

Freiheit hat ihren Preis. Früher gab es in Unternehmerfamilien noch „klare“ Vorstellungen über Familienzugehörigkeiten, Formen des Ehelebens oder Regelungen der Nachfolge (Vorrang von Söhnen gegenüber Töchtern, Vorrang des Ältesten). Heute dagegen sind Gesellschafterfamilien sehr frei in der Ausgestaltung des „Familienverbunds“. Darauf zu hoffen, dass sich die Familie „schon verstehen wird“, genügt nun nicht mehr. Soll das Familienunternehmen mehrere Generationen überleben, ist es nötig, einen familieninternen „Orientierungs- und Handlungskanon“ zu schaffen. Die Familie

„milienwillen“ dokumentiert. Das Wittener Prozessmodell zur Entwicklung einer Familienstrategie stellt einen Orientierungsrahmen für Gesellschafterfamilien dar. Es gliedert sich in neun aufeinander aufbauende Themenkomplexe.

// 01. Zunächst wird geklärt, wie die Gesellschafterfamilie zum Familienunternehmen steht und wie sie ihr grundsätzliches Verhältnis zum Unternehmen definiert. (Ist die Leitung durch mindestens ein Familienmitglied „notwendige Bedingung“? Wie ist der Umgang mit familienexternem Management? Unter welchen Bedingungen will die Familie

Mitglieder der Gesellschafterfamilie operativ tätig werden können. Ab welcher Ebene ist dies vorgesehen? Wie ist der notwendige Kompetenznachweis zum Einstieg und Aufstieg von welchen Personengruppen zu beurteilen?

// 05. Wesentlich ist dann zu entscheiden, wer unter welchen Bedingungen Anteile an der Gesellschaft erhalten darf und wie diese gegebenenfalls veräußert werden können. Auch hier zeigt die Praxis ein erhöhtes Konfliktpotenzial, wenn sich die Familie zum Beispiel uneinig ist, ob sie sich in Stämmen oder als Großfamilie organisieren möchte.

## Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

# Der Weg zur Familienstrategie.

muss sich nicht mehr nur um die Firma, sondern auch um sich selbst kümmern. Als Forscher sehen wir deshalb die erste Aufgabe in der Festlegung einer konkreten Familienstrategie. Wenn es um die Zukunftsgestaltung in Bezug auf das gemeinsame Vermögen und Unternehmen geht, liegt meist schon eine bisher praktizierte implizite „Familienstrategie“ in Ansätzen vor. Sie ist aber nur eine Ansammlung gelebter Werte und impliziter Erwartungshaltungen. Weil darüber aber wenig reflektiert wird, können sie auch kaum an wachsende Gesellschaftergenerationen weitergegeben werden.

Erst wenn diese Leitlinien in eine Familienverfassung (-charta, -kodex, -statut) eingehen, schafft sich die Gesellschafterfamilie eine Art moralisch bindendes Regelwerk für die Mitglieder, das den „Fa-

den Status des Familienunternehmens aufrechterhalten? Was bedeutet dies für Wachstums- und Finanzierungsform?)

// 02. Nach diesem Einstieg ist es sinnvoll, die Frage zu klären, wer genau zur Unternehmerfamilie gehört, in welcher Form Ehegatten Anteile bekommen können, wie mit eheähnlichen Lebensgemeinschaften oder mit Adoptionen umgegangen wird und wer zu welchen Gremien und Institutionen Zugang erhält.

// 03. Anschließend werden Fragen zu den Werten der Familie in Bezug auf sich selbst und zum Unternehmen behandelt. Hier ist es nötig, die auf den Werten basierenden Zielvorstellungen – zum Beispiel in Bezug auf das Verhalten in der Öffentlichkeit – konkret zu formulieren.

// 04. Im nächsten Schritt wird festgelegt, ob und unter welchen Bedingungen die

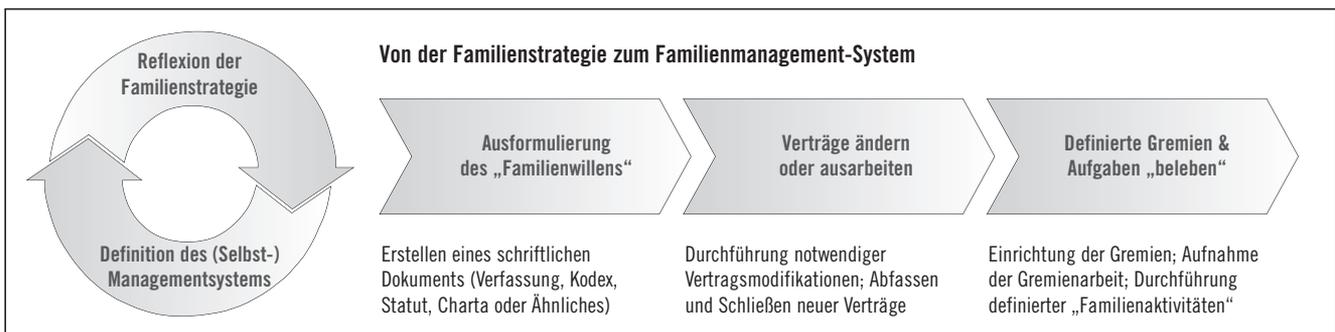
// 06. Spätestens nun gilt es, bei den Familienmitgliedern Gesellschafterkompetenz aufzubauen – Schulungen und Seminare vermitteln Kenntnisse über Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sowie die Herausforderungen in Unternehmerfamilien.

