die Gewährleistung von Transparenz, die Bereitstellung von Informationen (mit der Aufforderung zur Stellungnahme) und der Austausch von Ideen (aber nicht das Treffen von Entscheidungen). Teilhabe ist ein Kernaspekt des Beziehungsaufbaus; ein Beispiel dafür ist die Einladung von Familienmitgliedern, die weit weg wohnen oder eigenständige Karrieren verfolgen, zum gegenseitigen Kennenlernen. Auch sie können sich als Teil der Verantwortungsgemeinschaft fühlen.

Die Familie wählt dann ein Organisations- und Führungsteam aus, das von den GeschäftsführerInnen getrennt ist. Dieses Gremium, oft als *Familienrat* bezeichnet, wird installiert, um die Organisation und Umsetzung der vielen Aktivitäten der Familie sicherzustellen. Der Familienrat ist die Führungsgruppe, welche die Familienaktivitäten ausrichtet und beaufsichtigt, analog zu einem Vorstand, der das Unternehmen beaufsichtigt. Die Einrichtung eines Familiengremiums erlaubt es der Familie, formale Autorität an eine Gruppe von „Familienführungs Kräften“ abzugeben, die sich um die Familienbeziehungen kümmern und über emotionale Intelligenz verfügen. Ihr Ziel ist es, das Humankapital jedes nachfolgenden Familienmitglieds zu entwickeln. Sie können Konflikte lösen sowie faire Methoden und Entscheidungen anbieten, die jeden Einzelnen respektieren, nicht nur die HaupteigentümerInnen und AktionärInnen.

Eine ausgearbeitete Family Governance bietet Familienmitgliedern, die nicht unternehmerisch tätig sind, einen Weg zum Engagement innerhalb der Unternehmerfamiliengemeinschaft. Sie können eher Familien- als UnternehmensführerIn werden und der Familie in nicht-finanziellen Belangen helfen. In generativen Unternehmerfamilien hat die *Familien*seite der Governance die gleiche Bedeutung und den gleichen Status wie die Unternehmensseite.

WAS ZU TUN IST

Ein Familienunternehmen hat in der Regel eine Art Vorstand oder EigentümerIn, der/die das Unternehmen beaufsichtigt. Dieser Vorstand entwickelt und verändert seine Form, wenn die Familie und das Unternehmen wachsen. Wenn aber die Unternehmerfamilie wächst, beginnt auch sie, Aktivitäten und eine Organisation zu etablieren. Diese beiden Pfeiler der Governance müssen voneinander unterschieden werden, während sie zusammenarbeiten, um eine generative Unternehmerfamilie zu schaffen.

Berufen Sie regelmäßige Familientreffen ein!

Generative Unternehmerfamilien kümmern sich nicht nur um die finanzielle Rendite verschiedener Unternehmen und gemeinsamer Vermögenswerte, sondern auch um das, was sie *als* Unternehmerfamilie tun. Erfolg bedeutet, wertorientierte Renditen in *jeder* dieser Einheiten zu erzielen. Generative Unternehmerfamilien haben ein starkes Bedürfnis, die nachfolgenden Generationen zu erreichen und in ihre Arbeit als Familie einzubeziehen.

Richten Sie einen Familienrat als Führungsgremium der Familie ein!

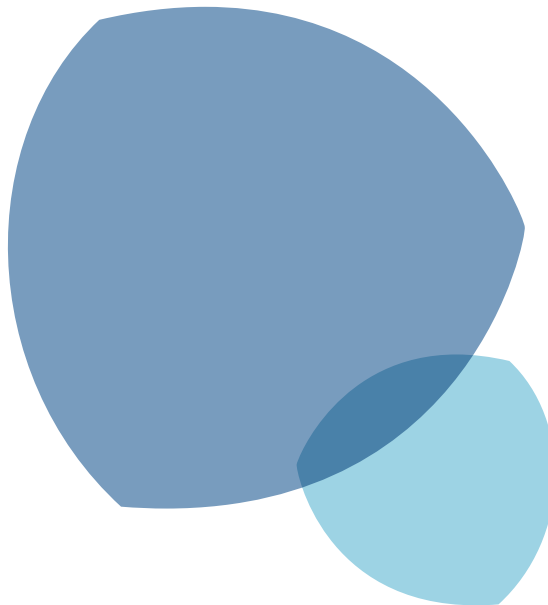
Wenn die Familie auf mehr als eine Handvoll Mitglieder anwächst, sollte sie eine kleine Gruppe definieren, die Familienaktivitäten organisiert, kommuniziert und durchführt. Zu diesen Aktivitäten gehören regelmäßige, oft jährlich stattfindende Urlaube oder Reflexionsmöglichkeiten für die ganze Familie und auch für Teilgruppen, die sich um Gemeinnützigkeit, Familieneigentum, Urlaube oder Bildung kümmern. Es wird ein Gremium ernannt, dem oft Vertreter und Vertreterinnen eines jeden Familienzweigs angehören, um Familienaktivitäten zu planen und sicherzustellen, dass sie auch stattfinden. Ein Familienrat kann genauso engagiert und wichtig für die Unternehmerfamilie sein wie ihr Vorstand. In der ersten Generation mag eine Unternehmerfamilie einige Familientreffen abhalten, aber es gibt noch wenig Bedarf für einen formellen Familienrat. Wenn die Geschwister der zweiten Generation heiraten und die Kinder der dritten Generation heranwachsen, wollen Unternehmerfamilien über die informellen Treffen hinausgehen und aktiv gemeinsame Aktivitäten für die Familie auf die Beine stellen, wie z. B. Familienferien, die Verwaltung von Familienferienhäusern, das Erzählen und Festhalten der Familiengeschichte und die Erziehung der nachfolgenden Generation.

Entwickeln Sie für jede Geschäftseinheit ein professionelles Führungs- und Kontrollgremium mit Fachkompetenz!

Ein Familienunternehmen kann einen einzigen Vorstand haben, der die Eigentümer und Eigentümerinnen vertritt, wenn sie nur ein einziges Unternehmen besitzen. Es kann aber auch mehrere Vorstände geben, wenn die Familie darüber hinaus auch ein Family Office, eine Stiftung oder einen Immobilien- oder Treuhandfonds hat. Diese Gremien werden oftmals zunächst mit Familienmitgliedern besetzt und mit der Zeit auch durch unabhängige familienexterne Mitglieder ergänzt.

Erarbeiten Sie eine Familienverfassung, die die Werte, Richtlinien und Verhaltensregeln für alle zusammenfasst und definiert!

Die Verfassung wird von der Unternehmerfamilie geschrieben und stützt sich auf bestehende rechtliche Vereinbarungen. Darüber hinaus gilt es, jedes Element der Familien- und Unternehmensführung zu beschreiben – was sie tut, wie sie organisiert ist, wie Entscheidungen getroffen werden und wofür die Familienmitglieder verantwortlich sind sowie was von ihnen erwartet wird. Diese Verfassung wird von jedem Familienmitglied mitgetragen und akzeptiert. Sie ist ein *dynamisches* Dokument, das einen Fahrplan für die Familie enthält. Es wird von der Familie verfasst, oftmals mit externer Unterstützung. Sie umfasst verschiedene Teile, zu der jede Interessensgruppe der Unternehmerfamilie etwas beigesteuert hat. Die Familienverfassung beginnt mit einer kurzen Erklärung der Mission, Vision und Werte der Familie und beschreibt dann, wie die Familie organisiert ist und arbeitet.¹⁰



¹⁰ Zu den Inhalten und dem Vorgehen bei der Erstellung einer Familienverfassung siehe ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden zur Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien; Rösen, von Schlippe & Groth (2019b).

