

Schriften zu Familienunternehmen | Band 2

Herausgegeben vom Wittener Institut für
Familienunternehmen



Familienunternehmen

Exploration einer Unternehmensform

Tom A. Rüsen, Arist von Schlippe und
Torsten Groth (Hrsg.)



WIFU

WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

PRIVATE UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE



EUL VERLAG

Schriften zu Familienunternehmen

Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Band 1

Arist von Schlippe, Tom Rösen und Torsten Groth (Hrsg.)

Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens

Lohmar – Köln 2009 • 304 S. • € 59,- (D) • ISBN 978-3-89936-823-9

Band 2

Tom A. Rösen, Arist von Schlippe und Torsten Groth (Hrsg.)

Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform

Lohmar – Köln 2009 • 324 S. • € 62,- (D) • ISBN 978-3-89936-850-5

Schriften zu Familienunternehmen · Band 2
Herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen

Dr. Tom A. Rösen,
Prof. Dr. Arist von Schlippe
und Torsten Groth
(Herausgeber)

Familienunternehmen

Exploration einer Unternehmensform



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-89936-850-5

1. Auflage Oktober 2009

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2009

Alle Rechte vorbehalten

JOSEF EUL VERLAG GmbH

Brandsberg 6

53797 Lohmar

Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6

Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88

E-Mail: info@eul-verlag.de

<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.

Vorwort

Wie muss die Führung im Familienunternehmen agieren, was ist im Krisenfall zu tun, wie sollte sich eine Unternehmerfamilie organisieren, und was sind die Besonderheiten in der Beratung von Familienunternehmen? – Der vorliegenden Band präsentiert Beiträge zu Fragestellungen, die für die Überlebenssicherung des Familienunternehmens von zentraler Bedeutung sind. Sie alle sind Ergebnis der interdisziplinären Zusammenarbeit am Wittener Institut für Familienunternehmen über die letzten zehn Jahre. Die Erforschung des Themas Familienunternehmen erfolgt dabei innerhalb des Wittener Institutes für Familienunternehmen an der Privaten Universität Witten/Herdecke durch seine drei Lehrstühle – Betriebswirtschaftslehre, Soziologie/Psychologie und Rechtswissenschaften. Diese Grundkonstellation des Wittener Forschungsmodells zu Familienunternehmen ermöglicht eine fächerübergreifende Analyse und Auswertung der typischen Restriktionen und Gelegenheiten dieses Unternehmenstypus, die sich die wechselseitige Einflussnahme von Unternehmen und angegliederte Unternehmerfamilie zurückführen lassen.

Das hier vorliegende Werk knüpft unmittelbar an den ersten Band, *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, an. Es enthält bereits veröffentlichte Beiträge, die zeitlos und von gegenwärtiger Relevanz sind. Im vorliegenden Band werden spezielle Problemfelder von Familienunternehmen betrachtet. Einleitend beschreiben die 10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen die typischen Abgrenzungsmerkmale zu anderen Unternehmensformen. Hier sind die Ergebnisse des WIFU aus den ersten 10 Jahren der Forschung in kondensierter Form zusammengefasst. Ein zentraler Schwerpunkt des Buches liegt in der Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Familie des Familienunternehmens. Ein weiterer Fokus besteht in der Auseinandersetzung mit dem besonderen Spannungsfeld der Beratung in Familienunternehmen. Von den Autoren werden dabei unterschiedlichen Ausgangslagen einer Beratungssituation (z.B. bei plötzlichen Nachfolgesituation oder einer Unternehmenskrise) und den verschiedenen, dabei einzunehmenden Blickwinkel betrachtet.

So leistet dieses Buch zusammen mit dem ersten Band der „Wittener Schriften zu Familienunternehmen“ eine Exploration des Organisationstypus Familienunternehmen. Zugleich bieten die Bände allen interessierten Lesern die Möglichkeit, sich umfassend über charakteristische Eigenheiten von Familienunternehmen zu informieren.

Ganz herzlich möchten wir uns an dieser Stelle bei allen bedanken, die tatkräftig an der Erstellung dieses Werk beigetragen haben. Besonders gilt dieser Dank allen Verlagen, die ausnahmslos gern und bereitwillig ihre Zustimmung zu einem erneuten Abdruck der publizierten Arbeiten gegeben haben. Die ursprünglichen Quellen der Texte finden sich jeweils am Anfang des jeweiligen Beitrages. Ein ebenfalls besonderer Dank von uns Herausgebern geht zum einen an Herrn Ass. Jur. Christian Pieper vom WIFU, der mit großer Zielstrebigkeit und Geduld half, diese Zusammenstellung zu organisieren und an Frau Margot Eul vom Eul-Verlag als Mitinitiatorin der Schriftenreihe des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

Tom A. Rösen, Arist von Schlippe, Torsten Groth

Witten, im September 2009

Das WIFU

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: drei Lehrstühle – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger – ein exklusiver Kreis von über 40 Familienunternehmen – dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung und Lehre über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Das WIFU leistet so seit seiner Gründung im Jahr 1998 einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Autorenregister

Buberti, Constanze

Dipl.-Sozw., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen. Kaufmännische Ausbildung, Tätigkeit im elterlichen Familienunternehmen, danach Studium an der Universität Göttingen. Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen, unter anderem im Organisationsbereich des XLAB – Experimentallabor für Junge Leute. Zusatzqualifikation als Mediatorin und Ausbildung in systemischer Beratung.

Groth, Torsten

Dipl.-Soz.-Wiss., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen.

Studium der Sozialwissenschaften an der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg mit dem Schwerpunkt Organisation und Beratung, parallel zum Studium erste Beratungserfahrungen.

Seit 2002 ist er am WIFU in Forschung und Lehre tätig mit dem Schwerpunkt „Führung und Organisation von Familienunternehmen“. Neben der wissenschaftlichen Tätigkeit ist er über das Management Zentrum Witten GmbH (MZW), dessen Geschäftsführer er ist, in der Beratung von Familienunternehmen und in der Gesellschafterqualifizierung tätig.

Hilse, Heiko

Dipl.-Psych. und promovierter Soziologe.

Die Arbeitsschwerpunkte liegen im Wissensmanagement, Corporate Universities, Management Development, Strategische Unternehmensentwicklung, Organisationsberatung und interne Kommunikation.

Von 1997 bis 2000 Tätigkeit in den Bereichen Interne Weiterbildung sowie In-house Consulting an der DaimlerChrysler Corporate University. Anschließend bis 2001 Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Führung und Dynamik bei Prof. Dr.

Rudolf Wimmer an der Universität Witten/Herdecke. Während dieser Zeit half er beim Aufbau des Management Zentrum Witten und war als Projektmanager, Trainer und Berater tätig. Seit 2001 bei der Infineon Technologies AG tätig. Zunächst Aufbau und Leitung der Infineon University, danach verantwortliche Leitung des Infineon Institut seit 2008 verantwortliche Leitung der Abteilung Internal Communication.

Klett, David J.

Ist für die Klett-Gruppe in Stuttgart tätig und Promovend am Lehrstuhl für Soziologie der Fakultät für Philosophie und Kulturreflexion an der Universität Witten/Herdecke. Während seines dortigen Studiums der Wirtschaftswissenschaften und später der Philosophie gründete er die NOHETO! Gesellschaft für strategisches Kundenmanagement mbH.

Plate, Markus

Dipl.-Psych., seit 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen, Studium an den Universitäten Marburg und Osnabrück. Neben dem Studium Organisation und Durchführung von Seminaren mit den Gebieten der Kommunikation, persönlicher Veränderung, System- und Erkenntnistheorie. Zusätzlich Tätigkeiten im Bereich statistischer Methodenlehre und Marktforschung. 2003 Ausbildung zum NLP-Practitioner.

Rüsen, Tom A.

Dr. rer.pol.; seit 2008 Geschäftsführender Direktor des WIFU.

Nach Abschluss eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an der Privaten Universität Witten/Herdecke war er mehrere Jahre für die Inhaus-Beratung eines großen internationalen Industriekonzerns tätig. Im Rahmen seiner Beratungstätigkeit ist er u. a. für verschiedene auf Restrukturierungs- und Sanierungsfälle spezialisierte Beratungs- und Interim-Management-Gesellschaften sowie für Familienunternehmer tätig.

Vater, Gundi

Dr. psych., Studium der Psychologie, Soziologie und Philosophie an der Universität Wien; Studienaufenthalte in den USA (u.a. mit dem Schwerpunkt Dynamik und Steuerung von Großgruppen); Aus- und Weiterbildungen in verschiedenen systemischen und psychotherapeutischen Disziplinen, seit 25 Jahren als Organisationsberaterin, Coach und Trainerin in namhaften internationalen Unternehmen und im öffentlichen Sektor tätig (Schwerpunkte: Implementierung von internationalen Führungskräftequalifizierungsprogrammen, Begleitung von Managementteams bei Veränderungsprozessen); 16 Jahre Partnerin der osb International Consulting AG; 2008 Gründung der Gundi Vater Consulting, Mitglied der Trainerfakultät des Hernstein Management Instituts; Lehrende der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung.

Von Schlippe, Arist

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., seit 2005 Inhaber des Lehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen am WIFU.

Davor war er 23 Jahre im Fach Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück tätig. Psychologischer Psychotherapeut, Lehrtherapeut für systemische Therapie sowie lehrender Supervisor und Coach (SG), Lehrtrainer am Institut für Familientherapie Weinheim, Ausbildung und Entwicklung e.V. Von 1999–2005 Präsident der Systemischen Gesellschaft, Berlin.

Wimmer, Rudolf

Prof. Dr., apl. Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen.

Er ist Gründungsprofessor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls Führung und Organisation von 1999–2004. Gründer und Partner der osb international AG sowie des Managementzentrums Witten GmbH (MZW). Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Die zehn Wittener Thesen <i>Arist von Schlippe, Constanze Buberti, Torsten Groth und Markus Plate</i>	1
Führung in Familienunternehmen <i>Heiko Hilse und Rudolf Wimmer</i>	25
Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen <i>Arist von Schlippe</i>	47
Die Familie im Familienunternehmen <i>Torsten Groth und Gundi Vater</i>	73
Familie qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können <i>David J. Klett</i>	93
The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen <i>Arist von Schlippe und Torsten Groth</i>	125
Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien <i>Markus Plate und Torsten Groth</i>	159
Paradoxienmanagement mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat <i>Markus Plate</i>	177
Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit <i>Tom A. Rösen</i>	195
Krisen und Krisendynamiken in Familienunternehmen <i>Tom A. Rösen</i>	233

Die zehn Wittener Thesen^{*}

Arist von Schlippe, Constanze Buberti, Torsten Groth und Markus Plate

* Auf dem 8. Kongress für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke wurden die „Zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen“ erstmals vorgestellt. Sie wurden 2007 für den Jahresbericht des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums ausgearbeitet und stellen eine prägnante Zusammenfassung unseres Rahmenmodells zu diesem Unternehmenstyp dar.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	5
2. Familienunternehmen sind anders	6
3. Familienunternehmen sind erfolgreicher	8
4. Familienunternehmen sind gefährdeter	11
5. Familienunternehmen sind (potenziell) intelligenter	13
6. Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt	14
7. Familienunternehmen sind langfristiger orientiert	16
8. Familienunternehmen sind familiärer	17
9. Familienunternehmen sind unternehmerischer	18
10. Familienunternehmen sind beratungsresistenter	20
11. Familienunternehmen sind langlebiger	21
12. Schlussbetrachtung	23

1. Einführung

Familienunternehmen prägen die wirtschaftliche Landschaft Deutschlands. Sie leisten einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft, tragen mehr als die Hälfte zu Deutschlands Bruttowertschöpfung bei und stellen derzeit mehr als 2/3 aller Arbeitsplätze. Ihre Werte-Orientierung und Standortverbundenheit sowie ihre Verpflichtung zu Tradition und Innovation zugleich erfüllen wichtige Funktionen für die Entwicklung und Gestaltung der Wirtschaft, auch und gerade im Zeitalter der Globalisierung.

