



Foto: Adobe Stock/photographie.eu

Drei Generationen: Nur selten schaffen es Familienunternehmen, länger zu bestehen.

# Generationen überdauern

Gibt es ein Erfolgsrezept, eine „Methusalem-Formel“ für langlebige Familienunternehmen? Prof. Dr. Tom A. Rüsen hat entscheidende Faktoren dafür identifiziert – eine Erfolgsgarantie gibt es aber nicht.

**L**anglebigkeit kommt in der Welt der Familienunternehmen selten vor. Immerhin 85 bis 90 Prozent aller Familienunternehmen weltweit schaffen es nicht in die vierte Generation. Sind nun drei Generationen auch schon als „langlebig“ zu verstehen – oder gehört mehr dazu? Vermutlich schwebt den meisten mehr vor, eine „dynastische“ Unternehmerfamilie.

Ein Schlaglicht darauf: Die weltumspannende Vereinigung der „Henokiens“, der mehr als 200 Jahre alten Unternehmen, hat derzeit 52 Mitglieder. Auch wenn dies natürlich nicht der Gesamtzahl aller sehr alten Unternehmen entspricht, gibt dies doch einen Hinweis darauf, dass die Langlebigkeit von Familienunternehmen eher Ausnahme als Regel ist.

Woran Familienunternehmen sehr häufig scheitern: familieninterne Konflikte. Dies können Auseinandersetzungen über die Nachfolgeregelung sein, Zerwürfnisse zwischen Familienstämmen, unvereinbare Vorstellungen im Gesellschafterkreis über die Unternehmensstrategie, Streit um Ausschüttungen und Erbschaften ...

Erschreckend ist dies, weil Unternehmerfamilien also in vielen Fällen an sich selbst scheitern, nicht am Markt, nicht am Wettbewerb. Es sind schwere, eskalierende und ab einem bestimmten Punkt nicht mehr be-



Grafik: WIFU

Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung: Anhand der zwölf Themenfelder lassen sich Leitplanken definieren.

herrschafter Konflikte, die in den zweiten und dritten Generationen viele Unternehmen zerrütten.

Die Untersuchung solcher Konfliktgeschehnisse weist aber auch auf das hin, was im Positiven zu tun wäre, damit Familienunternehmen eben nicht an Konflikten zerbrechen. Aus solchen Analysen sowie aus der Betrachtung alter und sehr alter Familienunternehmen lassen sich gewisse bewährte Resilienzmuster ableiten.

Zentral ist hier die Erkenntnis, dass man es mit zwei komplexen sozialen Systemen zu tun hat: dem Unternehmen einerseits sowie der Familie andererseits. An beide Systeme richtet sich die Frage, wie sie sich jeweils organisieren, um über viele Generationen hinweg stabil zu bleiben. Wer nach einer „Methusalem-Formel“ sucht, muss beide Seiten in den Blick nehmen.

## PROJEKT LANGLEBIGKEIT

Für die Seite der Unternehmerfamilie kann kaum überbetont werden, wie wichtig der Erhalt und die Pflege unternehmerischer Grundüberzeugun-

gen sind. Das bedeutet nicht, dass individuelle Neigungen und Begabungen der Nachkommen übergeben werden sollen. Doch gewisse fundamentale Ansichten müssen geteilt werden, und damit das geschieht, beginnt das „Projekt Langlebigkeit“ bei der Erziehung der Kinder. Ihnen gilt es zu vermitteln, vorzuleben und zu begründen, dass und warum das Unternehmen auch in der Familie bestimmend ist. Das Unternehmen sitzt abends mit am Tisch, es ist Gesprächsthema, es absorbiert Aufmerksamkeit, ruiniert vielleicht die Ferienpläne und schließlich nehmen die Kinder wahr, dass das Thema Nachfolge über ihnen schwebt.

Früh gilt es verständlich zu machen, dass Vater oder Mutter nicht bloß zum Geldverdienen und Karrieremachen so viel arbeiten, sondern dass noch mehr dahintersteckt. Dieses „Mehr“ muss als Wert erkannt werden, nicht als Last. Auch wenn die eigenen Kinder keine operative Rolle im Familienunternehmen einnehmen (wollen oder können), so müssen sie sich doch als verantwortungsvolle Gesellschafterinnen und Gesellschafter einbringen. Die individuellen Interessen dürfen

nicht das kollektive Interesse dominieren, die Eigentümerinnen und Eigentümer müssen immer zu einem gemeinsamen Handeln zum Wohle des Unternehmens in der Lage sein. Die Risiken für den Bestand des familien-eigenen Unternehmens steigen signifikant an, wenn nachfolgende Generationen sich nur noch als Investoren sehen. Dem beugt Erziehung vor, die Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen und auch die gut durchdachte Pflege von Familientraditionen. Eine gute Bindung der Familienmitglieder über Generationen und Stämme hinweg ist eine der wichtigsten Sicherungen gegen Gleichgültigkeit, Antipathie und Streit.