WEISHEIT 5: KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG UND ERNEUERUNG DES EIGENTUMSPORTFOLIOS

Bis zur dritten Generation behielt keine der Unternehmerfamilien in unserer Studie denselben Geschäftsmix bei, mit dem sie begonnen hatte. Jede Generation definiert und erneuert ihre unternehmerischen und finanziellen Aktivitäten neu, um ihr Vermögen für die wachsende Anzahl von Familienmitgliedern zu erhalten. Die alten bewährten Geschäftspraktiken müssen aktualisiert und auf neue Realitäten hin angepasst werden. Die Unternehmerfamilie, die zunächst gar nicht darauf aus-

gelegt war, große Veränderungen zuzulassen, muss nun lernen, resilient zu werden, wenn sie mit unvermeidlichen Umwälzungen im Geschäftsumfeld konfrontiert wird.

Generative Unternehmerfamilien sehen sich selbst als auf einer Reise befindlich und erfinden sich ständig neu. Jede Familie kann bestimmte Schlüsselereignisse definieren, die Veränderungen und Entwicklungen markieren.

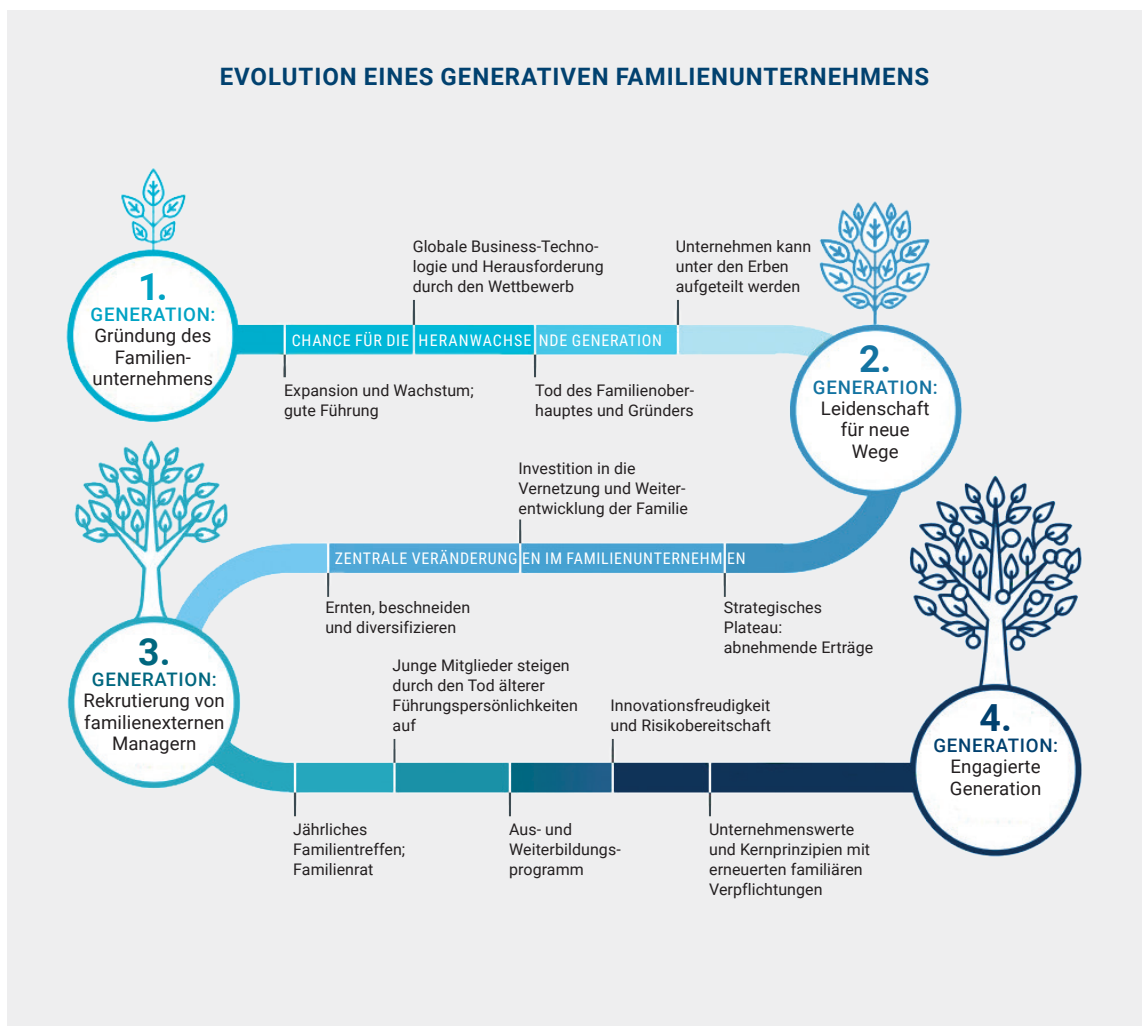


Abbildung 2: Der Entwicklungsweg eines langlebigen Familienunternehmens

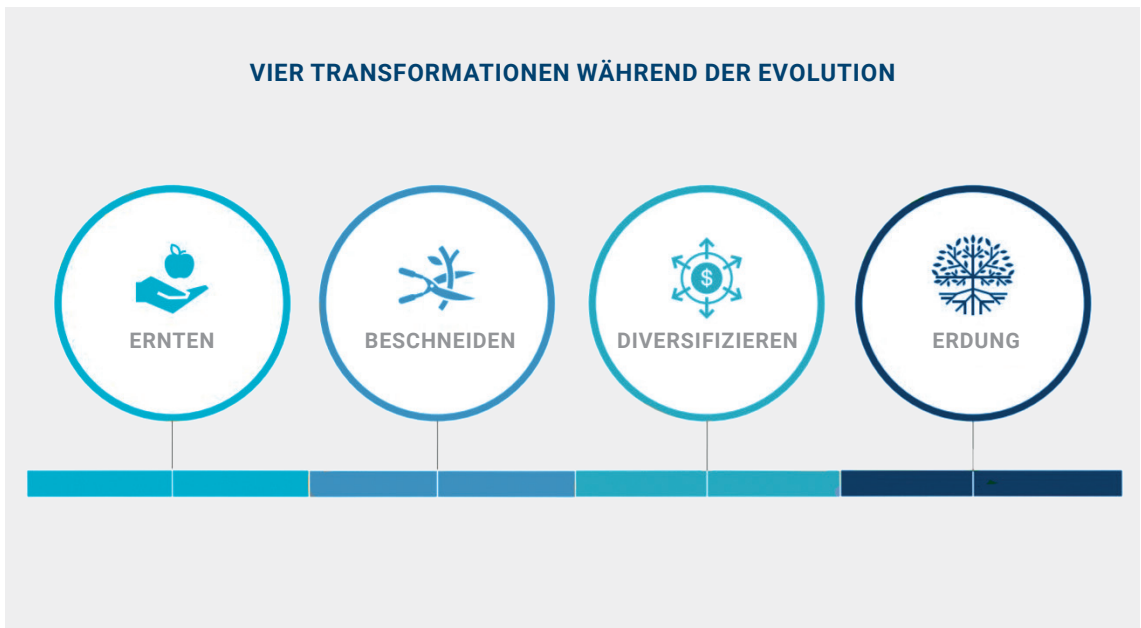


Abbildung 3: Die vier Transformationsphasen

Obwohl jede Reise anders ist, berichten Unternehmerfamilien im Zuge ihrer Weiterentwicklung übereinstimmend von vier wesentlichen Transformationsphasen. Sie treten auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Tempo auf.

