

Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien



Torsten Groth, Wittener Institut für Familienunternehmen Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke

In den vergangenen 25 Jahren hat die Forschung über Familienunternehmen dafür gesorgt, dass der Typus Familienunternehmen als einzigartige Unternehmensform wahrgenommen wird. Das Zusammenwirken einer Familie und eines Unternehmens bringt im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen zahlreiche Vor- aber auch einige Nachteile mit sich und stellt besondere Anforderungen an die Corporate Governance des Familienunternehmens. Aus diesen Erkenntnissen wurden zahlreiche Empfehlungen an die Entscheidungsfindung im Gesellschafterkreis abgeleitet: Diese sollte u.a. die Paradoxien des Familienunternehmens beachten, sie sollte unter Zuhilfenahme z.B. von Berätern erfolgen, und idealerweise sollten Entscheidungen im Einklang stehen mit einer Familienstrategie.

I. Einleitung

Recht wenig Beachtung haben bisher hingegen die empirisch beobachtbaren Entscheidungsprozesse in Unternehmerfamilien gefunden. Wie werden weitreichende Strategie-, Ausschüttungs- oder Personalentscheidungen tatsächlich in Unternehmerfamilien getroffen? Welche besonderen Anforderungen an die kollektive Entscheidungsfindung stellen sich, wenn eine Familie unternehmerische Richtungsentscheidungen treffen muss? – Die folgenden Überlegungen zeigen die zwei Seiten der Unternehmerfamilie auf, weisen darauf hin, dass rationales Entscheiden keine Lösung sein kann, und geben anhand eines aktuellen Forschungsprojekts Einblicke, nach welchen übergeordneten Kriterien große deutsche Unternehmerfamilien entscheiden.

II. Die zwei Seiten der Unternehmerfamilie

Nicht nur die Entscheidungsfindung, auch die Unternehmerfamilie als besonderer Typ Familie ist bisher wenig erforscht worden. Die weit überwiegende Mehrzahl an Veröffentlichungen spricht von dem Familienunternehmen und differenziert nicht stärker hinsichtlich Entschei-

dungslagen, die eher dem Unternehmen oder der Eigentümerfamilie zuzurechnen sind. In Fragen der Entscheidungsfindung macht dies jedoch einen erheblichen Unterschied. Als besonderes Kennzeichen der Unternehmerfamilie sticht hervor, dass deren Mitglieder zugleich verwandtschaftlich verbunden, wie auch gemeinschaftlich Gesellschafter eines Unternehmens sind.¹ Die vielleicht triviale Definition, es handelt sich um Verwandte, die Eigentümer sind, legt die Spur für zahlreiche praktische, nicht-triviale Probleme der Entscheidungsfindung. In der Definition zeigen sich die zwei Seiten der Unternehmerfamilie: Einerseits „ist“ die Unternehmerfamilie eine (Groß-)Familie und legt an das Verhalten ihrer Mitglieder Erwartungen, die man typischerweise in Familien findet, und andererseits „ist“ sie ein Gesellschafterkreis, der sich organisieren muss, um in der Lage zu sein, unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Familiäre Prämissen sind zum Beispiel:²

- Beachte verwandtschaftliche Nähe!
- Sorge für Konsens und Frieden unter den Beteiligten!

¹ Vgl. Groth, v. Schlippe 2012, S. 268 f.

² Vgl. Schlippe et al. 2011, S. 521

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die zwei Seiten der Unternehmerfamilie
- III. Entscheiden ohne zu entscheiden – typische Personalauswahlverfahren
- IV. Vom Mythos des rationalen Entscheidens – Organisationen als Mülleimer
- V. Entscheiden in Unternehmerfamilien
 1. Die Sorge um den Zusammenhalt in der Familie
 2. Der Fokus auf die Rechtmäßigkeit der Entscheidungen
 3. Der Blick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens
 4. Die Beachtung besonderer Bedürfnisse von Einzelpersonen
 5. Die Orientierung an ausgewählten familiären und gesellschaftlichen Werten
- VI. Fazit

Keywords

Erwartungshaltungen; Konsens; Personalauswahlverfahren; Strategien; Unternehmerfamilien

- Achte auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen!
- Vermeide Entscheidungen, die Einzelne verletzen oder bloßstellen könnten!