// 07. Mittels definierter Gremien – das kann ein Beirat und Familienrat sein – sowie Regelwerken zur Kommunikation und Information innerhalb der Familie und gegenüber Dritten wird dann die „Binnenorganisation“ der Familie festgelegt. Entscheidend ist dabei die klare Formulierung von Vorgehensweisen bei Uneinigkeit. Typische kritische Ereignisse im Lebenszyklus der Unternehmerfamilie werden im Rahmen eines „Stress-tests“ beleuchtet und gegebenenfalls not-

wendige Vorsorgen getroffen. Eine typische Herausforderung ist es, dafür zu sorgen, dass Testamente und Gesellschaftervertrag sauber ineinandergreifen. // 08. Nun werden Aufbau und Diversifikation von Vermögen in der Gesellschafterfamilie sowie die hiermit verbundene Ausschüttungspolitik des Unternehmens behandelt. Gemeinsame Dienste eines Family Offices werden diskutiert und wenn gewünscht vereinbart. // 09. Zuletzt ist zu regeln, wer sich als „Familienmanager“ um die Belange der

Ist die Familienverfassung schließlich ausformuliert, muss sie in ein Familienmanagement-System transferiert werden. Dabei sind zunächst Anpassungen in bestehenden Vertragswerken (Gesellschafterverträge, Erbregelungen, Eheverträge) vorzunehmen. Zudem sind die im Rahmen des Familienstrategieprozesses definierten Gremien (ein Familienrat, ein Familienmanager) zu installieren und die Maßnahmen zur Förderung und Pflege des Zusammenhalts sowie zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz zu initiie-

mens nachhaltig zu unterstützen. Die in der Praxis oft beobachtbaren „Blümchen-Verfassungen“, die in ein- oder zweitägigen Workshops entstehen, werden dem Bewusstseinsbildungs- und Regelungsbedarf von Familienunternehmen und Gesellschafterfamilie nicht gerecht. Genau dann, wenn es hart auf hart kommt – bei der Frage nach der Zugehörigkeit zur Familie oder den Kriterien zur Befähigung für den Einstieg ins Unternehmen –, versagen solche „netten“ oder extern vorformulierten Regelwerke.



Familie kümmern soll und wie diese Person(en) zu „Amt und Würden“ gelangen. // 10. Für sämtliche Festlegungen im Rahmen der Familienstrategie ist es abschließend noch wichtig, einen Prozess zur systematischen Änderung zu definieren. Diese Skizze kann natürlich nur andeuten, zu welchen zum Teil hitzigen Debatten die Formulierung einer Familienstrategie führt. Oft kommt deshalb der Wunsch nach Vereinfachung auf, zum Beispiel durch Abschrift einer fremden Verfassung. So soll dem mühsamen Suchen und Finden gemeinsamer Antworten ausgewichen werden. Das wäre allerdings ein Fehler. Die im geschützten Rahmen praktizierte Vorwegnahme von Krisen (die durch Uneinigkeit beim Formulieren entstehen) ist eine der wichtigsten Funktionen der Niederschrift.

ren – Schritte, die oftmals unterbleiben oder verschoben werden. Erst durch diese Umsetzung entsteht das spezifische Familienmanagement-System einer Gesellschafterfamilie. Fortan werden hierdurch sämtliche Maßnahmen einer Unternehmerfamilie zur Ausbildung einer kollektiven Willensbildung durchgeführt. Dieses „Selbststeuerungssystem“ behandelt nun sämtliche Fragestellungen einer Gesellschafterfamilie und balanciert auch die bekannten widersprüchlichen Logiken einer Familie und eines Unternehmens aus. Eine reine Auflistung von allgemeinen Werten und Institutionen oder auch die Niederschrift einer Verfassung durch einen externen Berater ist also nicht hinreichend, um das komplexe Zusammenspiel einer Familie und eines Unterneh-

Erst durch eine kritische Auseinandersetzung mit den Kernfragen einer sich wandelnden Unternehmerfamilie wird die Gesellschafterfamilie mit typischen Entscheidungssituationen der Zukunft konfrontiert. Eine Begleitung durch einen externen Moderator ist hierbei ratsam. Diesem externen Moderator wird dabei neben der Kompetenz in Überlebensfragen von Familienunternehmen ein hohes Maß an Integrität wie Einfühlungsvermögen in Bezug auf familiendynamische Prozesse abverlangt. Nicht jeder selbst ernannte Coach oder jedes ehemalige Mitglied einer Unternehmerfamilie kommt dafür infrage. ☒

Text: Dr. Tom A. Rösen und Dipl. Soz. Torsten Groth; Wittener Institut für Familienunternehmen