Wer sich eingehend mit Familienunternehmen beschäftigt, wird keineswegs mehr früher vertretene Meinungen wiederholen können, sie seien „altmodisch“, anachronistische Unternehmensformen‘ und bestenfalls ‚Durchgangphänomene hin zu einem börsennotierten Großkonzern‘. Im Gegenteil: Ob man nun eine weite Definition des Gegenstandes wählt, nach der eine Familie die Mehrheit des Unternehmens besitzen muss, oder ob man es (im Sinn einer engeren Definition) für entscheidend erachtet, dass zusätzlich Familienmitglieder wichtige Führungsfunktionen ausfüllen – von den USA bis Indonesien, von Island bis Feuerland sind Familienunternehmen weit verbreitet und meist sogar der überwiegende Unternehmenstyp.

Andererseits wäre es auch zu kurz gedacht, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Angemessener ist es, von der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen. Man spricht daher auch davon, dass Familienunternehmen ‚janusköpfig‘ sind: Eine große Anzahl ist über Generationen hinweg erfolgreich, hochinnovativ, oft weltweit führend in ihren Produktnischen und von ihren Strategien her auf Langfristigkeit angelegt. Andere scheitern – sei es am Festhalten an ehemaligen Erfolgsstrategien trotz sich verändernder Marktbedingungen, an den Problemen der Nachfolge, an Gesellschafterkonflikten, etc. Doch ob „die Familiengesellschaft stirbt“, wie kritische Stimmen behaupten¹, oder die Ineffizienz von Familienunternehmen hervorgehoben wird – solche Meldungen fokussieren nur auf die eine Seite der Janusköpfigkeit. Während diese einseitige Betrachtung gar in dem Vorschlag gipfelt, man möge durch Änderung der Steuergesetzgebung dort ‚Sterbehilfe‘ leisten, wo Familienunternehmen nicht schnell

¹ Albach, H. & Freund, W. (1989). Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Bertelsmann.

genug untergehen², kann diesen „Lösungsvorschlägen“ mittlerweile ein stetig wachsender Fundus an wissenschaftlichen Erkenntnissen entgegengesetzt werden. Hierin wird deutlich, dass Familienunternehmen, wenn sie angemessen geführt werden und vor allem das Verhältnis von Familie und Unternehmen kompetent gemanagt wird, deutlich erkennbare Wettbewerbsvorteile erlangen können – aber nicht zwangsläufig müssen! Hier ist daher die Forschung aufgerufen, differenziertere Analysen vorzulegen, die die Erfolgsmechanismen identifizieren und in spezifische Führungsprinzipien überführen helfen. Um einen besseren Einblick in die angesprochene Janusköpfigkeit zu bekommen, ist es wichtig, das diesem Unternehmenstyp zugrunde liegende Konstruktionsprinzip zu sehen, nämlich die Koppelung von Unternehmen und (Eigentümer-) Familie. Das hierdurch entstehende Spannungsfeld dieser beiden recht unterschiedlichen Typen sozialer Systeme macht das erhöhte Chancen- und Risikopotenzial von Familienunternehmen aus. Die bewusste Steuerung des erfolgreichen Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie kann als Hauptaufgabe eines jeden Familienunternehmens betrachtet werden.

2. Familienunternehmen sind anders

Sie sind definiert über den bestimmenden Einfluss einer Familie auf die Entwicklung des Unternehmens. Aus diesem Einfluss (und nicht aus der Unternehmensgröße) erwachsen die Eigenarten dieses Unternehmenstyps.

Je nach Definition lassen sich zwischen 70 und 85% aller Unternehmen dem Unternehmenstyp ‚Familienunternehmen‘ zuordnen. Bei einem geschätzten Unternehmensbestand von 3,38 Millionen kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland³ (Stand: 2003) sprechen wir also von weit über zwei Millionen Familienunternehmen der entsprechenden Größenordnung⁴. Diese beachtliche Größe unterstreicht, dass wir es bei Familienunternehmen, in denen entweder ein Mitglied, mehrere Mitglieder unterschiedlicher Verwandtschaftsgrade oder auch mehrere Familien gemeinsam im Besitz eines Unternehmens sind, mit dem viel zitierten Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu tun haben. Dies macht nicht nur auf Unternehmens-, sondern ebenso auf der Familienseite einen enormen Unterschied.

² Bloom, N. (2006). Inherited Family Firms and Management Practices: The Case for Modernising the UK's Inheritance Tax. A Centre for Economic Performance policy analysis. London: London School of Economics.

³ Beispiel: Böllhoff, C., Krüger, W. & Berni, M. (Hg.) (2006). Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

⁴ Thoben, C. (2007). Mut durch gute Beispiele. Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin: „Wirtschaft 2007“. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, S. 8-11.

Ab wann genau kann eigentlich von Familienunternehmen gesprochen werden? Hier gibt es keine eindeutige Definition (was auch die Schwankungen bei Schätzungen erklärt). Einige Forschungsansätze behelfen sich mit der Festlegung auf quantifizierbare Strukturen und setzen z. B. einen Eigentumsanteil von mindestens 50 Prozent fest. Viel versprechender erscheint aber eine Definition, die davon ausgeht, dass sich ein Unternehmen im Eigentum einer Familie oder eines Familienverbands befindet und die Familie einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt: Sie muss in der Lage sein, die maßgeblichen Entscheidungen im Unternehmen zu bestimmen, um das Unternehmen nach innen und außen zu prägen. Ist dieses gegeben, kann man sinnvollerweise von einem Familienunternehmen sprechen.

Diese Definition ermöglicht den Blick von den Strukturen hin zu den zahlreichen und vielfältigen Dynamiken in Familienunternehmen. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf Rollendefinitionen, Interaktionsprozesse und die Beziehungsdialektik, mit der es die Familien und Unternehmen zu tun haben und die die ‚Familyness‘ ausmachen⁵ – also die spezifische Ressourcen- und Gefährdungslage, in der sich Familie und Unternehmen befinden. Diese Besonderheit – und darum steht diese These allen anderen voran – bekommt man nicht in den Blick, wenn man Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen reduziert. Familienunternehmen unterschiedlicher Dimensionen, vom Handwerksbetrieb bis zum Konzern, sind das Ergebnis eines oftmals produktiven, zuweilen destruktiven Zusammenwirkens von Unternehmens- und Familienlogiken. Die beiden Pole des daraus entstehenden Spannungsfelds können wie folgt charakterisiert werden⁶:

In Familien steht die einzelne Person mit all ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Ihr Wert ergibt sich aus der bloßen Zugehörigkeit zur Familie. Gerechtigkeit in diesem Zusammenhang wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden. Man gehört auf Lebenszeit zur Familie, denn Blutsbande kann man nicht kündigen. Geben und Nehmen sind häufig asymmetrisch verteilt (Eltern-Kinder), für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare oder mittelfristige Entlohnung erwartet. Tatsächlich ist der Gewinn, den man aus den Beziehungen zieht, eher emotionaler und ideeller Natur als materieller. Die Kommunikation ist vorwiegend mündlich und wenig formalisiert.

⁵ Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.

⁶ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme, S. 35-38.

In Unternehmen hingegen geht es primär um die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen. Personen sind nur hinsichtlich der sachlich begründbaren Funktionen wichtig, die sie für die Organisation erfüllen. Als Rollenträger müssen sie prinzipiell austauschbar, d. h. auch kündbar sein. Ihr Wert ergibt sich dabei aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird hier über die Passung von Leistung und materieller Entgeltung bestimmt. Die Kommunikation ist formalisiert, zu einem großen Anteil sogar schriftlich fixiert – Verträge werden auf dem Papier mit Unterschriften besiegelt, nicht per Handschlag.

Die beiden so unterschiedlichen Funktionslogiken von Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und bestimmen somit die charakteristischen Eigenarten des Familienunternehmens. Genau diese Koppelung der Logiken ist es auch, die zu Gesellschafterstreitigkeiten führt, die Unfrieden in die Unternehmerfamilie bringt, Generationenkonflikte schürt, etc. Und ebenso ist es auch wiederum diese Koppelung, die zum besonderen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem nach dem Prinzip des Shareholder-Value-Ansatzes geführten Unternehmen werden kann, da die Familie des Familienunternehmens oft Werte vermittelt, die über die kurzfristigen finanziellen Gewinnerwartungen und -versprechen hinaus sinnstiftend für das Unternehmen wirken können⁷. „Für die Familienunternehmen gibt es die Alternative ‚Markt‘ oder ‚Wert‘ nicht. Sie sagen: beides.“⁸ Anders als vielfach gefordert, ist aus dieser Sicht keine möglichst baldige und weitgehende Trennung von Familie und Unternehmen, sondern gerade die positive Interaktion beider Systeme zur Herstellung von Synergieeffekten und entsprechenden Wettbewerbsvorteilen anzustreben.

3. Familienunternehmen sind erfolgreicher

Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es muss gelingen, die Familie als Ressource im Dienste des Unternehmens zu nutzen. Im Zweifelsfall gilt: „Das Unternehmen geht vor!“

⁷ Beispiel: Böllhoff, C., Krüger, W. & Berni, M. (Hg.) (2006). Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

⁸ Thoben, C. (2007). Mut durch gute Beispiele. Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin: „Wirtschaft 2007“. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, S. 8-11.

Familienunternehmen sind in vielerlei Hinsicht erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Die Co-Evolution von Unternehmen und Familie fokussiert das Ziel einer langfristigen, generationsübergreifenden, wechselseitigen Existenzsicherung. Die Eigentümerfamilie sieht das Unternehmen oftmals als ein zentral übergreifendes Lebensthema, das über die eigene existenzielle Absicherung hinaus eine Herausforderung darstellt, sich immer wieder neu zu organisieren und gemeinsamen Sinn, gewissermaßen „Konsens“ zu finden. Dies erfordert auf Dauer, dass sich die Familie aktiv oder passiv am Unternehmen beteiligt.

Das Unternehmen wiederum kann die Familie in vielfältiger Art und Weise nutzen. Das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, das die Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum bereitstellt, wird als „Familienfaktor“ bezeichnet, bzw. die Gesamtheit der Familienfaktoren als „Familyness“⁹. Familienfaktoren können sich in den unterschiedlichsten Ressourcen finden¹⁰, beispielsweise:

>> Werte:

Familiäre Werte wie Vertrauen, Bindung und Loyalität können dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bieten, z. B. durch ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

>> Entscheidungen:

Die weitaus kürzeren Entscheidungswege und die häufigeren mündlichen Entscheidungsstrukturen ermöglichen eine hohe Flexibilität und Geschwindigkeit in Entscheidungen und damit geringere Transaktionskosten bzw. verbunden mit dem Faktor Vertrauen auch geringere Agency-Kosten.