- **Ernten:** Im Laufe der Zeit ernten generative Unternehmerfamilien ein beträchtliches Vermögen aus ihrem ererbten Unternehmen und anderen Investitionen und müssen entscheiden, was sie damit tun wollen. Selbst wenn sie ihr ursprüngliches Unternehmen behalten, sammelt die Familie Vermögen außerhalb des Unternehmens an. Die meisten Unternehmerfamilien erleben eine Art von *Liquiditätseignis*, das einen weiteren Übergangspunkt darstellt. Sie muss entscheiden, was als nächstes zu tun ist und ob sie als gemeinsame finanzielle Einheit weitermachen will. Wachsender Wohlstand oder ein plötzliches, unerwartetes Ereignis bieten der Familie die Möglichkeit, Vermögenswerte hinzuzufügen und ihre Geschäftsstrategie und -zusammensetzung neu zu definieren. Generative Unternehmerfamilien entscheiden sich dafür, einen Großteil ihres Vermögens gemeinsam zu investieren, anstatt es an jede/n EigentümerIn auszuschütten.
- **Beschneiden:** Wenn die Unternehmerfamilie wächst, entscheiden einige Kernfamilien und sogar ganze Familienzweige, dass sie nicht länger Teil der Unternehmerfamiliengemeinschaft sein wollen. Jede Familie in unserer Studie hatte einige Kernfamilien, die sich für den Ausstieg entschieden, wodurch sichergestellt wurde, dass diejenigen, die blieben, die Werte und das Commitment teilen.
- **Diversifizieren:** Während jede Generation das Familienvermögen vermehrt, arbeitet die Unternehmerfamilie daran, ein Unternehmensportfolio zu erhalten. Dazu gehören ein oder mehrere vererbte Unternehmen, Immobilienvermögen, Investitionen, Ferienimmobilien der Familie und gemeinnützige Stiftungen, die alle verwaltet werden müssen. Die zunehmende Mischung von Vermögenswerten stellt die Familie vor die Herausforderung, ihre Governance und Führung neu zu definieren, um unterschiedliche Ziele aufeinander abzustimmen und Konflikte zu überwinden.
- **Erdung:** Die Unternehmerfamilie muss Schritte unternehmen, um ihre Identität zu wahren, wenn sie neue Familienmitglieder aufnimmt und mit

einbezieht, sobald diese volljährig werden und ihre Verpflichtung gegenüber der Familiengemeinschaft bekräftigen. Die Ausrichtung der wachsenden Unternehmerfamilie ist eine fortwährende Herausforderung, die einen ständigen Austausch und Verhandlungen erfordert. Das Family Office wird zum Ort für diese Familien- und Unternehmensaktivitäten.

Wie generative Unternehmerfamilien auf Veränderungen reagieren, lässt sich sodann als Drei-Phasen-Zyklus beschreiben:

- **Vorbereiten/antizipieren:** Auch wenn sie sich nicht auf eine konkrete Veränderung vorbereitet, rechnet die Unternehmerfamilie doch mit weitreichenden allgemeinen Veränderungen, wie z. B. die Aufgabe, eine neue Generation von Familienmitgliedern großzuziehen oder sich auf eine neue

Art von KundInnen oder Produkten/Dienstleistungen vorzubereiten. Sie nimmt entsprechende Warnzeichen frühzeitig wahr und macht sich deren Bedeutung bewusst.

- **Engagieren/entscheiden:** Wenn eine Veränderung bevorsteht, versammelt sich die Unternehmerfamilie, um zu überlegen, welche Konsequenzen damit einhergehen. Die Familie bezieht mehrere ihrer Mitglieder mit ein und hört sich unterschiedliche Standpunkte an, bevor sie handelt.
- **Neu definieren/erneuern:** Nach der Veränderung kehrt die Unternehmerfamilie nicht zum ursprünglichen Zustand zurück. Die Mitglieder finden einen neuen Weg und bemühen sich, ihn umzusetzen. Auch wenn sie der Tradition Respekt zollen, vermögen sie doch alles loszulassen, was nicht mehr zeitgemäß ist.

WAS ZU TUN IST

Werfen Sie einen vorausschauenden Blick auf Bedrohungen und Herausforderungen innerhalb der Familie und im Unternehmensumfeld!

Kein soziales System ist vor Veränderungen geschützt, weder eine Familie noch ein Unternehmen. Dennoch hegen die meisten Systeme die Erwartung, dass die gegebene Realität weiterbesteht, und sie widersetzen sich den Anstrengungen, sich auf den Wandel einzustellen oder ihn zu antizipieren. Jeder Erfolg kann jedoch schwinden, wenn neue Rahmenbedingungen entstehen. Ein Familienunternehmen sollte regelmäßig eine sogenannte SWOT-Analyse durchführen, bei der die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen definiert werden, die vor dem Unternehmen liegen und denen es sich stellen muss. Während Expertinnen und Experten dabei helfen können, vertreten generative Unternehmerfamilien oft die Auffassung, dass dies eine Aufgabe ist, die für eine Reihe von Familienmitgliedern offen sein sollte – insbesondere für junge Mitglieder, die sich selbst in zukünftigen Rollen sehen. Die Unternehmerfamilie sollte sich Zeit nehmen, ihre SWOT-Ergebnisse gründlich zu analysieren und zu überlegen, wie sie darauf reagieren kann, wenn sie auf ihren Ressourcen aufbaut und mögliche Veränderungen vornimmt.

Lassen Sie den Mitgliedern der Unternehmerfamilie die freie Wahl, das Familienunternehmen zu verlassen oder darin zu verbleiben!

Zwar wird man in eine Familie hineingeboren, die meisten Menschen wachsen jedoch heran und nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand – auch dann, wenn sie von einer Erbschaft und vorhandenen Familienressourcen profitieren. Wenn es jedoch ein größeres Familienunternehmen oder eine Familienstiftung gibt, kann ein Familienmitglied zu der Einsicht gelangen, dass sich das Glück seiner Geburt in eine „Lebensstrafe“ verwandelt, wenn es mit Geschwistern und Cousins zusammenarbeiten

muss, die sehr verschieden sind. In generativen Unternehmerfamilien gibt es einige Vermögensteile und Beteiligungen, die nicht aufgeteilt werden können. Es gibt jedoch in aller Regel Möglichkeiten, Familienmitglieder, die aus der Unternehmerfamiliengemeinschaft ausscheiden wollen, auszuzahlen und sie ihren eigenen Weg beschreiten zu lassen.