Mit diesen Erwartungsstrukturen ist die moderne Familie wenig geeignet, um weitreichende Entscheidungen zu treffen. Jeder, der sich benachteiligt fühlt, kann auf Gehör hoffen bzw. pochen. Insgesamt besteht entweder eine Tendenz, Konflikte zu vermeiden: „Um des lieben Friedens willens“ werden kritische Entscheidungen nicht vollzogen, oder aber es kommt aufgrund von Kränkungen und Gefühlen der Missachtung zu Eskalationen.

In beiden Ausprägungen erschweren Beziehungsfragen eine Entscheidungsfähigkeit, die das Unternehmen von seinen Eigentümern dringend benötigt. Idealerweise wäre dieses Problem durch organisationsförmige, formelle Abstimmungsregeln, die z.B. den Anteilsbesitz als Kriterium hervorheben. Typische Prämissen einer solchen Organisation sind:

- Beachte Mitgliedschaften und Anteilsbesitz!
- Sorge für Entscheidungsfähigkeit des Ganzen!
- Entscheide nach juristischen und organisierten Verfahren!
- Entscheide zum Wohle des ökonomischen Überlebens!

Da eine Unternehmerfamilie zugleich eine Familien- und eine Organisationsseite integrieren muss, unterliegen Entscheidungen widersprüchlichen Prämissen. Wird rein nach familiären Regeln agiert, werden Unternehmerfamilien nicht den Entscheidungsnotwendigkeiten gerecht und wird gesellschaftsrechtlich korrekt verfahrenstechnisch entschieden, wird es Probleme geben, die unpersönlichen Verfahrensvorgaben und die Folgen der formell zustande gebrachten Entscheidungen mit der Familienseite in Einklang zu bringen. Die Kunst der Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilie, so ein erstes Resümee, besteht darin, deren zwei Seiten zu managen – wie dies praktiziert wird, wird weiter unten gezeigt.

Historisch betrachtet ist dieses Problem der Gleichzeitigkeit und Gleichwertig-

keit familiärer und organisationaler Prämissen ein neueres Phänomen. Die zwei differenten Erwartungshorizonte haben sich erst im Zuge der Modernisierung herausgebildet. Soziologien sprechen hierbei von „funktionaler Differenzierung“ (hierzu Luhmann 1997) und verweisen darauf, dass sich die Familie im Laufe der letzten 200 Jahre immer stärker auf Privatheit und Bedürfnispflege der Einzelpersonen fokussiert hat, während das ökonomische Überleben in die Berufswelt verlagert wurde. Zuvor, zu Zeiten als Haushalt und Betrieb noch nicht getrennt waren, gab es ein Vorrecht für die Organisationsseite. Schließlich hing das Überleben des Hofes und mithin auch das Überleben aller Familienmitglieder davon ab, dass die ökonomisch sinnvollste Lösung umgesetzt wird. Es war klar, dass Einzelne mit ihren Bedürfnisse zurückzutreten haben.³ Heutige Unternehmerfamilien müssen zwei Pole zusammenbringen, die sich gesellschaftlich immer weiter auseinander entwickelt haben und in der Tendenz noch weiter voneinander fort entwickeln werden.

Der immer wieder zu findende Hinweis, eine wachsende Unternehmerfamilie müsse wie eine Organisation gemanagt werden (um das Entscheidungsproblem zu lösen), spricht nur einen Teilaspekt des Familienmanagements an. Erstens sollte im Zuge eines solchen Professionalisierungsprozesses die Familienseite nicht negiert werden. Auch nach Einführung organisationaler Regeln und Verfahren bleiben Familienmitglieder Mitglieder der Familie. Und zweitens liegt die Kunst des Managements in der Verknüpfung der Organisations- und Familienseite. Unternehmerfamilien müssen also die Gleichzeitigkeit und teilweise Unvereinbarkeit von familialen und organisationalen Erwartungen reflektieren. Hierzu hat sich in der Beratung das „Tetralemma“ als praktische Reflexionshilfe etabliert. Dieses umfasst vier Felder und erweitert den Gegensatz der Unternehmerfamilie

als zugleich „Familie“ und „Organisation“, um die Positionen „Sowohl als auch“ und „Weder noch“.