>> Humankapital:

Die Familie kann einen Pool besonderen Wissens und besonderer Fertigkeiten bereitstellen, die sie ausschließlich dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

⁹ Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Bern: Haupt, S. 59ff.; angesprochen wird an dieser Stelle nur die positive und damit förderliche Familyness. Diese kann im negativen Fall auch hinderlich sein.

¹⁰ U. a. verweisen wir hier auf: Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler, S. 7ff. sowie auf Dyer W. G. (2006). Examining the ‚Family Effect‘ on firm performance. Family Business Review 29(4), S. 253-273.

>> Finanzstrategien:

Eine konservative Geldpolitik fördert langfristige finanzielle Strategien. Die Renditerwartung der familiären Anteilseigner liegt i. d. R. deutlich unter der im Shareholder-Value-Denken üblichen, zudem sind die Familienmitglieder im Krisenfall eher bereit, weiteres Privatvermögen bereitzustellen.

>> Netzwerke:

Die Langfristigkeit und Bindungsfähigkeit von Familien zeigt sich auch in der Qualität der entstandenen Netzwerke, die oft freundschaftlichen Charakter haben und dadurch sehr tragfähig sind.

>> Branding:

Nicht zuletzt ist oft der Name der Firma, der mit dem der Familie identisch ist, ein enormes Identifikationssymbol – sowohl für das Produkt als auch für die Mitarbeiter: Dazugehören hat einen hohen Wert in sich. Gelingt es, die umspannende und vielfältige Verbindung von Unternehmen, Familie und Eigentum mit den damit verknüpften Problemstellungen und Konflikten handhabbar zu machen, besitzen Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen den ganz entscheidenden Vorteil. Wenig überraschend konnte so im Jahr 2006 von den 30 größten Familienunternehmen im Vergleich zu den 30 DAX-Unternehmen ein fast doppelt so hohes Umsatzwachstum (+ 9,7 % gegenüber + 5,4 %) erzielt werden. Noch größer ist der Unterschied beim Beschäftigungszuwachs: Die großen Familienunternehmen stellten mit 9,2 % mehr Beschäftigte ein als die DAX-Vertreter (1,6 %) ¹¹. Es ist die Familie, die den förderlichen „Familyness- Faktor“ ins Unternehmen einbringt und der sich beispielsweise in einer besonderen Identifikation mit dem Unternehmen zeigt, die auch Nicht-Familienmitglieder vielfach mit einbeziehen kann. Um diese Qualitäten zu erreichen, bedarf es jedoch spezieller Managementformen, da jedes Familienunternehmen seine ganz eigene Prioritätensetzung hat, wenn es um die Balance von Familien und Unternehmensinteressen geht. Viel zu wenig wird bislang von den Möglichkeiten Gebrauch gemacht, eine Regelung der wechselseitigen Interessen durch eine Familienverfassung vorzunehmen, die etwa die Rolle der angeheirateten Familienmitglieder und anderer eintretender Familienangehöriger regelt, Familienkonferenzen und De-Eskalationsregelungen bei Familienkonflikten definiert sowie ethische Grundsätze formuliert ¹².

¹¹ Handelsblatt. Düsseldorf. 13. Nov. 2006, S. 1.

¹² Wieselhuber, N., Löhner, A. M. & Thum, G. F. (2006). Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Ergebnisbericht. München: Wolf & Sohn. Nur 14% der befragten 192 Familienunternehmen der Studie verfügten über eine Familienverfassung.

4. Familienunternehmen sind gefährdeter

Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verräterer Loyalität können dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen, das Unternehmen kann zum Opfer von Stammeskriegen werden. Die Gleichzeitigkeit der Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen setzt die Beteiligten einem Spannungsfeld aus, das von Widersprüchen gekennzeichnet ist und sie so verletzlich macht.

„How conflict is managed is one of the key determinants of effective families and family business“¹³. Familienunternehmen verfügen nicht nur über potenzielle Wettbewerbsvorteile, sie sind zugleich auch gefährdeter als andere Unternehmenstypen. So kann sich ‚Familyness‘ nicht nur als Vorteil erweisen, sondern auch hinderlich sein. Die Koppelung der Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum baut ein Spannungsfeld auf, das man als paradox bezeichnen kann. Eine Entscheidung, die in der Logik des einen Systems richtig ist, ist in der Logik des anderen falsch. Dieses gilt z. B. bezüglich der Begriffspaare ‚familiär gerecht – unternehmerisch richtig‘, ‚Tradition – Innovation‘, ‚personenbezogen – sachbezogen‘, ‚Eigentümer – Shareholder‘, usw. Es ist diese Widersprüchlichkeit, die die Akteure im Konfliktfall so verletzlich macht. Familienunternehmen haben es nicht nur mit verschiedenen ‚Konfliktarenen‘ und ‚Konfliktreichweiten‘ zu tun, sondern mit grundsätzlich unterschiedlichen Konfliktarten.

Die Bindungen der Familienmitglieder untereinander sind in der Regel sehr stark, weshalb sich Streitigkeiten innerhalb des Familiensystems zu besonderer Heftigkeit steigern können. Bei den Betroffenen kann es zu sehr intensiven Gefühlen kommen, wenn sich der Einzelne in seiner Loyalität, in seinem Vertrauen, in seinem Gerechtigkeitsgefühl und letztlich in seinen Beziehungen enttäuscht fühlt. Überschreiten die Familienstreitigkeiten die Grenze zum Unternehmen, so kann dieses zum Opfer des Familienzwists werden. Besonders ausgeprägt ist dies, wenn sich die über Generationen hinweg aufgebauten und nicht konstruktiv ausgetragenen Konflikte zwischen Geschwisterstämmen zu ‚Stammeskriegen‘ ausweiten. Ein anderes Feld, in dem sich die Konstellation ‚Familie – Unternehmen‘ sehr verletzlich zeigt, ist die Unternehmensnachfolge. Ganz gleich, ob es sich um interne (durch ein Familienmitglied) oder externe Unternehmensnachfolge handelt, das Thema ‚Mangel an Nachfolgewilligen‘

¹³ Lank, A. G. (1996). President's Message. In: The Family Business Network, No. 4, April 1996, S. 1.

scheint nach wie vor brisant zu sein. Neuesten Ergebnissen zufolge sind bei rund 43.000 Unternehmen in Deutschland 150 000 Arbeitsplätze durch schwierige Unternehmensnachfolge gefährdet.¹⁴ Trotz weit reichender Unterstützungsangebote (z. B. durch Gründungsnetzwerke etc.) ist es für viele Familienunternehmen nach wie vor schwierig, die Unternehmensnachfolge glücklich zu regeln. Der Wunsch der Vorgängergeneration ist in der Regel sehr hoch, das Unternehmen in die Hände des eigenen Nachwuchses und nicht in fremde Hände zu legen, was jedoch immer seltener zu gelingen scheint. Dies mag u. a. daran liegen, dass sich alle Beteiligten mit vielfach paradoxen Situationen konfrontiert sehen.¹⁵ Damit ist eine emotionale Situation gemeint, in der es keine allein richtige Lösung gibt und man sich ‚nur noch falsch‘ verhalten kann. Äußert beispielsweise der Vater den Wunsch, der Sohn möge sich in seiner Berufswahl frei entfalten und den eigenen Weg suchen, und vermittelt er ihm gleichzeitig, wie wichtig es für ihn persönlich ist, nicht enttäuscht zu werden und im Sohn den idealen Nachfolger zu haben, kann dies als Zwickmühle erlebt werden, die etwa die Form hat: „Entscheide Dich freiwillig für die Lösung, die ich mir wünsche!“ Aber auch das Gegenteil kann ein Aspekt hinderlicher Familyness sein, wenn der Eigentümer im hohen Alter nicht den Weg findet, das Unternehmen auf angemessene Weise loszulassen und zu übergeben, während sich gleichzeitig die nachfolgende Generation in einer zermürbenden und demoralisierenden Warteposition befindet. In kritischen Situationen, vor allem wenn keine Governance-Regeln bestehen, sind Familie und Unternehmen oft mit zwei möglichen Prinzipien konfrontiert: ‚Family first‘ oder ‚Business first‘. Wie Studien zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, ist die letzte Strategie nachhaltiger.¹⁶ Mit ihr wird den Interessen des Unternehmens absolute Priorität vor allen weiteren eingeräumt, z. B. wenn bei Anstellung, Honorierung und Beförderung von Familienmitgliedern die Familienzugehörigkeit nicht den alleinigen Maßstab stellt. Dabei geht es jedoch auf keinen Fall darum, die Familie zu vernachlässigen bzw. aus dem Unternehmen herauszudrängen. Daher wird oft auch eine ‚Family Business first‘ Strategie vertreten.¹⁷ Ihre Aufgabe ist es, im Dialog in und mit der Familie die Unternehmensinteressen zu verdeutlichen, Prioritäten auszuhandeln und sich gemeinsam auszurichten. Die Klugheit dieses Vorgehens liegt darin, nicht die Interessen der einen Seite gegen die Interes-

¹⁴ DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Ergebnisse einer Online-Umfrage des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation, Dr. A. Nitschke, Kuper, J., Januar 2007.

¹⁵ Schlippe, A. v. & Groth, T. (2006). Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transkript, S. 109-125; sowie Schlippe, A. v. (2007). Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: K. Rausch (Hg.), Organisationen gestalten. Lengerich: Pabst, S. 111-129.

¹⁶ Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005). Mehr-Generationen- Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

¹⁷ Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt-Verlag, S. 194.

sen der anderen Seite auszuspielen. Vielmehr geht es um das Zurückstellen der Familieninteressen in dem Wissen, dass auch diese wieder auf längere Sicht betrachtet von diesem Denken profitieren wird.

5. Familienunternehmen sind (potenziell) intelligenter

Leichter als börsennotierte Konzerne können sie sich frei machen von einer unternehmerisch oft schädlichen Logik kurzfristiger Gewinnorientierung. Auch können sie sich breit diversifiziert positionieren – ein Umstand, für den börsennotierte Unternehmungen einen Kursabschlag erhalten, obgleich er die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht.

Während sich kaum ein börsennotierter Großkonzern der kurzfristigen Gewinnorientierung seiner Aktionäre entziehen kann, haben es Familienunternehmen leichter, sich von der Logik eines Shareholder- Value-Denkens zu befreien. Dies allein macht das Unternehmen noch nicht erfolgreicher, es eröffnet ihm aber eine gewisse Vielfalt strategischer Optionen, beispielsweise im Umgang mit der Dimension ‚Zeit‘. Der Erfolg einer Familie liegt, wenn man diesen auf das Wesentliche verkürzt, in der Weiterexistenz über Generationen. Dieses Denkprinzip wird in Familienunternehmen oftmals auf das dazugehörige Unternehmen übertragen. Weniger kurzfristige Profite, sondern langfristig angelegtes, kontinuierliches Wachstum ist gefragt; weniger die riskanten Investments werden getätigt, eher die Sicherheit versprechenden.