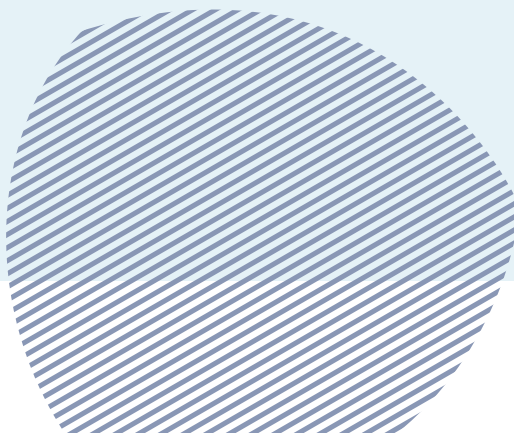
Eine solche Trennung ist eine sehr konsequente Entscheidung, aber sie ist ein Sicherheitsventil für Unternehmerfamilien, die in Differenzen oder Konflikte darüber geraten sind, was sie in Zukunft tun werden. Manche Unternehmerfamilien handeln frühzeitig und teilen ihren Besitz auf, um eine Trennung der Familienzweige zu ermöglichen, oder sie bieten jedem Geschwisteranteil unterschiedliche Vermögenswerte an und fördern und unterstützen damit unterschiedliche Wege. Nicht jede Unternehmerfamilie ist dazu bestimmt, dauerhaft oder auch nur für eine weitere Generation gemeinsam ein Unternehmen zu führen. Jede Generation sollte ihre eigene Entscheidung darüber treffen, ob sie GesellschafterIn bleiben wollen. Die freie Entscheidung begünstigt aktive, generationsübergreifende Partnerschaften zwischen Familienmitgliedern.

Suchen und erkunden Sie neue Möglichkeiten!

Das Familienunternehmen, die Firmenbeteiligungen oder das Vermögensmanagement sind seit mehr als einer Generation erfolgreich, aber ein Wandel zeichnet sich ab. Oft haben die Familienmitglieder der nachfolgenden Generation mit ihrer Ausbildung, ihren Reisen und ihrer Berufserfahrung den richtigen „Riecher“ für die Zukunft. Die generative Unternehmerfamilie bindet diese Familienmitglieder in das Aufspüren, die Entwicklung und Förderung von Innovationen und neuen unternehmerischen Chancen ein. Sie gründet oft einen Innovationsrat oder einen Vermögensfonds der Unternehmerfamilie, um neue Möglichkeiten für die Familie auszuloten. In diesem Zusammenhang ist es essenziell, alle Stakeholder-Gruppen einzubeziehen, insbesondere die nachfolgenden Generationen. Sie repräsentieren die Zukunft und ihnen obliegt die Umsetzung und Kontrolle der Unternehmens- bzw. Investmentstrategie. Außerdem können ihre kreativen Ideen aus Bereichen kommen, die der Seniorgeneration und deren Ratgebern und Ratgeberinnen nicht bekannt sind, was der Unternehmerfamilie neue Möglichkeiten und Dimensionen eröffnet. Dies stärkt die Resilienz und erhöht die Anpassungsfähigkeit.

Entwickeln Sie einen „Ort“ für die Familie, der vom Unternehmen losgelöst ist!

Während sich die Unternehmerfamilie kontinuierlich verändert, möchte sie auch ihre besondere Identität und Kultur bewahren, die möglicherweise eine Generation oder weiter zurückreicht. Die Familie muss sicherstellen, dass der Wandel nicht dazu führt, dass die Mitglieder den Bezug zu ihrer Identität verlieren. Familien haben oft einen besonderen Rückzugsort – ein Landhaus, ein Ferienanwesen oder ein Family Office –, der Platz für die Familienmitglieder bietet, um zusammenzukommen und besondere Gegenstände wie Bilder, Erinnerungsstücke und Kunst aufzubewahren. Solche Dinge lassen die Verbindung zu dem, was die Familie einzigartig und besonders macht, immer wieder aufleben.



WEISHEIT 6: SCHAFFUNG EINER AKTIVEN, GENERATIONS- ÜBERGREIFENDEN STAKEHOLDER-ALLIANZ

Mit der Zeit muss sich das Unternehmen in Richtung eines professionelleren Managements bewegen, indem familienexterne Berater, Beraterinnen und Führungskräfte einbezogen werden. Aber ein professionelles Management genügt nicht; die Unternehmerfamilie muss auch einen Fokus auf Veränderung und neue Wagnisse setzen: eine zweifache Herausforderung.

Drei Gruppen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven bestimmen das Leben einer generativen Unternehmerfamilie:

- **Die Älteren:** Werte des Vermächtnisses, Weisheit und Erfahrung der älteren Generationen.
- **Die „Professionals“:** Expertise von BeraterInnen, familienexternen Führungskräften und Familienmitgliedern mit besonderen Fähigkeiten.

Experten und Expertinnen für das jeweilige Geschäftsfeld sind nicht zwangsläufig nur außerhalb der Familie zu finden. Auch junge Familienmitglieder können professionelle Führungskräfte werden. Sie müssen allerdings einsehen, dass sie Fähigkeiten entwickeln, sich weiterbilden und Berufserfahrung sammeln müssen, die weit über das hinausgeht, was ihre Eltern auszeichnet. Wenn das Unternehmen wächst und gedeiht, muss jede Generation in ein größeres und komplexeres Unternehmen und in ein sich verän-

derndes Geschäftsumfeld einsteigen. Sie braucht erweiterte Fähigkeiten, um erfolgreich zu sein; ihr Wissen und Können ist möglicherweise unzureichend.

- **Die heranwachsende Generation:** neue Werte und Innovationsbereitschaft.

Diese drei Gruppen können gegeneinander arbeiten oder eine Gruppe kann die anderen dominieren – um aber generativ zu sein, müssen sie die Balance halten und miteinander harmonieren.

Generative Unternehmerfamilien binden jede heranwachsende Generation ein. Sie hören ihr zu und sehen ihre Entwicklung und ihr Commitment als eine Investition in die Zukunft. Innovation, neue Ideen und Möglichkeiten gehen oft von der heranwachsenden Generation aus. Ältere Generationen sind Treuhänder, die die Familienressourcen für die Nutzung durch die nachfolgenden Generationen erhalten. Sobald ihre Nachfolger und Nachfolgerinnen diese Ressourcen erhalten, müssen sie verantwortungsbewusst, fähig und gut vorbereitet sein für die großen Aufgaben, die auf sie zukommen. Selbst wenn sie viele kompetente Berater und Beraterinnen und familienexterne Führungskräfte an ihrer Seite haben, müssen die Familienmitglieder weiterhin innovativ sein und ihr Erbe erneuern. Abbildung 4 veranschaulicht diesen Entwicklungszusammenhang.

WAS ZU TUN IST

Fragen Sie, was jede Gruppe möchte, und bringen Sie sie zum Zuhören und Lernen zusammen!

Jede Stakeholder-Gruppe in einem Familienunternehmen neigt dazu, unter sich zu bleiben und den Kontakt zu anderen Gruppen zu verlieren. Die Ältesten reden mit anderen Ältesten, RatgeberInnen reden mit anderen RatgeberInnen und junge Leute reden mit ihrem Freundeskreis und persönlichen Netzwerken. Bleiben sie alle in ihren „Blasen“, schwindet ihre Toleranz gegenüber anderen und ihre Fähigkeit, grenzüberschreitend tätig zu werden, nimmt ab. Sie verkehren mit Menschen, die mit ihnen einer Meinung sind, und neigen dazu, die anderen Gruppen als „fremd“ zu betrachten. Generative Unternehmerfamilien verstehen, dass sie sich aus diesen drei Gruppen zusammensetzen und ihr Schicksal von den Leistungen, Fähigkeiten und Sichtweisen *jeder* dieser Interessensgruppen bestimmt wird. Jede Gruppe hat ihre eigene Sichtweise und Agenda, aber sie muss offenbleiben und Wege finden, sich mit den anderen Gruppen zu vernetzen und sie zu erreichen. Die Ausrichtung von Treffen, bei denen alle Beteiligten angehört werden und die einzelnen Gruppen sich Zeit nehmen, voneinander zu lernen, ist das, was eine generative Allianz ausmacht.

Aufbau einer kollaborativen Unternehmenskultur – professionell, aber wertebasiert!