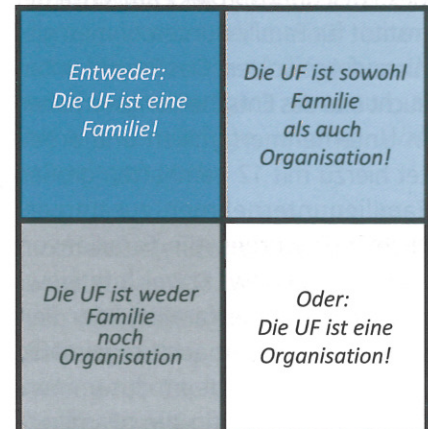


Abb. 1: Puzzlestücke des Entscheidens

Das Tetralemma gibt Unternehmerfamilie Denk- und Handlungsmöglichkeiten, die eigenen Entscheidungs-dilemmata zu beschreiben und ganz praktisch sich zu fragen:

1. Wie müssen wir als Familie angemessen entscheiden?
2. Wie müssten wir als Gesellschaftsorganisation angemessen entscheiden?
3. Wie könnte eine Verbindung von 1 + 2 aussehen?
4. Geht es hier vielleicht um etwas anderes, an das noch nicht gedacht wurde?

In der Beratung von weitreichenden Entscheidungen in Unternehmerfamilien hat sich dieses Verfahren bewährt, denn es leitet einen Such- und Reflexionsprozess an, an dessen Ende die Unternehmerfamilie mit einer höheren Entscheidungsreife ausgestattet ist. Für diesen Beitrag spannt das Tetralemma den gedanklichen Rahmen, bzw. grenzt den Kontext ein, in dem sich Entscheidungsfindungsprozesse in Unternehmerfamilien bewegen.

III. Entscheiden ohne zu entscheiden – typische Personalauswahlverfahren

Doch wie schaffen es die Unternehmerfamilien, Entscheidungen zu tref-

³ Vgl. Groth, v. Schlippe 2012, S. 269 f.

fen, die sowohl den Familien- wie den Gesellschafterorganisationsprämissen gerecht werden? Ein aktuell laufendes Forschungsprojekt am Wittener Institut für Familienunternehmen gibt hierauf Antworten. Das Projekt untersucht u.a. das Entscheidungsverhalten in Unternehmerfamilien und arbeitet hierzu mit 12 namhaften großen Familienunternehmen zusammen. Nicht nur werden die Familienvorstände interviewt (zwei Interviews pro Unternehmerfamilie), der Personenkreis kommt auch regelmäßig mit dem Forscherteam zusammen, um sich gegenseitig die „Familienstrategien über Generationen“ – so auch der Name des Projekts – zu präsentieren, zu diskutieren und zu kommentieren. Über alle Differenzen der einzelnen Unternehmerfamilien hinweg mit einer Gesellschafterzahl von 2 bis mehr als 200 sowie einer Umsatzgröße der Unternehmen zwischen 200 Millionen und mehreren Milliarden Euro werden typische Muster des Umgangs mit Entscheidungen in Unternehmerfamilien deutlich.

Am Beispiel von Postenbesetzung kann exemplarisch gezeigt werden, welche Strategien sich entwickelt haben. Bei Personalentscheidungen in Unternehmerfamilien (Besetzung von Beiräten, Bestimmung von Familien-Geschäftsführern etc.) ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass beide oben genannten Entscheidungsprämissen aktiviert sind. Geht es um Nähe, Verwandtschaft und Konsens, oder um Kompetenz, Differenzen und das Wohl des Unternehmens? Zum Einstieg ein längeres Zitat eines Mitglieds einer großen Unternehmerfamilie, das sich gemeinsam mit weiteren Junggesellschaftern Hoffnung machte, zukünftig den Vorsitz der Familie und des Beirats des Unternehmens zu übernehmen:

Beispiel

„Herr ... (scheidender Familienvorsitzender des Beirats) hat mal gesagt: ‚Es wird nachher irgendwie

einer von euch werden, aber egal, wer das wird, der ist ja nie alleine, der wird das gar nicht alleine schaffen, der braucht immer einen Ring drum herum, Leute, mit denen er die Sachen, seine Ideen besprechen kann, wo er Vertrauen hat, wo er einen Stein im Brett hat.‘ Das ist ein kleiner Kreis, aber dann gibt es immer noch einen erweiterten Kreis, mit dem man ständig in der Diskussion ist: ‚Wie siehst du das, wie siehst du das?‘ Der eine, dessen Herz schlägt mehr für Familie, der andere ist eben vielleicht mehr in Wirtschaftsthemen unterwegs, aber so war das eine aus diesen Gründen zusammengesetzte Gruppe, wo nicht jeder per se nachher Nummer eins werden konnte, aber so war es auch nicht angelegt. Dann haben wir uns drei Jahre lang, glaube ich, in dieser Konstellation regelmäßig getroffen, auch mal eine Reise zusammen gemacht ... (später im Interview): Und dann ist es ... (entfernter Verwandter des Interviewten) geworden.“

In diesem Interviewausschnitt steckt vieles, was man als intelligente Steuerung von Entscheidungsprozessen bezeichnen könnte. Die Problemlage ist sicherlich für viele Unternehmerfamilien keine unbekannte. Im Gesellschafterkreis ist eine weitreichende Nachfolgeentscheidung zu treffen: Ein Senior, der über zwei Jahrzehnte den Vorsitz des Beirats inne hat, wird aus Altersgründen in absehbarer Zeit ausscheiden, und unter den Gesellschaftern in der Altersspanne zwischen 35 und 45 Jahren gibt es mehr als nur eine Person, die willens ist und für kompetent erachtet wird, die Nachfolge anzutreten.

Wie jetzt vorzugehen ist, steht im Gesellschaftsvertrag. Mit einer klar definierten Mehrheit bestimmen die Gesellschafter geheim nach Anteilen über die Besetzung des Beirats, und innerhalb des Beirats wird sodann über den Vorsitz abgestimmt. Dieser

formelle Weg, im Gesellschafterkreis über den kompetentesten Kandidaten oder die kompetenteste Kandidatin abzustimmen, wird jedoch nicht gewählt. Die Entscheidung wird in einen mehrjährigen Prozess überführt, in dem sich die Kandidaten als Personen kennenlernen, Vorträge diskutieren, Reisen machen etc. Am Ende dieses Prozesses fällt eine Entscheidung, die gerade für die von der Besetzungsentscheidung negativ betroffenen Gesellschafter keine Überraschung und auch keine (so große) Kränkung mehr ist. Im Erleben der Personen war es noch nicht einmal mehr eine Entscheidung, allen war irgendwie klar, welche Person es werden wird. Die (Erfolgs-)Strategie, die an diesem Beispiel deutlich wird, lautet: „Überführe (harte) Selektionsentscheidungen in einen (sanfteren) Prozess!“

In den vielen Interviews zeigen sich zahlreiche Beispiele für „paradoxiefreundliche Lösungen“: Zwei Personen, die untereinander um den Aufsichtsratsposten buhlen, gehen mehrmals stundenlang um einen See, in einer anderen Unternehmerfamilie werden aufwändige Assessments in Auftrag gegeben, obgleich alle wissen, wer es wird etc. Immerfort entwickeln die Unternehmerfamilien informelle Prozesse, die man von außen als Versuch interpretieren kann, den paradoxen Anforderungen einer Familie und einem Gesellschafterkreis gerecht zu werden. In diesen Kommunikationsprozessen geht es stichwortartig zusammengefasst um das Überführen von Entscheidungen in Prozesse, um Produktionen von Alternativlosigkeit („Dann war allen klar, dass es XY werden musste!“), und vor allem darum, dass sich Personen(-gruppen) nicht ausgeschlossen fühlen. Und wenn alles geregelt ist, dann wird formell noch so abgestimmt, wie es gesellschaftsrechtlich notwendig ist und dokumentiert werden muss.

Wer ein solches Entscheidungsverhalten in Unternehmerfamilien verstehen und bewerten will, der sollte sich – so

ein bisheriges Ergebnis – nicht nur mit der rechtlich verfassten Corporate Governance beschäftigen, sondern sich stärker den Entscheidungen vorgängigen, informellen Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zuwenden.