Mit einer Familie, die den Großteil der Anteile eines Unternehmens hält, verschieben sich die Erfolgsund damit auch die Bewertungskriterien so gut wie aller unternehmerischen Entscheidungen. Immer wieder wird gefragt, inwieweit die zu treffende Entscheidung einen Beitrag zur langfristigen Weiterexistenz liefert. Auf diese Weise können Familienunternehmen (vorausgesetzt, die finanzielle Basis ist vorhanden) über Jahrzehnte an Geschäftsfeldern festhalten, selbst wenn sie über längere Zeit nur geringen Profit abwerfen. Springt dann die Branchen-Konjunktur wieder an, erweist sich dieses Festhalten als hochprofitabel. Da das Denken über einzelne Konjunkturzyklen hinausgeht, werden im Unternehmen vorhandene Kompetenzen gepflegt. Eine Krise kann so womöglich noch zum Ausbau der Marktposition genutzt werden, statt in den Untergang zu führen. Diese Strategie der Langfristigkeit geht oft einher mit einer Strategie der Diversifikation: Familienunternehmen positionieren sich häufig breit am Markt und erreichen über Diversifikation eine ganz besondere Form der Risikostreuung. Erst die bewusste Investition in mehrere nicht-synergetische Geschäftsbereiche ermöglicht es den Unternehmen, einzelne Branchentiefs zu über-

dauern. Auf lange Sicht erweisen sich immer wieder andere Bereiche als Renditezugpferde. Bei Familienunternehmen führt dies in der Regel und im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen zu einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang noch ein weiterer Aspekt: Eine auf langfristige Beziehungsbildung angelegte Familie beeinflusst die Einstellungen auch im Hinblick auf andere Faktoren: Durch das Interesse an langjähriger Weiterbeschäftigung des Personals sichern sich Familienunternehmen auch gegenüber Wissensverlusten ab. Neben reinem Fachwissen kann so wertvolles Erfahrungswissen an intern geförderte und nachrückende Führungskräfte weitergegeben werden. Überdies wird die Abwanderung wertvollen Personals zur Konkurrenz verhindert (siehe auch die Thesen 6 und 7). Durch den Aufbau langfristiger Perspektiven für die Gesellschafter macht sich das Unternehmen frei von überzogenen Renditeerwartungen der Eigentümer und ist auf diese Weise in der Lage, die erwähnten Strategien intelligent umzusetzen.

6. Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt

Familienunternehmen sind vorsichtiger in der Inanspruchnahme von Fremdkapital und stärker an finanzieller Eigenständigkeit interessiert. Im Bedarfsfall gelingt es ihnen jedoch auch schwerer als Großkonzernen, Fremdkapital zu generieren. Darüber hinaus sind sie von den in der Nachfolge zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen.

Mit der Finanzierung ist ein Kernthema der Unternehmensführung angesprochen. Dies ist bezogen auf das Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, weil in so gut wie allen Finanzierungsfragen die Informationsinteressen eines potenziellen Kapitalgebers mit den Verschwiegenheitsinteressen eines Unternehmens kollidieren. Ein Blick auf Statistiken zur Eigenkapitalquote zeigt nun, dass diese bei deutschen Unternehmen im Durchschnitt weit geringer ist als in anderen europäischen Ländern und den USA. Das Kernproblem der hiervon besonders betroffenen kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist aber nicht allein die relativ geringe Eigenkapitalquote, sondern das damit einhergehende Abhängigkeitsverhältnis. Sofern es nicht möglich ist, Wachstum allein aus dem Cashflow zu finanzieren, müssen Familienunternehmen den Widerspruch zwischen unternehmerischer Autonomie und Abhängigkeit von Kapitalgebern managen. Dieser Widerspruch wurde in der Vergangenheit auf zwei Arten aufgelöst: Man hatte eine Bank des Vertrauens, die Wachstum und Innovation finanzierte, oder man pflegte einen vorsichtigen Umgang mit Kapitalgebern und verzichtete bewusst auf zu starkes Wachstum. Insbesondere die durch die Bankenauf-

sicht vorgeschlagenen und bereits jetzt schon in Kraft getretenen Eigenkapitalvorschriften nach Basel II sowie die in den letzten Jahren eingetretene unsichere Marktsituation haben viele große Banken veranlasst, sich aus der Finanzierung des Mittelstands (womit Unternehmen mit einer Umsatzgröße von unter 50 Mio. Euro Jahresumsatz und mit weniger als 500 Mitarbeitern gemeint sind) eher zurückzuziehen. Diese anfängliche (Über-) Reaktion, von der sich viele Banken inzwischen wieder verabschiedet haben, hat nicht selten bei Familienunternehmen das Vertrauen in die Banken nachhaltig beeinträchtigt und sie – anfangs eher notgedrungen – veranlasst, sich neue Finanzierungsformen, beispielsweise im Private-Equity Bereich, zu suchen. Sowohl auf Seite des Eigenkapitals (z. B. Beteiligungen), des Fremdkapitals (z. B. Anleihen) oder auch bei Mischformen (sog. Mezzanine-Kapital) stehen vielfältige Optionen zur Verfügung.¹⁸ Wie gesagt, sind in diesem Sektor in gleichem Maße Chancen wie Risiken zu finden. Die öffentliche Diskussion wird stark bestimmt durch den kritischen Blick auf ausschließlich finanzwirtschaftlich ausgerichtete Finanzinvestoren, die Familienunternehmen mit Hilfe von Krediten kaufen und die Schulden anschließend dem gekauften Unternehmen aufbürden. Doch dem stehen zunehmend Beispiele langfristig orientierter Beteiligungsgesellschaften gegenüber, die das Ziel stabiler Wertschöpfung verfolgen und auf ein erfolgreiches Zusammenarbeiten über Jahrzehnte Wert legen. Darüber hinaus sind Familienunternehmen von der Erbschaftsteuer betroffen. Die Erbschaft- und Schenkungssteuer betrifft die Gesellschafter. Grundsätzlich fallen unter die Erbschaftsteuer auch die Gesellschafter von Nicht-Familienunternehmen, jedoch ist bei Familienunternehmen der größte Teil des Kapitals im Unternehmen „gelagert“, und dieses Kapital muss bei einer anfallenden Erbschaftsteuer dem Unternehmen zur Zahlung der Steuerschuld entzogen werden. Damit fehlt dieses Kapital aber für Investitionen. Die Erbschaftsteuerreform sieht daher ein sog. „Abschmelzungsmodell“ vor. Die mit der Erbschaft oder der Schenkung angefallene Steuer auf das Betriebsvermögen wird nach der Erbschaftsteuerreform für bis zu zehn Jahre gestundet und auf Antrag zu 85 % oder zu 100 % erlassen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Lohnsumme (d. i. die durchschnittliche Summe der Bruttolöhne, Sonderzahlungen usw.) der letzten fünf Jahre entweder zu 650 % (über sieben Jahre) oder zu 1.000 % (über zehn Jahre) gehalten wird. Wird die Behaltensfrist durch Verkauf oder Aufgabe nicht vollständig eingehalten, so muss für die noch fehlenden Jahre die Steuer nachgezahlt werden. Ebenso muss die Steuer anteilig nachgezahlt werden, falls die Lohnsumme niedriger ausfällt. Diese Lohnsummenregelung führt für Familienunternehmen nun zu einer schwierigen Situation.

¹⁸ Lange, K. W. & Henkelmann, F. (2006). Familienunternehmen und Finanzierung. Witten: Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

Sie müssen bereits bei Vorliegen des Erb- oder Schenkungsfalls entscheiden, ob sie versuchen wollen, 650 % oder 1.000 % der Lohnsumme zu halten, können aber nur noch eingeschränkt die wirtschaftlichen Änderungen in der Zukunft überblicken und dann entsprechend reagieren. Ob mit dieser Regelung also ein vernünftiger Kompromiss gefunden wurde, wird sich erst noch zeigen müssen.

7. Familienunternehmen sind langfristiger orientiert

Sie halten (länger) fest an ihren Gründungsmythen, bewährten Geschäftsprinzipien, gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen und vor allen an ihren Mitarbeitern, was sich positiv auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Vertrauensressourcen auswirkt. Dieses Festhalten kann es zugleich schwerer machen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Familienunternehmen halten teils über mehrere Generationen hinweg an Gründungsmythen oder Entscheidungsprämissen fest, die bereits in den Vorgängergenerationen erzählt wurden oder galten. Überlieferte und bewährte Geschäftsprinzipien werden vielfach an die neue Generation weitervererbt und erfolgreich weiter verwendet. Die vorliegenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen etwa sind über viele Jahre vertrauensvoll gewachsen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da es auch eine Folge der langfristigen Standortgebundenheit dieses Unternehmenstyps darstellt. Doch durch die stete Verringerung der ‚Halbwertszeit des Wissens‘ sind auch Familienunternehmen gezwungen, sich dem Innovationsdruck des Marktes zu stellen. Stellt das Festhalten an konstanten

Beziehungen zwar zumeist im Hinblick auf die Weiter- und Fortentwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil dar, kann jedoch genau diese Tatsache in einem immer dynamischer werdenden Unternehmensumfeld zum Problem werden. Hier gilt es, das Spannungsverhältnis zwischen Kontinuität und Neuausrichtung auszubalancieren. Die Langfristigkeit der Bindungen zeigt sich auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern. Sie können sich (einerseits) vertrauensvoll auf die Weitsicht von Familienunternehmen verlassen (‚Dauerarbeitsplatz‘) und stehen nicht ständig unter Kostenreduzierungsangst. Angesichts der Tatsache, dass in Deutschland 70 % aller Arbeitnehmer und 80 % aller Auszubildenden in klein- und mittelständischen Unternehmen tätig sind¹⁹, haben diese Aspekte eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung. Auch hier gibt es eine potenzielle Schattenseite, denn dieses

¹⁹ <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/mittelstand,did=468.html>

Verhalten kann dazu führen, dass neue Mitarbeiter eher selten von außen in das Unternehmen hineingeholt werden, so dass ‚frisches Wissen‘ erst gar nicht den Weg ins Familienunternehmen findet. Wird der Familienname als Marke verwendet, so hat er nicht nur für Externe einen hohen Wiedererkennungswert und Identifikationswert, sondern auch für die Mitarbeiter. Die Familie, wenn sie die eigenen Werte glaubwürdig durch Übereinstimmung von Denken, Sprache und Handeln vermittelt und Transparenz gegenüber allen Organisationsbeteiligten schafft, bekommt eine besondere Ressource von den Mitarbeitern zurück: Vertrauen und damit das Fundament für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Langfristigkeit ist vielfach zugleich mit einer engen Bindung an die Region verbunden, in der ein Familienunternehmen tätig ist – und das hat wiederum Auswirkungen auf die Unternehmenskultur: „If you’re really rooted in that community, it’s going to have a big impact on the way you are“²⁰. Die regionale Verankerung zeigt sich in einer besonderen Bereitschaft, Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Ihre Wertorientierung veranlasst sie, akute soziale Missstände aufzugreifen und ihnen abzuhelpfen. Nicht selten ist dabei die gleiche unternehmerische Energie zu beobachten, die sie auch im Geschäft kennzeichnet: Gelegenheiten werden wahrgenommen und genutzt. So stellen Familienunternehmen eine besondere Form von Präsenz in der Region her, aus der sie kommen und in der sie verwurzelt sind.

8. Familienunternehmen sind familiärer

Sie übertragen familiäre Beziehungsmuster auf Führungskräfte und Mitarbeiter. So erfährt deren Tätigkeit eine höhere Sinnstiftung, auch die Identifikation mit dem Unternehmen wird gesteigert: Man gehört dazu! Von diesen ‚emotionalen Zusatzausschüttungen‘ profitieren Unternehmen wie Mitarbeiter.