Die generative Allianz ist eine Expertengruppe: Sie ist verantwortlich für große unternehmerische und finanzielle Anstrengungen und trägt eine tiefgehende Verantwortung für die Zukunft. Das Fundament des Familienunternehmens muss eine professionelle Unternehmenskultur enthalten, die Standards hat und von ihren Mitgliedern ein bestimmtes Maß an Kompetenz erwartet. Aus ihren Werten definiert die Unternehmerfamilie eine Kultur und Verhaltenserwartungen, welche die Grundlage bilden, an die sich jedes Familienmitglied halten muss. So können beispielsweise Bereiche wie Transparenz, Respekt gegenüber Mitarbeitenden, Umweltauswirkungen oder das Auftreten der Familie in der Öffentlichkeit klar definiert werden.

Entwickeln Sie eine Plattform für Kontinuität, aber auch für Innovation und Veränderung!

Die generative Allianz ist ein Balanceakt – nicht nur aus unterschiedlichen Perspektiven, sondern auch hinsichtlich von Schwerpunkten und Anstrengungen. Sie muss die Werte und Anliegen eines jeden Mitglieds der Allianz respektieren und unterstützen. Die überlieferten Werte der Älteren, die professionellen Geschäftspraktiken der „Macher“ und die neuen Erfahrungen der nachfolgenden Generation müssen gehört werden – aber keine einzelne Gruppe darf die Kontrolle haben. Neue Ideen dürfen nicht die Notwendigkeit überlagern, das Bestehende zu erhalten: die „goldene Gans“, die das Kapital generiert. Neue Ideen mit hohem Risiko müssen umsichtig und gut recherchiert sein. Die gesamte Organisationskultur muss in der Lage sein, mit genügend gegenseitigem Respekt und mit einem gemeinsamen Engagement zu experimentieren, damit keine Einzelperson oder Interessensgruppe verantwortlich gemacht wird, wenn einmal eine Handlungsoption nicht erfolgreich sollte. Ein erfolgreiches Unternehmen wird viele Fehler machen, aber es ist immer fähig, sich davon zu erholen und weiterzumachen.

Der Kern der generativen Allianz ist die Ausgewogenheit. In angemessener Weise arbeiten Familienmitglieder, Älteste, HaupteigentümerInnen, BeraterInnen und familienexterne Führungskräfte zusammen, um das komplexe Familienunternehmen zu führen. Jede Gruppe kennt ihre Rolle und ihre Verantwortung.

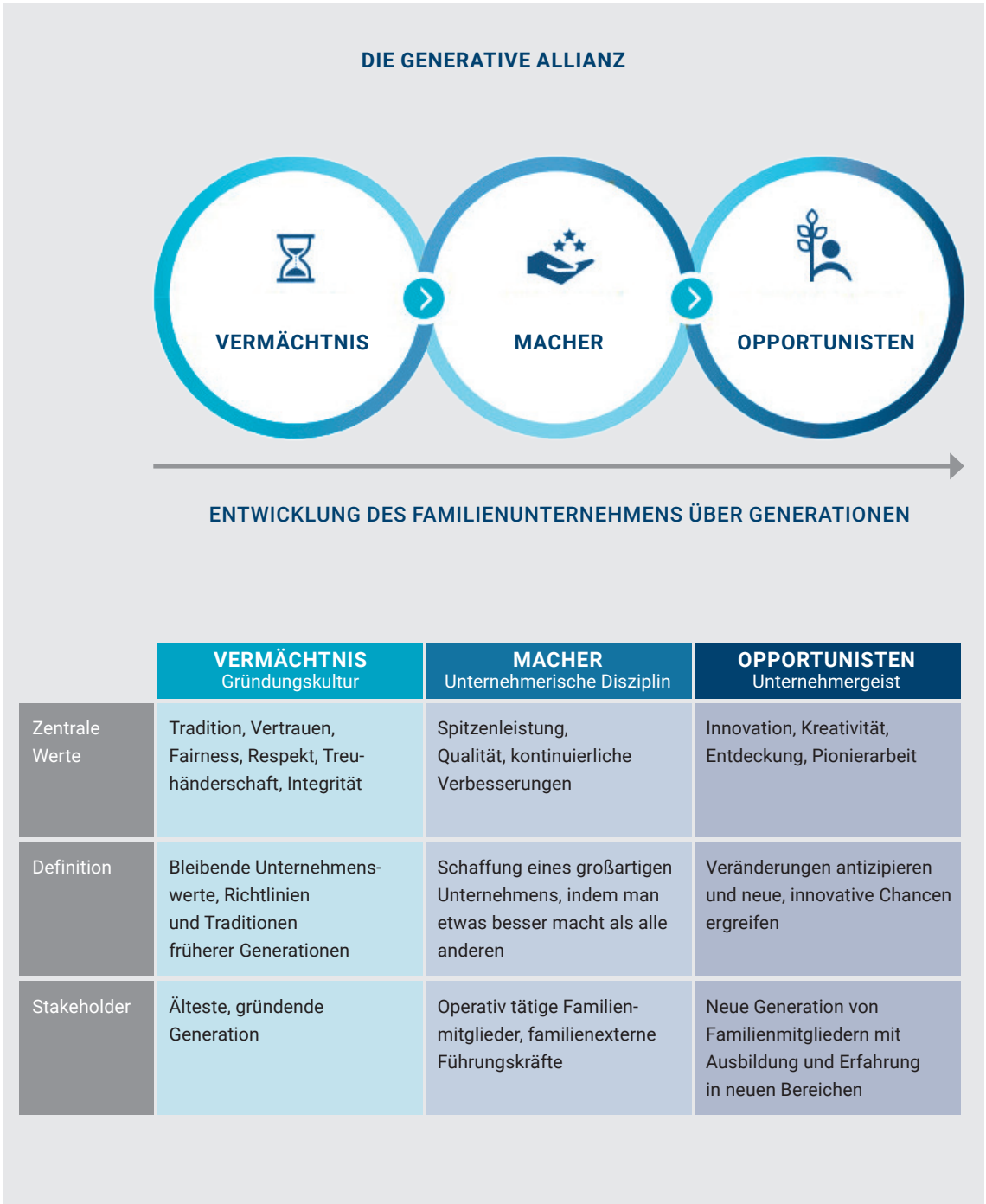


Abbildung 4: Die Entwicklung des Familienunternehmens über Generationen

WEISHEIT 7: ENTWICKLUNG EINER BEFÄHIGTEN UND MOTIVIERTEN NACHFOLGEGENERATION

Das wichtigste „Produkt“ einer starken Unternehmerfamilie ist die nachfolgende Generation. Der Familie ist daran gelegen, dass ihre Kinder zu fähigen, verantwortungsbewussten Menschen heranwachsen, die sich umeinander kümmern, die Werte der Familie teilen und bereit sind, die Führung des Familienunternehmens zu übernehmen. Die Seniorgeneration kann nicht sicherstellen, dass sich alle Nachfolger und Nachfolgerinnen wunschgemäß entwickeln. Dennoch investiert sie in Maßnahmen, die dieses Ergebnis wenigstens wahrscheinlicher machen. Die Unternehmerfamilien in unserer Studie benannten folgende Werte und Eigenschaften, die sie bei ihren Kindern fördern.