IV. Vom Mythos des rationalen Entscheidens – Organisationen als Mülleimer

Will man dieses kurz skizzierte Abstimmungs- und Entscheidungsverhalten in Unternehmerfamilien stärker systematisieren, dann bietet es sich an, einen Blick auf die Theorie des Entscheidens zu werfen. Hier finden sich grundlegende Erkenntnisse, die bisher kaum Eingang gefunden haben in die Familienunternehmensforschung. Gerade die US-amerikanische Organisationstheorie hat in den letzten fünf Dekaden ein beachtliches Ausmaß an Forschungsergebnissen erzielt, die übertragen werden können auf Unternehmerfamilien. Für diese Zwecke besonders hilfreich sind die Schriften der Carnegie-Mellon School um den Nobelpreisträger Herbert Simon und James March. Verhaltenstheoretisch geprägt hat die Forschergruppe empirisch untersucht, wie kollektive Entscheidungsprozesse in Organisationen tatsächlich verlaufen und mit diesem eigentlich selbstverständlichen Forschungsfokus dafür gesorgt, dass ein Gegenbild zum vorherrschenden rationalen Paradigma entstand. Rationales Entscheiden, so eine gängige, auch immer noch im Alltag vorfindbare Vorstellung, vollzieht sich in einem mehrstufigen Auswahlverfahren:

1. Man schaut auf die Präferenzen,
2. man listet die zur Verfügung stehenden Alternativen auf,
3. man prüft die Folgen der Wahl und
4. trifft sodann die beste Entscheidung.

Dieses Idealbild kollektiven Entscheidens findet sich zwar in vielen Ratgebern, der Organisationsalltag entspricht jedoch keineswegs diesen (Modell-)Vorstellungen. Im Prozess des Entscheidens ändern sich permanent die Prämissen, nach denen man entscheidet, auch wird nur höchst selektiv eine Auswahl an Alternativen vorgenommen, und die Folgen des Entscheidens werden nicht überblickt. Die Ergebnisse jahrzehntelanger Forschung wurden zusammengefasst im sogenannten „Garbage Can Modell“ des Entscheidens. Organisationen werden metaphorisch beschrieben als „Mülleimer“. In den „Mülleimer Organisation“ werden immerfort bekannte Lösungen eingeworfen und neue Problemstellungen. Und keineswegs werden Lösungen für Probleme gesucht, oftmals ist es auch umgekehrt. Man hat eine bekannte Lösung (z.B. eine bestimmte Form der Nachfolgeregelung) und sucht dann nach einem passenden Problem. Weiterhin finden sich im Eimer „Gelegenheiten des Entscheidens“ und natürlich auch „Entscheider“, denen man Entscheidung zurechnen kann. Der Vergleich mit einem Mülleimer, so ungewöhnlich dieser auch im ersten Augenblick erscheinen mag, zeigt besser als ein rationales Modell, wie Entscheidungsprozesse tatsächlich verlaufen. Dieses Bild, so die Autoren, zeigt weit angemessener als ein rationales Modell, wie Entscheidungsprozesse laufen und wie man sie in der Forschung untersuchen sollte.

Auch wenn in Organisation immerfort geplant wird und auch Entscheidungsvorlagen geschrieben werden, so zeigt sich, dass Zufälle bzw. das zeitliche Zusammenfallen bestimmter Lösungen, Probleme, Situationen und Personen bestimmen, was wie aufgegriffen und verknüpft wird, sodass eine Entscheidung getroffen wird. Diese Gemengelage nennen Cohen et al. „organized anarchy“.⁴ Rein sachliche Erwägungen geben

bei dieser Gemengelage weniger den Ausschlag als gedacht wird. Auch die Rationalität ist nicht mehr im Kern des Entscheidens, sie ist allenfalls als eine kommunikative Hülle, eine rhetorische Figur zu sehen,⁵ die gebraucht wird, um nachträglich so zu tun, als ob eine vernünftige, rationale Wahl vorgelegen hatte.

Der Rückgriff auf diese auch heute noch aktuellen Forschungsergebnisse bereitet das Feld für die Erforschung von Entscheidungsprozessen innerhalb von Unternehmerfamilien. Es geht um komplexe kommunikative Suchprozesse, die von außen, in Unkenntnis der paradoxen Anforderungen, als irrational erscheinen mögen. Dabei unterliegen und folgen sie einer „Garbage-can-Logik“, nach der viele unterschiedliche „Puzzlestücke“ nebeneinander liegen und im Prozess des Entscheidens zusammengefügt werden müssen.