Starke Loyalitätsbeziehungen, Gefühle von Dankbarkeit und Liebe zwischen den Familienmitgliedern können eine enorme Ressource für das Unternehmen darstellen. Damit diese Werte positiv eingesetzt, über Generationen hinweg etabliert und nachhaltig gesichert werden können, bedarf es eines guten Familienmanagements. Dazu gehört, mit dem Unterschied zu rechnen, den ein Unternehmen für eine Familie bedeuten kann und die Familie als Unternehmerfamilie zu organisieren. Ist der nahe Bezug unter den Familienmitgliedern in der Kleinfamilienstruktur eines Familienunternehmens der ersten oder zweiten Generation noch selbstverständlich, wird dieses

²⁰ Burlingham, B. (2005). Small Giants. Companies who choose to be great instead of big. New York: Penguin Portfolio.

bei Familienunternehmen ab der dritten Generation immer unwahrscheinlicher und muss vor allem, wenn das Unternehmen als ‚Stammesorganisation‘ aufgestellt ist, aktiv aufrecht erhalten bzw. immer wieder hergestellt werden. Mit jeder neuen Generation nimmt die trennende ‚Fliehkraft‘ durch die jeweils neu gegründeten Kernfamilien zu, die Bindung im ‚Cousin-Konsortium‘ nimmt im Vergleich zur Geschwisterbindung erkennbar ab. Es muss dafür gesorgt werden, dass trotzdem auch entfernte Verwandte eine gemeinsame Identität zur Unternehmerfamilie entwickeln. Vor allem muss darauf geachtet werden, dass es nicht zu einer Konstellation kommt, in der die Loyalität zum Stamm höher bewertet wird als die zum Unternehmen gesamt.

Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen behandeln daher die Großfamilie auf ganz besondere Weise, indem sie immer wieder kleinfamiliale Strukturen neu erzeugen, auf vielen Ebenen Kontakt- und Beziehungsmöglichkeiten bereitstellen und so dem Wegfall des Familiensinns vorbeugen. Auf der Eigentümerseite führt dies zu einer Konzentration auf gemeinschaftliche (und nicht auf Einzelinvestoren-) Interessen. Ebenfalls wird durch kluge Governance-Regelungen einer Blockierung von Entscheidungen oder einem Ausverkauf der Gesellschafteranteile vorgebeugt. Das Unternehmen verschafft sich durch die Aufrechterhaltung des Familiensinns neue Innovationskraft. Obgleich familienfremde Mitarbeiter in Familienunternehmen den hier beschriebenen Familiensinn und die enge Bindung zur Eignerfamilie sehr schätzen, kann dies in Bezug auf ihre Karrierewege auch negative Auswirkungen haben, vor allem, wenn der eigene berufliche Aufstieg verhindert wird. Dies ist dann der Fall, wenn unabhängig von dem Faktor ‚Kompetenz‘ junge Familienmitglieder und Gesellschafter in Führungspositionen gehievt werden. Hier hat es sich bewährt, Familienmitglieder nur dann in das Unternehmen zu holen, wenn sie mindestens so gut geeignet sind wie Familienfremde²¹.

9. Familienunternehmen sind unternehmerischer

Ein besonderer Gestaltungswille, das Streben, etwas Dauerhaftes zu schaffen, die Orientierung am Kunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Familienunternehmen. Je kleiner dies ist, desto eher hängt dessen Entwicklung von der Führungsstärke, Innovationskraft und unternehmerischen Weitsicht einer einzigen Person ab – mit allen Vor- und Nachteilen: kurze Entscheidungswege, aber auch

²¹ Armbrüster, T. & Schiede, C. (2006). Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten. Witten: Leitfadens des Wittener Instituts für Familienunternehmen.

starke Umbrüche im Nachfolgeprozess oder beim plötzlichen Ausfall der prägenden Führungspersönlichkeit.

Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto mehr bündelt sich die Führungsverantwortlichkeit und -stärke, die Innovationskraft sowie die unternehmerische Weitsicht nur in einer einzigen Person. Hier ist der Inhaber die Seele des Unternehmens und gleichzeitig treibende Kraft. In vielen Familienunternehmen lässt sich daher auch heute noch eine Unternehmenskultur finden, die dem Bild des Pioniers der Gründerzeit entspricht. Häufig ist die Identifikation der einzelnen am Familienunternehmen aktiv beteiligten Personen besonders hoch, woraus oft ein erhöhter Arbeitseinsatz und der Wille zur Expansion des Unternehmens entstehen. „Per aspera ad astra“ – „nur über einen steinigen Weg kommt man zum Erfolg“, so könnte man die (hier frei übersetzte) grundlegende Maxime in Familienunternehmen betiteln. Wo bei Nicht-Familienunternehmen Grenzen der Leistungsbereitschaft bestehen, setzen sich mitarbeitende Familienangehörige (aber auch Mitarbeiter) in Familienunternehmen leicht darüber hinweg. Insbesondere in sehr traditionell geführten Familienunternehmen kann man an der Positionierung der Frau eines Unternehmers erkennen, wie diese eine herausragende Rolle bei der Ausbalancierung der Innen- und Außenorientierung von Familie und Unternehmen spielt und somit auch in kritischen Situationen das „Wir“ zusammenhält. Die meisten Familienunternehmen haben dabei erkannt, dass die unterschiedlichen Logiken von Familie und Unternehmen einer besonderen Auseinandersetzung bedürfen. So spielen Frauen in der Unternehmensführung zwar generell in Deutschland noch immer eine eher geringere Rolle als Männer; in der eigenen Führungspositionierung im Familienunternehmen jedoch sind sie sehr erfolgreich. Flache Hierarchien ermöglichen darüber hinaus in solchen Unternehmen kurze Entscheidungswege, umständliche Warteschleifen werden vermieden. Dies wissen insbesondere die Kunden, aber auch Lieferanten und Mitarbeiter zu schätzen. Doch die starke unternehmerische Orientierung, die an eine starke Persönlichkeit gebunden ist, weist auch eine Schattenseite auf. Kritisch kann diese Situation nämlich bei eintretenden Krisensituationen werden. Alle genannten Vorteile können sich ins Gegenteil drehen, wenn beispielsweise der Unternehmer akut ausfällt, sei es durch Krankheit, Unfall oder Tod, Zahlungsschwierigkeiten und Insolvenzbedrohung oder wenn ein unglücklich verlaufender Nachfolgeprozess das Unternehmen sozusagen ‚kopflös‘ werden lässt. Eine Person, die über viele Jahre das Unternehmen prägte, hat möglicherweise gegen Ende ihres Berufslebens nicht mehr das Gespür für den Markt, das sie so lange Zeit auszeichnete. An der Frage, ob die unternehmerische Kraft zu sehr und zu lange auf die eine zentrale Figur konzentriert war, oder ob die Grundsätze unternehmerischen Handelns im Entwicklungsprozess

des Unternehmens bewusst weitergegeben und institutionalisiert wurden, kann sich das Schicksal des Unternehmens entscheiden.

10. Familienunternehmen sind beratungsresistenter

Familien achten auf ihre Grenzen – und genauso wie sie sich im Privatbereich Fremden nicht bereitwillig öffnen, gehen sie auch in unternehmerischen Fragen davon aus, dass Probleme innerhalb der Familie gelöst werden sollten. Dies erklärt durchaus zum Großteil ihren Erfolg, doch hat auch diese Haltung ihre „Risiken und Nebenwirkungen“, nämlich dann, wenn durch externe Beratung neue Möglichkeiten eröffnet werden könnten.

So wie Familien ihre eigenen Grenzen ziehen und ihre Privatheit gegenüber der Öffentlichkeit schützen, so versuchen oftmals auch Familien von Familienunternehmen, die im Unternehmen auftretenden Probleme innerhalb der Familie selbst zu lösen (siehe hierzu auch die dritte These). Die Vermischung der Spielfelder „Familie“ und „Unternehmen“ lässt sich durch die gleichzeitige personelle Identität von Familienmitgliedern und Mitarbeitern der Firma erklären. Besteht innerhalb der Familie eine Strategie (Regel), wie und in welcher Weise angemessen mit unternehmerischen Problemen umgegangen werden soll und externer Rat geholt wird, so zeigt sich auch hier wieder ein Erfolgsmuster von Familienunternehmen. Der Eigenantrieb zur Konfliktlösung innerhalb der Familie erfüllt jedoch leider nicht immer seine

Funktion als Schutzmechanismus. Nicht selten werden eigentlich rational zu fällende Unternehmensentscheidungen durch heftige emotionale Auseinandersetzungen gefährdet, die alle Beteiligten an ihre Grenzen führen können. Vor dem Hintergrund der anfangs skizzierten Spannungsfelder zwischen Familie und Unternehmen sind solche Eskalationen von Streitigkeiten keine Seltenheit. Die Konflikte können innerhalb der Familie, zwischen Familienstämmen, zwischen Übernehmenden und Übergebenden, zwischen Groß- und Kleinaktionären und zwischen Eignern und Fremdmanagement auftreten und immensen Gefühls und auch Wirtschaftsschaden verursachen. Nicht umsonst werden Familienstreitigkeiten in Familienunternehmen als die „größten Wertvernichter in der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet.²² Trotz zum Teil dramatischer Eskalationen und sich über lange Jahre hinziehender Gesellschafterkonflikte zögern Familienunternehmen oft lange, ehe sie sich Unterstützung holen.

²² Hennerkes, B.-H. (2004). Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. München: Campus.

„Wie es drinnen aussieht, geht niemand etwas an.“ – Ob Unternehmens- oder Bankberatung, es wird Zurückhaltung geübt. So werden ‚weak signals‘ ignoriert, Krisenlagen verschärft und selbst bedrohliche Veränderungen wie z. B. Liquiditätsnot ausgeblendet, wie die Analyse vieler Insolvenzfälle von Familienunternehmen zeigt. Während nach außen der Schein gewahrt wird, zieht die Krise innerhalb der Familie alle Aufmerksamkeit auf sich. Hat sich die Krise erst einmal manifestiert, so gerät auch das Verhältnis zwischen familiären und unternehmerischen Interessen aus dem Gleichgewicht – alte Konflikte brechen wieder auf, Vorwürfe werden erhoben, wer ‚eigentlich‘ verantwortlich ist. Diese Eskalationsspirale ist mit allein internen Mitteln häufig schwierig zu stoppen. Die Gesellschafterkonflikte behindern die Unternehmensentwicklung, wie auch eine angespannte Unternehmenssituation der Familie zusätzlich zu schaffen macht. Im schlimmsten Fall bleiben das Unternehmen und die Familie auf der Strecke. Wird die Situation sehr bedrohlich, kann eine Insolvenzkrise manchmal noch durch Rückgriff auf Bekanntnetzwerke und auf die Opferbereitschaft der Familie abgefangen werden – dann hat sich die ‚Familyness‘ noch einmal als Rettungsanker bewährt. Doch bleibt jenseits dieser Überlegung nach wie vor die Tendenz vieler Familienunternehmen bestehen, eine zu feste Außengrenze um sich und das Unternehmen zu ziehen und sich zu spät um Unterstützung zu kümmern – ein ausgesprochen kritischer Aspekt dieser Unternehmensform! Eines sollte jedoch bei aller Kritik an der Beratungsresistenz nicht vergessen werden: Viele Familienunternehmen sind erfolgreich geworden, gerade weil sie sich nicht haben beraten lassen, gerade weil sie Beraterempfehlungen nicht gefolgt und stur ihrer Linie gefolgt sind. Sie sind also in ihrer Historie bestärkt worden, eine kritische Haltung gegenüber externen Ratgebern einzunehmen.