Viele Unternehmerfamilien haben für sich sinnvolle Maßnahmen entwickelt, etwa ein Familienintranet oder eine Familienzeitung, meist in Kombination mit und betreut von einer engagierten und gut vernetzten „Kümmerer-Person“ aus dem Kreis der Familie. Noch wichtiger aber sind – gerade bei wachsenden oder geografisch verstreut lebenden Familien – persönliche Treffen, gemeinsam verbrachte Wochenenden, Zusammenkünfte zu einem spezifischen Thema oder maßgeschneiderte Angebote für die nachwachsende Generation, die NextGen.

## DAS EIGENE „HAUSGESETZ“

Wir haben am WIFU ein Phasenmodell für die Entwicklung einer Familienstrategie ausgearbeitet (siehe Grafik). Über zwölf Themenfelder hinweg führt dieses Modell durch den idealtypischen Prozess der Erarbeitung einer Familienstrategie bis hin zur sorgfältigen Ausarbeitung einer Familiencharta oder Familienverfassung. Das mag zunächst streng und formalistisch klingen, doch so, wie die Unternehmensseite eine Corporate Governance hat, profitiert die Familienseite von einer Family Governance. Und „neumodischer Kram“ ist solch eine Familiencharta keineswegs: Schon die Familie der Fugger hatte bereits vor Jahrhunderten ihr eigenes „Hausgesetz“. »



Richtungstreitigkeiten und Zwiſt innerhalb der Familie ſind der häufigſte Grund, warum Familienunternehmen ſcheitern.

Foto: Adobe Stock/photographie.eu

Aber auch auf Seite des Familienunternehmens kann zumindest die Wahrscheinlichkeit für deſſen langfriſtigen Fortbeſtand erhöht werden. Für die Nachkommen eines erfolgreiſchen Gründers ſtellt ſich heute die Frage, wie ſie den technologischen und den geſellſchaftlichen Wandel verſtehen und wie hellſichtig ſie deſſen Entwicklungsrichtung erkennen.

Viele der Gründer heute wichtiger Mittelſtandsunternehmen waren Perſönlichkeiten mit Blick für Geſchäftsideen, mit Mut, mit faſt künſtleriſcher Freiheit des Denkens und auch mit Autorität. Manche dieſer Perſönlichkeiten haben Branchen, Marktstrukturen oder gar die Geſellſchaft mitgeprägt, bis heute. Manche wurden zuerſt verſpottet und werden heute bewundert. Es ſei aber davor gewarnt, dieſe Gründerväter (es waren ja meiſt Männer) imitieren zu wollen. Sie werfen einen langen Schatten.

Die Aufgabe der Nachfolgerinnen und Nachfolger iſt heute eine andere: Erkennen ſie den Weg zu neuen Geſchäftsmodellen, neuen Prozessen, neuen Produkten und Dienstleistungen? Verſtehen ſie die Signale des Marktes? Sehen ſie Veränderungen als Bedrohung oder als Entwick-

lungspfad? Das Erfolgsgeheimnis von Familienunternehmen war ſtets, daſſ ſie konkreten Nutzen für ihre Kunden geſchaffen haben, daſſ ſie deren Probleme als eigene Herausforderungen für ſich verſtanden haben, daſſ ſie ihnen an Auslandsſtandorte gefolgt ſind. Die nächſten fünf bis zehn Jahre werden zeigen, wie klug und agil die Nachfolgenden ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld verſtehen – und wer Transformationsgewinner und wer Transformationsverlierer iſt. Daſſ Eigentum und Führung in einer Hand liegen, kann in einer ſich ſchnell verändernden Umgebung ein Vorteil ſein. Die erforderlichen ſtrategiſchen Entſcheidungen ſtrahlen aber in daſſ System Familie hinein und können die Familienseite durchaus auf eine harte Probe ſtellen. Deſhalb iſt es ſo wichtig, ein Grundverſtändnis für die Belange des Unternehmens im ganzen Geſellſchafterkreis ſicherzuſtellen.

Die Langlebigkeit von Familienunternehmen iſt alſo kein Zufall. Die Marktbedingungen können ſich ſehr ſchnell verändern, die Gegenwart unterſtreicht dieſ nur allzu deutlich. Mit dem Wandel ſtrategiſch angemeeſen umzugehen, iſt jedoch ſeit jeher Weſensmerkmal langlebiger Fami-

lienunternehmen. Sie haben es über Jahrzehnte und manchmal über Jahrhunderte geſchaffen, im Strudel der Veränderungen nicht unterzugehen.

Es überleben die, die an die Umgebungsbedingungen angepasst ſind und Wandel als unternehmeriſche Chance begreifen. Doch eines tritt zu all dieſen Überlegungen hinzu: daſſ Glück, den einen wichtigen Kunden zu gewinnen, daſſ Glück, den richtigen Ehepartner zu finden, daſŢ Glück, daſŢ die Tochter eines Tages die perfekte Nachfolgerin ſein wird. Und dieſe unbekannte Größe iſt in keiner Methusalem-Formel enthalten. Doch man kann immer verſuchen, dem Glück einen fruchtbaren Boden zu bereiten.

*Tom A. Rüſen*

#### Zur Perſon

Prof. Dr. Tom A. Rüſen iſt Geſchäftsführender Direktor des Wittener Inſtituts für Familienunternehmen (WIFU) und Vorſtand der WIFU-Stiftung.