- **Großzügigkeit:** der Gemeinschaft etwas zurückgeben.
- **Respekt:** Menschen mit unterschiedlichem Vermögenshintergrund wertschätzen.
- **Arbeitsmoral und Fähigkeiten:** die Fähigkeit haben, eigenes Geld zu verdienen und eine Beschäftigung zu finden, mit der man erfolgreich sein kann.
- **Selbstwertgefühl:** Wert in sich selbst finden, unabhängig vom eigenen Vermögen.
- **Finanzielle Bildung:** vernünftig mit Geld umgehen.
- **Verantwortung für Reichtum:** sich nicht vom Vermögen verderben lassen; begreifen, dass Vermögen ein Mittel ist und kein Selbstzweck.
- **Sparsamkeit:** Ausgaben mit Bedacht tätigen.
- **Wertschätzung:** die Möglichkeiten schätzen, die das Vermögen bietet.

In den meisten Unternehmerfamilien ist die Vermittlung solcher Werte Aufgabe der jeweiligen Kernfamilie. Aber langlebige Familienunternehmen erfordern aufgrund ihrer Komplexität und der Anforderungen ihrer Unternehmungen, dass diese

Erziehungsaufgabe vom erweiterten Familienkreis mitgetragen wird.

Generative Unternehmerfamilien entwickeln die Fähigkeiten und das Engagement der heranwachsenden Generation durch eine Vielzahl von aktivierenden Methoden, wie zwei der von uns befragten Familien berichten:

„Wir identifizieren und unterstützen junge Talente, indem wir Einzelne ausmachen, die ein Interesse daran haben, das Unternehmen kennenzulernen, selbst wenn dies nur auf der Ebene des Familieneigentums ist, oder wenn sich jemand denkt: ‚Ich möchte vielleicht in diesem Unternehmen arbeiten.‘ Wie können wir das fördern? Eine Möglichkeit besteht darin, sie in den Familienrat einzubinden und ihnen das Unternehmen näherzubringen, um herauszufinden, ob dies etwas ist, was sie später im Leben machen möchten.“

„Es ist wichtig, eine Unternehmerfamilie zu haben, die sich der Familienbildung verpflichtet fühlt. Es muss einen Treiber innerhalb der Familie geben, der sie voranbringt. Wir haben (...) Workshops zum Verständnis von Persönlichkeitstypen, Kommunikationsfähigkeiten und Finanzen durchgeführt. (...) Vor Jahren haben wir einen längerfristigen Lehrplan entwickelt, der festlegt, was unsere Kinder lernen sollen. Wir (...) identifizierten die Dinge, von denen wir dachten, dass es Sinn macht, wenn die Kinder sie in einem gemeinsamen Raum oder an einem gemeinsamen Ort lernen. Dann haben wir die Dinge identifiziert, von denen wir dachten, dass sie besser innerhalb der Familienzweige gelehrt und gelernt werden können.“

Generative Unternehmerfamilien entwickeln auch Bildungs- und Kompetenzentwicklungsprogramme für die heranwachsende Generation. Diese gehen

über die bloße Weitergabe von Informationen hinaus, um die neue Generation dazu zu befähigen, eines Tages die Führung im Familienunternehmen zu übernehmen. Sie vermitteln soziale, finanzbezogene und unternehmerische Fähigkeiten – Fähigkeiten, die die nachfolgende Generation nicht unbedingt im Rahmen einer Universitätsausbildung erwerben würde.¹¹

Die auf einen beruflichen Einstieg in das Familienunternehmen zugeschnittene Ausbildung wird nicht einfach bei den Jugendlichen „abgeliefert“, sondern sie kombiniert ihren aktiven Einsatz mit der Führung durch die Seniorgeneration. Diese Programme können erfahrungsbasierten Unternehmensschulungen ähneln. Wie Führungskräfte lernen die jungen Mitglieder, als Team effektiv zu arbeiten, (Geschwister-)Rivalität zu überwinden und Konflikte aus der Familie zu beseitigen. Hierzu folgendes Beispiel:

„Wir haben altersgerechte Aktivitäten mit der jungen Generation durchgeführt, einschließlich Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Selbstverständnis und grundlegende unternehmerische Fertigkeiten. Wir überprüfen jede Akquisition, die wir getätigt haben, und besprechen unsere Finanzdaten zweimal im Jahr mit ihnen. Sie sind unsere Steuererklärungen im Detail durchgegangen und waren bei solchen Dingen wie Produkteinführungen, Eröffnungen und Standorterweiterungen dabei. (...) Wir haben auch ein Sommerprogramm für Teenager entwickelt, bei dem sie Zeit in den Bereichen Finanzen, IT, strategische Planung, Personalwesen und Kleinunternehmensinitiativen verbringen.“

Mentoring ist die Zusammenführung eines jungen Familienmitglieds mit einer vertrauten älteren Person, die ihm hilft, Fähigkeiten für eine Tätigkeit im Familienunternehmen zu entwickeln, und mit der er oder sie vertraulich über Sorgen und Ängste reden kann. Der Mentor oder die Mentorin kann ein anderes Familienmitglied, ein familienexternes

Beiratsmitglied oder eine familienexterne Führungskraft sein, wie dieser Familienratsvorsitzende über Angehörige der vierten Generation (G4) der Familie berichtet:

„Unsere G4 sind Juniors oder Seniors in der High School, bereit für Sommerjobs und Praktika. Wir schaffen Möglichkeiten für sie, im Alter von 15 Jahren im Unternehmen zu arbeiten. Wir konzentrieren uns auch darauf, unsere G4s über das Unternehmen aufzuklären, von dem sie ein Teil sind und in welches sie hineingeboren wurden, mitsamt Gesprächen über Vermögen und Führung.“

Mentoring und Karriereentwicklung dienen einem doppelten Zweck für qualifizierte Familienmitglieder: Sie helfen ihnen, sich auf ihre Wunschkarriere und/oder auf eine Teilzeitführungsrolle vorzubereiten. Teil dieser Bemühungen zu sein, bietet der nachfolgenden Generation außerdem sichtbare Möglichkeiten, zur gesellschaftlichen und unternehmerischen Mission der Familie beizutragen und ihre Führungsfähigkeiten unter Beweis zu stellen.

Die Familie ermutigt die jungen Mitglieder, sich abseits des Familienunternehmens selbstständig zu entwickeln. Sie will, dass sie Fähigkeiten erlernen und Erfahrungen machen, welche die Familie nicht hat, indem sie in Unternehmen arbeiten, die das Familienkapital vermehren können. Nachdem sie Fähigkeiten und Ansehen durch berufliche Aktivitäten außerhalb der Familie gewonnen haben, bringen die Mitglieder das Gelernte allmählich in die Familie zurück, indem Führungsaufgaben übernehmen.

Die generativen Unternehmerfamilien investieren also Zeit, Energie und Ressourcen in die Einbindung und Entwicklung der neuen Generation. Durch die Vermittlung von Werten und die Ausbildung von Fähigkeiten will die Familie der Gefahr entgehen, unproduktive Erben und Erbinnen zu haben.

¹¹ Zu den Inhalten von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung siehe ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien (Rüsen, 2019) sowie Rüsen (2020).

WAS ZU TUN IST

Entwickeln Sie ein Familienbildungsprogramm!

Für Unternehmerfamilien ist Transparenz ein hohes Gut. Bildungsprogramme finden oft im Rahmen von Familienversammlungen statt, können aber auch zunehmend online oder in speziellen Sitzungen durchgeführt werden, etwa unter Anleitung durch BeraterInnen aus der Geschäftswelt. Regelmäßige Informationen über geschäftliche Aktivitäten, größere Projekte oder neue Investitionen können junge Menschen begeistern und ihnen helfen zu erkennen, dass es sich ganz konkret um die eigene Familie handelt, die großartige Dinge tut.