11. Familienunternehmen sind langlebiger

Familienunternehmen weisen eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Langlebigkeit auf. Sie sind ein Erfolgsmodell, solange sie in der Lage sind, die Paradoxien zu managen, die sich aus der Koppelung von Familie und Unternehmen ergeben. Immer wieder gilt es, eine Balance zu finden, so dass nicht einseitig Familien- oder Unternehmensinteressen bedient werden. Gelingt die Balance zwischen beiden, kommen die einzigartigen Ressourcen dieser Unternehmensform voll zum Tragen.

Der Erfolg von Familienunternehmen und ihre Langlebigkeit widersprechen zunächst einmal allen Erwartungen traditioneller Betriebswirtschaft.²³ Diese geht davon aus, dass die Einmischung der Familie in geschäftliche Interessen nur zur Verwirrung und damit eher zu einer Gefährdung von unternehmerischer Tätigkeit führt. Doch genau dieses unorthodoxe Vorgehen ist es, welches Familienunternehmen charakterisiert und über ihren Erfolg oder auch Misserfolg bestimmt.

Familienunternehmen sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, spezifische Widersprüche zu managen. Der Begriff „Paradoxie“ als spezielle Form des Widerspruchs wurde bereits angesprochen. Paradoxien sind widersprüchliche Verhaltenserwartungen, die sich daraus ergeben, dass die Mitglieder eines Familienunternehmens immer gleichzeitig zur Familie und zum Unternehmen gehören.²⁴ Nicht immer sind diese beiden Systeme klar getrennt – im Gegenteil, viel häufiger ist es unklar, als welche Person man gerade spricht, wer man gerade ‚ist‘ – Vater oder Unternehmer, Tochter oder Nachfolgerin. Die gleichzeitige Mitgliedschaft in Familie und Unternehmen führt zu einigen Widersprüchen, denn „als Sozialsysteme könnten Familie und Betrieb unterschiedlicher gar nicht sein.“²⁵ Ein besonderer Widerspruch liegt in unterschiedlichen Gleichheits- und Gerechtigkeitskriterien von Familie und Unternehmen (das sog. ‚Gerechtigkeitsparadox‘). In der Logik der Familie sollten alle Familienmitglieder möglichst gleich und gerecht behandelt werden – auch wenn jeder weiß, dass dies nicht vollständig möglich ist. Ist in der Familie „Gleichheit“ das Leitmotiv für Gerechtigkeit, gibt es davon in der Logik des Unternehmens ein deutlich anderes Bild. Hier steht nicht Gleichheit, sondern Kompetenz, Leistung und Verantwortung im Vordergrund. Ist es nach Familienlogik gerecht, dass jedes Familienmitglied eine Stellung im Unternehmen erhält, geht es in der Unternehmenslogik bei der Führungsnachfolge darum, über Leistungserbringung den oder die Beste(n) zu selektieren und damit die Kontinuität des Unternehmens zu sichern. An dieser Stelle wird wieder die Bedeutung eines sorgfältigen Paradoxie-Managements deutlich: Man muss das Spannungsverhältnis beider Logiken erkennen, aushalten und eine Lösung finden, die unternehmerisch und familiär anschlussfähig ist. Die Paradoxien lassen sich nicht auflösen, jedoch durch Verstehen entkräften. Ein aktiv betriebenes Familienmanagement, die Suche nach einem ganz eigenen Weg der Entparadoxierung, die Aufdeckung von Tabus, die Konfrontation mit Konflikten sowie die Auseinander-

²³ Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme, S. 27.

²⁴ Schlippe, A. v. & Groth, T. (2006). Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transkript, S. 109-125.

²⁵ Baecker, D. (2003). Tabus in Familienunternehmen. In: ders. (Hg.): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 123 ff.

setzung des Unternehmers mit seinen Ängsten, Wünschen oder Zielen verschaffen unternehmens- und familienpezifische Vorteile. Mehrgenerationen- Familienunternehmen, die die kritische dritte Generation durch die Übertragung von bestimmten Entscheidungsmustern und Verhaltensritualen an die Nachfolgenden überwunden haben, haben dies erfolgreich demonstriert. Sie zeigen, dass es möglich ist, das Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen konstruktiv zu gestalten und damit diese besondere Unternehmensform zu einer ganz elementaren Kraftquelle werden zu lassen – über viele Generationen hinweg. Ob ein Familienunternehmen langfristig erfolgreich ist, lässt sich sicherlich nur annähernd voraussagen. Jedoch existieren einige Hinweise als Orientierungshilfen auf dem Weg zum Erfolg, wovon nachfolgend einige benannt werden sollen. Beispielsweise müssen Familienunternehmen ihre partikularen Familien- und Eigentümerinteressen den Überlebensinteressen des Unternehmens unterordnen. Es gilt der ‚Family-Business first‘- Grundsatz. Darüber hinaus sollte ‚professional ownership‘ betrieben werden, d. h. die Eigentümerfamilie muss ganz bewusst – wie die Organisation auch – gemanagt werden. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen erreicht man, wenn allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern ein emotional getragenes Selbstverständnis als „eine große Eigentümerfamilie“ vermittelt wird. Dies kann zum Beispiel durch regelmäßige gemeinsame Familientreffen geschehen, bei denen man sich auf die Geschichte und gemeinsamen Werte besinnt und auch das Unternehmen kennen lernen kann. Um dauerhaften Erfolg zu erzielen, bedarf es einer Unternehmensspitze, die mit ihrer Autorität auf die Einhaltung geschriebener wie verborgener Verhaltenskodizes achtet. Eigentumsstreitigkeiten und die damit verbundenen juristischen Auseinandersetzungen müssen durch bereits etablierte und von allen akzeptierte Konfliktlösungsmechanismen verhindert werden.

12. Schlussbetrachtung

Familienunternehmen sind weder Auslaufmodell noch selbstverständlicher Erfolgstyp, sondern durch eine spezifische Janusköpfigkeit gekennzeichnet, die sich jeweils in förderlicher und hinderlicher ‚Familyness‘ zeigt. Ihr hoher Verbreitungsgrad und die Performance-Unterschiede zu Publikumsgesellschaften stellen dabei die Wissenschaft und damit auch das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) vor die Herausforderung, sich weiterhin intensiv mit den Besonderheiten dieser Wirtschafts- und Lebensform zu beschäftigen. Hierbei wird ein besonderer Blick auf die Unternehmerfamilie und ihr Verhältnis zum Unternehmen gesucht (aber auch umgekehrt). Eine Kernprämisse ist dabei, die Familie als potenzielle Ressource für das Unternehmen anzusehen, und nicht als Ballast, der möglichst bald abgeworfen werden

sollte. Die Frage ist dann, wie man die Ressourcen, die ‚Familyness‘ als Gesamt der Familienfaktoren so organisieren kann, dass sie als kontinuierliche Qualität dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Hier bedarf es einer sorgfältig geplanten und durchgeführten Familienstrategie, um das Familienunternehmen über Generationen als wirtschaftliche und familiäre Organisationsform aufrecht zu erhalten.

Führung in Familienunternehmen*

Heiko Hilse und Rudolf Wimmer

* Dieser Beitrag wurde erstmal als Heiko Hilse/Rudolf Wimmer, Führung in Familienunternehmen, in der zfo. Zeitschrift für Führung + Organisation, Heft 1/2001 S. 20-28, veröffentlicht. Wir danken dem Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG in Stuttgart ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	29
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	29
2.1 Hinführung zum Thema.....	29
2.2 Definition Familienunternehmen.....	30
2.3 Führungsverständnis.....	30
2.4 Modell zur Unternehmensführung.....	31
3. Herausforderungen für die Führung von Familienunternehmen.....	32
3.1 Strategieentwicklung.....	32
3.2 Marketing.....	34
3.3 Ressourcenmanagement.....	35
3.4 Organisationsentwicklung.....	37
3.5 Personalmanagement.....	39
3.6 Controlling.....	40
4. Professionalisierungsbedarfe und -wege.....	41
4.1 Führung: Neue Strukturen und Kompetenzen.....	41
4.2 Zum Unabhängigkeitsmotiv des Unternehmers.....	42
4.3 Mögliche Kosten der Professionalisierung.....	43
4.4 Wiedereinführung von Grenzen in Familienunternehmen.....	43
4.5 Gesucht: Widerspruchsmanagement.....	44
4.6 Konflikte als Signal und Chance.....	44

1. Einführung

Der vorliegende Beitrag behandelt Fragen der Führung und der Führungskräfteentwicklung mit Bezug auf einen besonderen Unternehmenstypus, das Familienunternehmen. Anhand eines Führungsmodells werden die spezifischen Herausforderungen angesprochen, denen sich Führungskräfte in Familienunternehmen gegenübersehen. Daraus werden diverse Professionalisierungsbedarfe abgeleitet und Möglichkeiten skizziert, wie Führungsstrukturen und -kompetenzen in Familienunternehmen sinnvoll weiterentwickelt werden können.

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Hinführung zum Thema

»Existenzgründung«, »Entrepreneurship«, »Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft«, »Konflikte in der Unternehmerfamilie«, »Nachfolgeproblematik« – jeder kennt die Schlagworte, im Kontext derer Familienunternehmen üblicherweise in den Horizont der öffentlichen Aufmerksamkeit rücken. Es fällt auf, dass solche und andere Thematisierungen von Familienunternehmen nicht selten mit einem bewertenden Zungenschlag versehen sind: Unternehmer und ihre Familien werden entweder als Helden emotional überhöht oder aber einseitig als Ursache für betriebliche Störungen identifiziert. Dies erschwert es zuweilen, in eine sachliche Diskussion zu Fragen der Führung in Familienunternehmen einzutreten. An dieser Stelle soll dennoch der Versuch gemacht werden, Führungskräfte in Familienunternehmen von ihrem Sockel herunter- bzw. sie aus den Untiefen personalisierter Schuldzuweisungen herauszuholen. Im Mittelpunkt stehen jene besonderen Herausforderungen, vor denen Führungskräfte in Familienunternehmen heute stehen, sowie daraus entstehende Professionalisierungsbedarfe und -wege.

2.2 Definition Familienunternehmen

Wir definieren Familienunternehmen als Unternehmen, bei denen eine Familie einen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftspolitik besitzt¹. Dies kann aus unterschiedlichen Rollen heraus geschehen (Geschäftsführung, Beirat, externer Eigentümer etc.), ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden. Familienunternehmen gewinnen ihre Eigenart als Unternehmenstypus durch die enge Koppelung einer Familie und eines Unternehmens, wobei wir davon ausgehen, dass gerade diese enge Verzahnung beider Systeme eine der zentralen Ressourcen dieser Unternehmensform darstellt. Bei Familien und Unternehmen handelt es sich allerdings um zwei grundverschiedene Sozialsysteme, die nach unterschiedlichen Mustern und Spielregeln »funktionieren«². Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis formaler Funktionen, personenunabhängiger Regeln und künftiger Ertragsersparungen operieren. Im Familienunternehmen treffen beide Logiken aufeinander und erzeugen paradoxe Organisationsphänomene wie etwa den Widerspruch zwischen der Unkündbarkeit der Personen (Familie) und der Kündbarkeit von Personen (Unternehmen). Mit der Überlagerung von familiärer und unternehmerischer Logik ist immer ein besonderes Chancen- und Risikopotential verbunden, auf das wir anhand der einzelnen Führungsdimensionen noch genauer zu sprechen kommen werden.