V. Entscheiden in Unternehmerfamilien

Folgen wir den Überlegungen zur „Garbage-Can-Logik“ so ist zu fragen, was typische Inhalte dieses „Mülleimers“ sind. Neben dem zeitlichen Aspekt des Nutzens von Gelegenheiten und neben dem Umstand, dass es immer wieder besonderer Personenkongstellationen bedarf, zeigen sich in so gut wie allen Unternehmerfamilien fünf typische Prämissen („Puzzlestücke“) des Entscheidens. Diese wurden an anderer Stelle zur Grundlage einer noch ausstehenden Theorie der Unternehmerfamilie genommen⁶ oder auch als „Nadelöhre der Kommunikation von Entscheidungen“⁷ betrachtet, sie können aber auch beschrieben werden als Puzzlestücke, mit denen Unternehmerfamilien versuchen, Entscheidungen herbeizuführen.

4 Vgl. Simon 1955

5 Vgl. Cohen et al. 1972, S. 160

6 Cohen et al 1972, S. 125

7 Vgl. Weick 2001



Abb. 2: Das Tetralemma der Unternehmerfamilie (UF)

Hierzu einige Erläuterungen:

1. Die Sorge um den Zusammenhalt der Familie

Ein wichtiger Aspekt ist für Unternehmerfamilien die Sorge um den Zusammenhalt. Zahlreiche juristische Anpassungen, unternehmerische Entscheidungen, Sonderbehandlungen von einzelnen Gesellschaftern und Familienmitgliedern oder auch gesellschaftliche Engagements lassen sich erklären, vor dem Hintergrund einer Dauersorge, dass der Zusammenhalt gefährdet werden könnte: „Das heißt also, wenn ich unfair bin zu einem kleinen, unbedeutenden und vielleicht auch ein bisschen unterbemittelten Gesellschafter und dem das Gefühl gebe, ich exkludiere dich, dann trifft der abends und am Wochenende seine Familie und auf einmal habe ich in einer Ecke der Familie plötzlich ein Giftvirus, dass da jemand unfair behandelt worden ist und seine Eltern ärgern sich, seine Geschwister ärgern sich, seine Kinder ärgern sich und die tragen es wieder weiter ...“

Die Auswirkung auf den Zusammenhalt und den Familienfrieden ist eine wichtige Prämisse bei fast allen Entscheidungen. Sobald die Gefahr gesehen wird, der Familienfriede werde nachhaltig gestört, werden Entscheidungen eher nicht getroffen.

2. Der Fokus auf die Rechtmäßigkeit der Entscheidungen

Neben der Sorge um den Zusammenhalt gilt die Aufmerksamkeit der Rechtmäßigkeit. In Eigentümerfragen ist die Familie verpflichtet, die grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen gemäß des Gesellschaftsvertrags zu treffen. Gerade die rechtlichen Vorgaben stellen an die Kommunikation besondere informelle Anforderungen. Weil alles juristisch „sauber“ abgestimmt und protokolliert werden muss, sind zahlreiche informelle Kommunikationen erforderlich. Die Sorge um die Rechtmäßigkeit kann somit als ein weiterer Bestandteil des Entscheidungs-Mülleimers betrachtet werden.

3. Der Blick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens

Drittens wird sich in der Gemengelage unterschiedlicher Prämissen auch die Sorge um den Fortbestand des Unternehmens finden. Als Unternehmergemeinschaft trifft und begleitet die Familie gemäß ihrem Selbstverständnis die relevanten unternehmerischen Entscheidungen. Zu beobachten ist hierbei, dass keine reine ökonomische Rationalität angelegt wird. Pures Gewinnstreben ist eher verdächtig. Im Kern geht es um die langfristige Sicherung des Unternehmens zum Wohle der Familie. Über das „Wie“ der Zukunftssicherung wird in der Unternehmerfamilie heftig gestritten, aber die Sorge um das Unternehmen ist eine weitere, wichtige Prämisse des Entscheidens.