Bieten Sie Möglichkeiten für aktives Lernen und Betätigung in den Unternehmen!

Wenn junge Menschen heranwachsen, werden sie zunehmend neugierig auf das, was die Familie tut. Ein Unternehmen oder ein Family Office kann geheimnisvoll sein. Die Aufforderung an junge Menschen, dieses zu erkunden, sich zu informieren oder in diesem ein Praktikum zu absolvieren oder einem Ferienjob nachzugehen, kann greifbar machen, was die Familie unternehmerisch tut. Dies hilft auch dabei, jungen Menschen zu vermitteln, welche Aufgaben Führungskräfte haben und was wichtig für sie ist. Viele Familien bieten Praktika an, die zu einem wichtigen Erlebnis werden können. Beim Erkunden des eigenen Familienunternehmens können sich junge Menschen Gedanken über das machen, was sie mit ihrem Leben anfangen wollen.

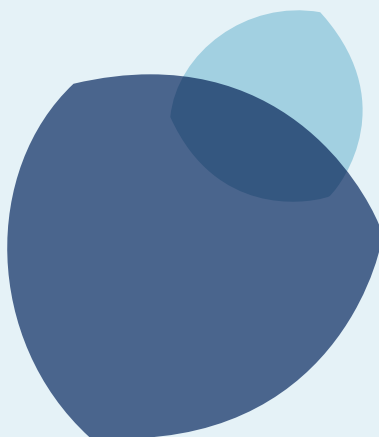
Unterstützen Sie Karriereplanung, Mentoring und persönliche Entwicklung des Nachwuchses!

Generative Unternehmerfamilien suchen nicht nur nach einer einzelnen Person oder einer Auswahl von Vertretern und Vertreterinnen der nachfolgenden Generation, die Karriere im Familienunternehmen machen möchten. Die nächste Generation ist das „Produkt“ der Unternehmerfamilie und sie möchte mit ihren Ressourcen jedem Einzelnen helfen, der beste und fähigste Mensch zu werden, der er/sie sein kann. Jedes junge Familienmitglied kann ermutigt und dabei unterstützt werden, einen persönlichen Karriereentwicklungsplan zu erstellen und ständig zu überprüfen. Es werden Coaching- und Mentoringmaßnahmen durchgeführt, damit sie sich ihrer Fähigkeiten bewusst werden und entdecken, was sie erreichen könnten. In einigen Fällen wird auch eine Kompetenzanalyse und Karriereplanung angeboten.¹² Generative Unternehmerfamilien wollen, dass jeder junge Mensch einen Weg findet, auf dem er verantwortungsvoll, fähig und begeistert von dem ist, was er in der Welt tut.

¹² Zum Fokus, Inhalt und Ausgestaltung von spezifischen Assessment Center Ansätzen für Mitglieder von Unternehmerfamilien siehe Felden, Wirtz & Rüsen (2020).

Erstellen Sie eine Talentlandkarte und Qualifikationen für Rollen und Verantwortlichkeiten in der Familie!

Die generative Unternehmerfamilie blickt in die Zukunft, um vergangene Erfolge zu erhalten und darauf aufzubauen sowie um zukünftige Werte zu schaffen. Die Familie braucht junge Familienmitglieder, die letztendlich viele verantwortungsvolle Rollen übernehmen und die Familie stärken. Das sind oft keine Vollzeitstellen; vielmehr sind es Rollen, die in einem anderweitig geschäftigen Leben etwas Zeit in Anspruch nehmen. Um ihren Nachwuchs für diese Rollen zu gewinnen und auf sie vorzubereiten, kann eine Familie eine „Talentlandkarte“ der möglichen Rollen erstellen – Mitgliedschaften in Gremien, Ausschüssen, bei Projekten und Dienstleistungen für die Familiengemeinschaft – und klar definieren, welche Fähigkeiten dafür benötigt werden. Mit diesem Wissen können junge Menschen, die z. B. als Mitglied des Investitionsausschusses oder als Vorstandsmitglied für die gemeinnützige Stiftung in Frage kommen, ihr Interesse bekunden und sich auf diese Rolle vorbereiten. Dies ermutigt junge Menschen, sich zu engagieren, denn sie erkennen, dass eine solche Rolle kein Vorrecht ist, sondern eine Verantwortung und eine Gelegenheit, der Familie zu dienen.



WEISHEIT 8: ZUSAMMENARBEIT, UM DIE WELT EIN WENIG BESSER ZU MACHEN

Eine Schlüsselfrage, die generative Unternehmerfamilien beschäftigt, lautet: Wenn man großes Vermögen besitzt, wofür soll es verwendet werden? Die gesamte Familie macht sich Gedanken darüber, welche Auswirkungen ihr Vermögen auf die Welt hat und wie ihr Unternehmen und ihre Ressourcen die Welt verändern. Vor allem Familienmitglieder der nachfolgenden Generation sind oftmals weniger am Familienunternehmen interessiert, es sei denn, sie können gemeinsam für etwas mit einer größeren gesellschaftlichen Bedeutung arbeiten.

- Definition von sozialer Verantwortung und Bejahung von Werten für das Familienunternehmen
- Wirkung von Investitionen und Verknüpfung von Werthaltungen und Rentabilitätserwartungen

Während diese Aspekte voneinander unabhängig und unterschiedlich erscheinen, sieht eine generative Unternehmerfamilie diese als miteinander verbunden an und findet Wege, ihnen eine soziale Wirkung zu verleihen.



Abbildung 5: Was zu einer Zusammenarbeit gehört

Die generative Unternehmerfamilie sieht den sozialen Einfluss nicht nur in gemeinnützigen Aktivitäten, sondern auch in den Werten, für die sie bei ihren Investitionen eintritt, sowie in den ökologischen, sozialen und Führungsverantwortungen ihrer Unternehmen.

Diese Einstellung im Grundsätzlichen kann in Unternehmerfamilien durchaus verschiedene Formen annehmen:

- philanthropische Bemühungen, einschließlich der Gründung gemeinnütziger Stiftungen, als Familie und mit dem Unternehmen

In der dritten Generation (G3) verlagert sich der Fokus der Unternehmerfamilie oft auf soziale Werte und Aktivitäten, die von ihren Mitgliedern angesehen werden als

- eine greifbare Möglichkeit, etwas zurückzugeben und eine nachhaltige Zukunft für die Enkelgeneration zu erschaffen,
- eine gemeinsame Leidenschaft, die neue Familienmitglieder zusammenführt,
- eine Umgebung für das Lernen und die Entwicklung der nächsten Generation.