2.3 Führungsverständnis

Führung verstehen wir an dieser Stelle nicht im engeren Sinne als Personalführung, sondern – durchaus im selben Wortsinne wie Management – als Unternehmensführung. Die Aufgabe der Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens besteht darin, Rahmenbedingungen für die Leistungsfähigkeit und längerfristige Überlebens-

¹ Siehe Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996, S. 18.

² Siehe hierzu ausführlich Simon, F.B.: Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, 18. Jg., 1999, H. 4, S. 16-23

sicherung einer Organisation oder Organisationseinheit zu schaffen³. Diese Rahmenbedingungen sind als Entscheidungsprämissen, als Kommunikations- und Reflexionsangebote an das System zu verstehen, etwa in Form von Zukunftseinschätzungen, Zielsetzungen, Regeldefinitionen, Leistungsrückmeldungen etc. Sie werden von prominenter Stelle aus (der Führungsposition) in die organisationale Kommunikation eingeführt und stellen Versuche dar, die Organisation in ihrer Operationsweise auf Funktionstüchtigkeit hin auszurichten, zu überprüfen und zu entwickeln. Wir gehen hier nicht von einem trivialen, am Maschinenmodell orientierten Führungsverständnis aus, sondern von einem systemischem Management Verständnis. Danach operiert jedes soziale System, auch jede Organisation, nach einer sensiblen Eigenlogik, auf die nur schwer – jedenfalls nicht in vorhersehbarer Weise – Einfluss genommen werden kann. Die Führungskraft wird mindestens ebenso sehr vom System bestimmt wie das System durch die Interventionsversuche der Führungskraft. Konsequenz am Ende gedacht bedeutet dies, dass Führung nicht allein auf Personen reduziert werden kann, sondern immer auch die jeweiligen Führungs- und Kommunikationsstrukturen in Betracht zu ziehen sind.

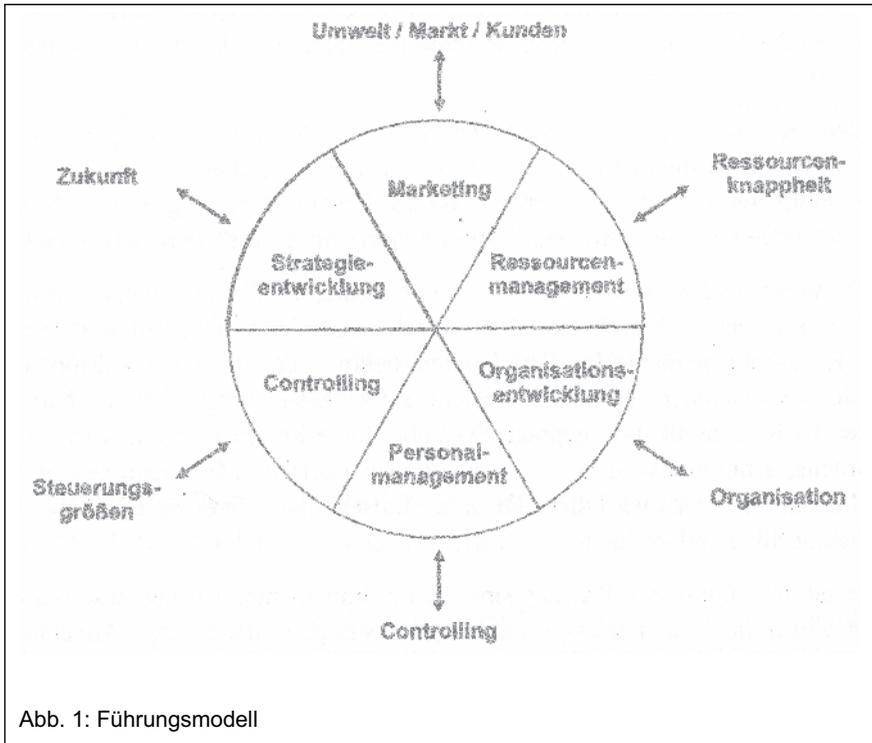
2.4 Modell zur Unternehmensführung

Um einen Überblick über die Aufgabenfelder von Führung zu geben, verwenden wir ein Modell, das 6 Felder als essentielle Bestandteile jeglicher Führungstätigkeit ausweist (vgl. Abb. 1)⁴: Strategieentwicklung beschäftigt sich mit der Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens; Marketing begegnet den Anforderungen der äußeren Umwelt in Form von Kunden und Märkten; Ressourcenmanagement greift das Problem der Ressourcenknappheit auf; Organisationsentwicklung thematisiert die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse und -strukturen; Personalmanagement zielt auf den bewussten Umgang und die gezielte Entwicklung von Personal ab; und Controlling setzt sich mit Steuerungsgrößen und -Prozeduren auseinander. Wir werden diese sechs Felder im folgenden mit Bezug auf den spezifischen Kontext des

³ Ähnlich Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung. In: Organisationsentwicklung, 15. 1996, 4, S. 49 sowie ders.: Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille; In: Revue für postheroisches Management, Heft 4, 2009, S. 20-33.

⁴ Siehe dazu ausführlich Wimmer, R. u.a.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005, S. 33 ff.

Familienunternehmens und die sich dort ergebenden Fragen der Führung diskutieren.



3. Herausforderungen für die Führung von Familienunternehmen

3.1 Strategieentwicklung

Strategie als zentrale Führungsaufgabe

Wie Großunternehmen auch sind Familienunternehmen in den vergangenen Jahren durch eine gesteigerte Umweltdynamik vor vollkommen neue Herausforderungen gestellt worden. Rasche Marktveränderungen, technologische Revolutionen und der globale Wettbewerb haben über Jahrzehnte hinweg bewährte Praktiken und Routi-

nen plötzlich obsolet werden lassen. Eine äußerst geeignete Form, sich mit den unübersichtlich gewordenen Umweltbedingungen auseinanderzusetzen, besteht in einer regelmäßigen strategischen Standortbestimmung. Hierbei werden zukunftsorientierte Markt- und Wettbewerbsanalysen einer Bestandsaufnahme der firmeninternen Ressourcen und Kompetenzen gegenübergestellt und daraus strategische Optionen für ein Unternehmen gewonnen. Entsprechende Kommunikationszeiten und -räume für die Durchführung solcher Strategieprozesse einzurichten stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar.

Intuitive Strategie des Unternehmers

Sicherlich sind Familienunternehmen während der letzten Jahren mit verschiedenen strategischen Fragen konfrontiert worden. Auch bringen sie natürlicherweise Merkmale und Eigenschaften mit, die einer strategischen Grundhaltung zuträglich sind (z.B. Langfristorientierung, Familie als Identifikationsfigur, visionäre Ausrichtung, enge Marktnische, hoher Innovationsgrad etc.). Trotzdem kann nicht behauptet werden, dass sie der dauerhaft großen Bedeutung strategischer Unternehmensführung schon ausreichend Rechnung tragen würden. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass in Familienunternehmen ein ganz bestimmter Typus von Strategie vorherrscht – Wimmer und Nagel⁵ nennen ihn den »intuitiven Typ«. Eigentümer von Familienunternehmen entwickeln wie Pionierunternehmer für gewöhnlich ein persönliches Zukunftsbild für ihr Unternehmen. Diese Vision ist eher impliziter Natur: sowohl Vorgang als auch Ergebnis der Bilderstellung geschehen en passant und werden nicht offen kommuniziert. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter werden dann häufig nunmehr als Umsetzungsinstrument betrachtet, das der Realisierung dieser Vision dient. Die Vorteile einer solch impliziten und nur auf die Hierarchiespitze konzentrierten strategische Praxis liegen auf der Hand: Sie sorgt für schnelle Entscheidungen und entlastet die mittleren und unteren Ebenen von Verantwortung für das Gesamtsystem. Letztlich vertrauen die Mitarbeiter darauf, dass es jemanden gibt, der weiß, wohin es gehen soll und was für die Zielerreichung notwendig ist. Doch die Nachteile wiegen unter den heutigen sozioökonomischen Rahmenbedin-

⁵ Siehe Wimmer, R./Nagel, R.: Der strategische Managementprozess: Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In: Organisationsentwicklung 19. Jg., 2000, H. 1, S. 8 sowie dieselben: Systemische Strategieentwicklung, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009

gungen schwer: Komplexe und veränderliche Umwelten führen schnell zu einer Überforderung des Hierarchen. Durch das Ausbleiben kollektiver strategischer Reflektions- und Kommunikationsprozesse bleiben wichtige Marktsignale unausgewertet und die geballte, über das Unternehmen hinweg verteilte Intelligenz ungenutzt. Die Tendenz, Strategiewissen zum patriarchalischen Geheimwissen zu erklären, sowie die allgegenwärtige Dominanz des operativen Geschäfts berauben manche Familienunternehmen geradewegs ihres vorhandenen, aber nicht ausgeschöpften Zukunftspotentials.

Unternehmens- vs. Familienplanung

Darüber hinaus spielt die Besonderheit im Familienunternehmen eine große Rolle, dass die Zukunftsbewältigung des Unternehmens nicht unabhängig von der »Familienplanung« ist. So verständlich es zwar einerseits erscheint, dass Eigentümer ihr Unternehmen an den eigenen Sohn oder an die eigene Tochter übergeben wollen, so sehr sollten die strategischen Orientierungen für das Unternehmen nicht einseitig von der Familie abhängig gemacht werden.⁶

3.2 Marketing

Erfolgsfaktor Marketing

Kunden und Märkte stellen eine der wichtigsten Umwelten für Unternehmen dar, hängt vom Gelingen der mit ihnen geführten Austauschprozesse das Überleben doch in ganz unmittelbarer Art und Weise ab. Im weiteren Sinne geht es beim Marketing um ein Management der Kontaktstellen des Unternehmens nach außen (neben Kunden gehören hierzu auch Zulieferer, Wettbewerber, Banken, staatliche Institutionen etc.).

Einzelkunde vs. gesamter Markt

Familienunternehmen weisen auch hier wieder ein charakteristisches Chancen- und Risikopotential auf. Förderlich wirken sich die auf Dauer angelegten, engen, famili-

⁶ Vgl. die Fallstudie nach Nicolai, A.T. /Hilse, H.: Strategie und Nachfolge in Familienunternehmen. Das Fallbeispiel der August Kreinz GmbH & Co. KG. In: Frank, H. (Hrsg.): Fallstudien zum Gründungsmanagement, München 2002.

enartigen Beziehungen aus, die Familienbetriebe zu ihren Kunden unterhalten. Kundenorientierung ist in Familienunternehmen kein neu aufgelegtes Schlagwort, sondern eine tief verankerte Grundeinstellung und eine täglich erneut bewiesene Praxis. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen stehen häufig bis hin zu den Mitarbeitern aus dem Produktionsprozess alle Organisationsmitglieder in direktem Austausch mit den Kunden. Dabei werden Kundenanforderungen abgetastet, Innovationschancen ausgelotet und mit dem Kunden technologie-, prozess- und produktorientierte Lernprozesse vollzogen. Auf der anderen Seite bildet sich gerade durch diese Konzentration auf Schlüsselkunden nicht selten ein gewisser Tunnelblick heraus: Man weiß zwar aufs Genaueste über Einzelkunden und deren Bedürfnisse bescheid, verliert darüber aber die (anonymen) Märkte als Ganzes aus dem Blickfeld. Für eine regelmäßige Gesamtschau der Marktsignale – nicht nur von bestehenden, sondern auch von potentiellen Kunden – wird kaum Zeit und Geld investiert.