4. Die Beachtung besonderer Bedürftigkeiten von Einzelpersonen

Zusammenhalt, Rechtmäßigkeit und Zukunftssicherung sind als Prämissen des Entscheidens sicher naheliegend. Hinzu kommt für den Großteil der Unternehmerfamilien zudem die Sorge um das Schicksal einzelner Familienmitglieder. Vielfach werden weitreichende, eigentlich als ökonomisch sinnvoll erachtete Entscheidungen nicht getroffen, sofern mit diesen die Angst verbunden ist, Einzelne könnten über Gebühr unter den Folgen leiden oder in ihrem Ansehen nachhaltig geschädigt. Kurz: Die Sorge um Beschädigung von Mitgesellschaftern dürfte als weiteres Puzzlestück im „Entscheidungs-Mülleimer“ liegen.

5. Die Orientierung an ausgewählten familiären und gesellschaftlichen Werten

Viele Unternehmerfamilien zeigen ein besonderes Engagement für gesellschaftliche Problemlagen, sie übernehmen Verantwortung für die Region, unterhalten eigene Stiftungen etc. Dieses philanthropische Engagement

ist nicht nur selbstlos nach außen gerichtet. Die Pflege gesellschaftlicher Werte rahmt die notwendig konflikthaften Auseinandersetzungen über die konkreten Fragen der Unternehmens- und Investmentstrategien und trägt damit direkt zur Entscheidungsfindung bei. Entscheidungen werden nur dann getroffen, wenn sie in Einklang gebracht werden können mit den impliziten und expliziten Werten der Familien. Insofern wird dieses Puzzelstück im Mülleimer des Entscheidens zu finden sein.

VI. Fazit

Puzzelstücke, Mülleimer, „organized anarchy“ – dies sind sicherlich untypische Bezeichnungen für das Entscheiden in Unternehmerfamilien. Die Überlegungen geben aber Hinweise, worin die Kernaufgaben des Managements einer Unternehmerfamilie liegt. Es geht darum, die sich widersprechenden Prämissen „Zusammenhalt“, „Rechtmäßigkeit“, „Überlebenssicherung“, „Bedürftigkeit von Einzelpersonen“ und „Übereinstimmung mit Werten“ kunstvoll zum Wohle des Unternehmens und der Unternehmerfamilie zu kombinieren. In diesem Sinne ist das Entscheiden in Unternehmerfamilie weit stärker als eine „bricolage“ zu sehen, als ein Zusammenfügen ganz unterschiedlicher Puzzleteile. Dieses Puzzeln ist kein Manko, sondern die vielleicht beste Art und Weise, eine Unternehmerfamilie über Generationen zu führen.

Weiterführende Literatur

Cohen, M.; James G. March, Johan P. Olson: A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, p. 1–25.
Richard M. Cyert, James G. March: Ein verhaltenswissen-

schaftliche Theorie der Unternehmung (2. Aufl.). Stuttgart, 1995.

Groth, T. (2012): Unternehmerfamilien managen. In: *Private Wealth* 4/2012, S. 114–115.

Groth, T., Schlippe, A.v. (2012): Die Form der Unternehmerfamilie – Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung. In: *Familiendynamik* 37 (4), S. 268–280.

Kormann, H. (2008): Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A. v. (2011): Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck.

Schlippe, A. v., Groth, T., Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al., S. 510–542.

Simon, F.B., Wimmer, R., Groth, T. (2012): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Simon, H.A. (1955): A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics* 69, p. 99–118.

Weick, K.E. (2001): Drop Your Tools. In: T. M. Bardmann, T. Groth (Hg.): *Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management, Beratung*. Wiesbaden: Westdt. Verlag, S. 123–138.

ABONNEMENT ZEITSCHRIFTEN – INFODIENSTE

- Sie möchten ein **Abonnement bestellen?**
- Sie haben Fragen zu **Ihrem bestehenden Abo?**
- Sie möchten Ihre **neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?**
- Sie möchten gerne **ein Probeheft zum Kennenlernen?**

Für Kunden:

Bitte halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressticket.

Hier ist Ihr Kontakt:

Bundesanzeiger Verlag
Aboabteilung Zeitschriften
Postfach 10 05 34
50445 Köln

Ulrike Vermeer
Tel: 0221 - 97 668 229
Fax: 0221 - 97 668 288
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de

www.bundesanzeiger-verlag.de

 **Bundesanzeiger
Verlag**