Diese Aktivitäten bringen die Unternehmerfamilie im Öffentlichen und im Privaten in Einklang. Das persönliche Engagement der Familienmitglieder stiftet der Familie Sinn und Identität. Diese Identität wird zu einem öffentlichen Statement darüber, wer die Familie ist und wie sie sich sozial engagiert. Die folgenden zwei Originaltöne aus Unternehmerfamilien belegen dies sehr anschaulich:

„Man muss entscheiden, was und wie wir einen Mehrwert für die Menschen schaffen. Dann kommen wir zurück zur Verantwortung – wenn die Familie entscheidet, dass das Geld verdienen maximiert werden muss, ist das einfach und man kann alles machen. Meine Großmutter hat mir immer gesagt: Mach es nie für Geld, denn du wirst nie erfolgreich sein oder genug haben. Schaffe einen Mehrwert für die Menschen um dich herum. Wenn du das gut und besser als alle anderen machst, dann wirst du Geld verdienen.“

„Geld ist eine Folge, es kann kein Ziel sein (...). Unser Unternehmen sollte Teil der Lösung für die Probleme der Welt sein, nicht Teil des Problems. Und ich hasse die Regeln der Wall Street und die Einstellung, immer mehr Geld verdienen zu wollen. Das ist kein Geschäft, das ist ein Kasino. Es geht wieder darum, langfristig dabei zu sein. Wir sind am besten in der Lage, der Nachhaltigkeits-Champion zu sein, und ich bin sicher, dass andere folgen werden. Noch sind wir unter dem Radar. Aber mit dem neuen Gleichgewicht der Kräfte werden diejenigen, die der Welt wirklich einen Mehrwert bieten, irgendwann geschätzt werden – das ist der Glaube, das Vertrauen. Aber es ist auch eine Notwendigkeit, um unsere freie Marktwirtschaft am Leben zu erhalten.“

Die Werte der Unternehmerfamilie können durch Gemeinnützigkeit, Corporate Social Responsibility und Impact Investing zum Ausdruck gebracht werden. Ein gemeinsames Thema unter unseren generativen Unternehmerfamilien war auch Dankbarkeit und die Aufgabe, etwas zurückzugeben. Ein Familienphilanthrop bemerkt:

„Die erste Frage, die ich immer stelle, ist: Warum tun Sie das? Es beginnt alles mit einem Gefühl der Dankbarkeit. Sie haben das Gefühl, dass sie gesegnet wurden und Geschenke erhalten haben. Sie sind dankbar für diese Geschenke, sie sind dankbar für diejenigen, die sie ermöglicht haben, und sie wollen etwas zurückgeben.“

Ein Familienoberhaupt drückt die Selbstverständlichkeit dieser Haltung aus:

„Frühere Generationen haben viel Geld verdient und viel Geld zurückgegeben. Das ist also ein Familienwert, der überdauert hat – wir hatten immer eine Stiftung und haben immer etwas zur Gemeinschaft beigetragen. Wir verstärken das, indem wir ein gemeinnütziges Projekt haben.“

Der sichtbare und greifbare Ausdruck von Werten in der Gemeinschaft hat auch eine tiefe Wirkung auf die Familie. Der Spendenfokus bietet der Unternehmerfamilie eine Möglichkeit, Projekte zu fördern, die durch gemeinsame Arbeit etwas bewegen. Damit können Familienmitglieder, die nicht Teil des Unternehmens sind, sich engagieren, und die Familie kann zum Ausdruck bringen, wie sie sich sieht. Familienphilanthropie und soziales Engagement werden als die Hauptgründe angesehen, dass eine Unternehmerfamilie in der Lage ist, Einheit und Engagement über Generationen hinweg aufrechtzuerhalten. Generative Unternehmerfamilien erweitern ihre Definition von Familie geradezu um familienexterne RatgeberInnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Gemeindemitglieder.

Unsere Untersuchung ergab, dass erfolgreiche Unternehmerfamilien, die über die dritte Generation hinaus bestehen, sich um die Pflege und Entwicklung ihrer Familie und ihres Unternehmens kümmern. Sie betrachten diese interne Investition als eine der wichtigsten Möglichkeiten, um ihr Vermögen sinnvoll einzusetzen. Während Geschäftssinn und Anpassungsfähigkeit wichtig sind, sehen sie die Grundlage für zukünftigen Erfolg in der Großfamilie und im nicht-finanziellen Kapital – einschließlich der Entwicklung von Charakter, Fähigkeiten und Engagement jeder neuen Generation.

WAS ZU TUN IST

Leben Sie frühzeitiges Geben und Dienen vor!

Die Unternehmerfamilie demonstriert ihr Engagement für den Dienst in der Gemeinschaft, indem sie gemeinsam Projekte durchführt, Projekte und Engagements der Familie miteinander teilt und darüber spricht, was in der Welt gebraucht wird. Sie lehrt ihre Nachkommen, sich finanziell und persönlich einzubringen.

Definieren Sie Werte außerhalb des Unternehmens und konzentrieren Sie sich auf die Welt, die wir gestalten wollen!

Die Unternehmerfamilien sprechen über die Herausforderungen, die Ungleichheit und das Leid, das sie in der Welt sehen, und über ihre eigenen Rollen als Menschen mit Privilegien, die etwas verändern können. Sie sprechen über die Verantwortung und die Erwartungen, die sie erleben, und darüber, was eine verantwortungsbewusste Person tun kann, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Sie ermutigen jeden, seine eigenen Werte zu definieren und Schritte zu ihrer Verwirklichung zu unternehmen.


Setzen Sie gemeinsam Projekte um, die für die Unternehmerfamilie von Bedeutung sind!

Die Unternehmerfamilien bringen ihre gemeinsamen Werte zum Ausdruck, indem sie bestimmte Projekte übernehmen, bei denen sie Ressourcen, Zeit und Energie einbringen, um etwas zu bewirken. Sie stimmen sich über mehrere gemeinsame Ziele ab und genießen es, gemeinsam einen Beitrag zu leisten. Dies bietet den Generationen eine Möglichkeit der Zusammenarbeit.

Knüpfen Sie das unternehmerische Geschäft an soziale Ziele und Werte!

Die Werte der Unternehmerfamilien sind nicht losgelöst von ihrem Geschäfts- und Finanzgebaren. Die Familien legen Wert darauf, dass die Werte und das Verhalten, das in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten zum Ausdruck kommt, mit ihren familiären Werten übereinstimmen. Sie betrachten die sozialen Auswirkungen ihrer Investitionen und ihres Geschäftsgebarens und suchen aktiv nach Möglichkeiten, um ihren positiven Einfluss auf die Welt zu erhöhen.

QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- ➔ Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen – Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - ➔ Druyen, T. (2021): Einführung in die Vermögenskultur. Über die Geschichte, die Entwicklung und die Transformation einer Lebens- und Gestaltungshaltung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Felden, B., Wirtz, M. & Rüsen, T. A. (2020): Assessments in Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden, Berlin: Erich Schmidt, S. 229-246.
 - ➔ Groth, T., Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Jaffe, D. T. (2020): Borrowed from Your Grandchildren: The Evolution of 100-Year Family Enterprises. Hoboken, NJ: Wiley.
 - ➔ Kirchdörfer, R. (2020): Stiftungen von Familienunternehmen. Stiftungsmodelle, Steuerfragen und Regelungen – ein Überblick. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Kleve, H. (2021a): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung: für ein gelingendes Verstehen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Kleve, H. (2021b): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Die sechs elementaren Systemregeln für Stabilität und Wandel. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie. Heft 1/2021. S. 4-7.
 - ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Neumueller, M. H. V. (2020): Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - ➔ Rüsen, T. A. (2020): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden, Berlin: Erich Schmidt, S. 25-48.
 - ➔ Rüsen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

- ➔ Rösen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Kleve, H., Schlippe, A. v. (2021): Management dynastischer Unternehmerfamilien – Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Heidelberg: Springer (im Erscheinen).
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019a): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019b): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement Systemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T. (2019): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wimmer, R. (2021): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.



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. Ruesen

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

AUTOR



Dennis T. Jaffe, PhD

Prof. em. Organizational Systems and Psychology
Saybrook University
764 Ashbury St., San Francisco, CA, 94117
E-Mail: djaffe@dennisjaffe.com
www.dennisjaffe.com



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>

© 2023 · WIFU-Stiftung