Professionelle Selbstdarstellung

Weitere Risiken von Familienunternehmen im Bereich Marketing bestehen in der Konzentration von Außenkontakten an der Hierarchiespitze (patriarchalisches Modell) sowie in einer unprofessionellen Selbstdarstellung nach außen (Understatement). Im globalen Wettbewerb besteht eine ganz wesentliche Funktion des Marketing darin, mögliche Kunden überhaupt einmal auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, indem nachhaltig in den Aufbau und die Pflege eines unverwechselbaren Markenimages investiert wird. Eine gut etablierte Marke zählt heute mehr als die angehäuften materielle Substanz eines Unternehmens.

3.3 Ressourcenmanagement

Fremd- vs. Eigenkapitalfinanzierung

Während sich fremdgeführte Großunternehmen in der Regel über den Verkauf von Firmenanteilen (Gesellschafteranteilen oder Aktien) finanzieren, dominiert in Familienunternehmen weiterhin die eigenkapitalbasierte Form der Finanzierung, ergänzt um klassische Formen der Fremdfinanzierung (Bankkredite). Dem liegt das Grundprinzip der Sicherung der eigenen Autonomie zugrunde: Familienunternehmer stehen Finanzierungsformen, die Fremdeinflüsse auf das Unternehmen stärken, grund-

sätzlich skeptisch gegenüber. Der Preis für eine stärkere Unabhängigkeit und die damit verbundene langfristige Orientierung des Unternehmens (Treue der Eigentümerfamilie) besteht in einer Begrenzung der für Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel. Gerade letzteres macht Familienunternehmen bei globalem Aktionsradius, kostenintensiven Forschungs- und Entwicklungsleistungen und permanentem Technologiewandel immer wieder schwer zu schaffen. Der globale Wettbewerb verlangt Unternehmen, auch Familienunternehmen, heute teilweise rasante Wachstumsprozesse ab, die sich nur über kapitalintensive Kooperationen und Übernahmen realisieren lassen.

Trends: Rating und Going Public.

Auf diesem Hintergrund sind zwei neuere Entwicklungen zu verzeichnen, die das Ressourcenmanagement für Familienunternehmen zukünftig nachhaltig verändern werden: Die neuen Kreditwürdigkeitsratings der Banken sowie der Trend zum Going Public. Aller Voraussicht nach werden Banken ihre Kreditvergabe in Kürze von detaillierten Ratings abhängig machen – Ratings, die quantitative und qualitative Teile umfassen.⁷ Auf solchem Wege sollen die Finanzierungsrisiken der Banken reduziert werden. Für Familienunternehmen bedeutet dies, dass sie sich zukünftig im Rahmen von Kreditverhandlungen einem regelrechten »Fitness-Check« unterziehen werden müssen. Dieser dürfte als neuer Treiber für Veränderungen tief in die Unternehmen hineinwirken und Familienunternehmen eine vorher nicht gekannte Offenlegung interner Prozesse und Kenngrößen abverlangen, vor allem aber ihre Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand stellen. Dabei wird insbesondere auch die Leistungsfähigkeit des Managements mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Ähnlich leistungs- und transparenzsteigernd wirkt ein angestrebter Gang an die Börse: Aufgrund des erwähnten latenten Kapitalmangels von Klein- und Mittelunternehmen gehen manche Unternehmer dazu über, ihren Betrieb in eine AG umzuwandeln und die Börsennotierung anzustreben. Häufig werden die damit verbundenen

⁷ Siehe von Boehm-Bezing, C.-L.: Auswirkungen des Baseler Akkords auf das Finanzierungsverhalten der deutschen Industrie aus Sicht der Banken. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 54. Jg., 2000, H. 29, S. 1001-1002, sowie Kolbeck, Ch. / Wimmer, R. (Hrsg.): Finanzierung für den Mittelstand, Wiesbaden 2001.

Veränderungen jedoch noch unterschätzt: Neben den Publikationspflichten stellen vor allem die veränderten Machtverhältnisse und langfristig der Verlust des Charakters als Familienunternehmen ein Unternehmen vor beträchtliche Entwicklungsaufgaben.⁸

Unternehmerische vs. familiäre Finanzen

All dies macht auch deutlich, dass Vorkehrungen für die finanzielle Sicherheit des Unternehmens und jene für die Absicherung der Unternehmerfamilie weitestgehend voneinander zu trennen sind: Weder werden sich Familienunternehmen auf globalen Märkten ausschließlich auf das familienseitige Eigenkapital verlassen können; noch dürfen sich Familien in ihrer Zukunftsvorsorge vollkommen von den Unwägbarkeiten heutiger Marktbedingungen abhängig machen. Während eine ideelle Durchmischung von Familie und Unternehmen nach wie vor sehr förderliche Effekte auf den unternehmerischen Erfolg haben kann, gilt dies im finanziellen Bereich nicht mehr uneingeschränkt.

3.4 Organisationsentwicklung

Eigentümerzentrierte Strukturen

Die Führungs- und Organisationsstrukturen in Familienunternehmen sind traditionellerweise stark auf den Unternehmer und die Unternehmerfamilie zugeschnitten. Der Eigentümer, der zumeist auch die Rolle des Geschäftsführers selbst innehat, steht im Zentrum des betrieblichen Geschehens. Um ihn herum existiert eine Art »Betriebsfamilie«, d.h. Mitarbeiter, die aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit, ihrer Loyalität und ihres Engagements das besondere Vertrauen des Unternehmers genießen. Macht und Einfluß bestimmen sich nicht nach formalen Titeln oder Positionen, sondern nach der Nähe zur Eigentümerfamilie. Ohnehin sind in Familienunternehmen nur in geringem Maße formale Organisationsstrukturen anzutreffen (vgl. wenig Führungsebenen, selten Organigramme). Kommuniziert wird informell, und Zuständigkeiten und Abläufe bilden sich mit Bezug zur jeweiligen Situation und zu den beteiligten Personen heraus.

⁸ Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren. Frankfurt 1998, S. 318 ff.

Schlank, persönlich und flexibel

Das so skizzierte Organisationsmodell, welches sich am patriarchalischen Familienmodell orientiert, bringt einige Vorteile mit sich – Vorteile, die zu imitieren auch Großunternehmen zwischenzeitlich bemüht sind.⁹ Die relativ geringe Bedeutung formaler Rollen und Regeln sorgt für eine grundlegende Flexibilität und Kooperationsbereitschaft über interne Funktionsgrenzen hinweg. Der sparsame Einsatz von Führungs- und Stabspositionen unterhalb des Firmeneigentümers bewirkt, dass sich alle Mitarbeiter relativ nahe am Geschäft bewegen und durchweg »schlanke« Strukturen erhalten bleiben. Die Ausrichtung von Kommunikation und Kooperation an Personen statt an Funktionen hat eine besondere Einsatzbereitschaft und Treue der Mitarbeiter zur Folge.

Abhängig und unintelligent

In der Personalisierung (oder: Familiarisierung) organisationaler Zusammenhänge liegt jedoch auch hier die Kehrseite. Die Konzentration der Führung beim Eigentümer bringt es mit sich, dass in Fragen der übergreifenden Steuerung und Entwicklung des Unternehmens alles von einer Person abhängt und ansonsten kaum Führungsstrukturen und -kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden. Dies löst in Familienunternehmen zu ganz bestimmten Entwicklungsphasen krisenartige Situationen aus: Etwa wenn sich bei Wachstumsschüben die Führungs- und Organisationsstrukturen nicht entsprechend mitentwickelt haben; oder wenn die Unternehmensnachfolge ansteht, jedoch weder Personen noch Instrumentarien verfügbar sind, die das damit verbundene Führungsvakuum ausfüllen können.¹⁰ Insofern besteht für viele Familienunternehmen im Hinblick auf die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung, die Einrichtung breiter Führungs- und Kommunikationsstrukturen und den gezielten Einsatz von Teams ein großer Nachhol- und Veränderungsbedarf. Erst durch solchermaßen professionalisierte und (teil-) autonomisierte Rollen, Strukturen und Prozesse werden Familienunternehmen auch attraktiv für Fremdmanager, die sich nicht ausschließlich auf natürliche Autorität und familiäre Vertrautheit verlassen können.

⁹ Siehe auch Simon, F.B.: a.a.O., S. 22.

¹⁰ Gersick, K.E./Davis, J.A./McCollom Hampton, M./Lansberg. 1.: Generation to generation: life cycles of the family business. Boston 1997.

Management of Change

Der hier in Umrissen angedeutete organisationale Veränderungsbedarf vieler Familienunternehmen wird nicht im Sinne einmaliger Umbaumaßnahmen zu befriedigen sein. Er erfordert ein permanentes Veränderungsmanagement als Schlüsselaufgabe heutiger Führung.

3.5 Personalmanagement

Geschätzt und doch vernachlässigt

Das in Familienunternehmen praktizierte Personalmanagement weist häufig eine typische Janusköpfigkeit auf: Einerseits trifft man auf einen zumeist vom Eigentümer ausgehenden personen- und vertrauensorientierten Führungsstil. Dieser ist nicht selten ein wesentliches Argument für den Einstieg bzw. Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen. Die Aktivitäten der Personalabteilung (so vorhanden) hingegen beschränken sich häufig auf reine Personalverwaltungstätigkeiten; die Aufgaben der Personalauswahl und -entwicklung werden eher unsystematisch oder im Extremfall überhaupt nicht wahrgenommen. Personal ist insofern ein kritischer Faktor im Familienunternehmen, als er genau zwischen die unterschiedlichen Regelstrukturen von Familie und Organisation fällt.¹¹

Herausforderung High Potentials

Dies heißt freilich nicht, dass in Familienunternehmen keine Rekrutierungs-, Auswahl-, Lern- und Entwicklungsprozesse stattfinden würden. Die traditionellen Rekrutierungsmuster greifen jedoch mit ihrer Fokussierung auf junge Personen, die auf einen lebenslangen Verbleib »eingeschworen« werden, zu kurz. Die Verlagerung heutiger Wertschöpfung in Richtung wissensbasierter Leistungsprozesse macht ein gezieltes Management personeller Potentiale notwendig (vgl. die Diskussionen unter den Stichworten »War for Talents«, »Human Capital« u.a.). Familienunternehmen laufen hier Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten: Zu selten werden etwa gezielte Anreize für die Rekrutierung von High Potentials gesetzt, moderne Instrumente der Po-

¹¹ Lansberg, I.S.: Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap. In: Aronoff, C.E./Astrachan, J.H./Ward, J.L. (Eds.): Family Business Sourcebook II. Marietta 1996, p. 222-227.

tentialeinschätzung verwendet oder die Mitarbeiterfluktuation als Chance für eine personal- und kompetenzorientierte »Frischzellenkur« betrachtet.

Lern- und Entwicklungsprozesse: Ungenutzte Potentiale

Ähnliches lässt sich für eine professionelle Personalentwicklung berichten. Das für Lernprozesse vorhandene Potential ist wiederum ambivalent: Einerseits wirken sich die vertrauten Arbeitsbeziehungen, die Nähe zum Geschäft und zu den Kunden (Feedback) sowie der – aus der handwerklichen Tradition stammende – Perfektionsdrang förderlich auf individuelle und kollektive Lernprozesse aus. Andererseits lassen der Mangel an Reflexions- und Kommunikationsmöglichkeiten, schwelende Konflikte in Familie oder »Betriebsfamilie« oder auch die Personalisierung von Misserfolgen solche Lernprozesse oft nicht im möglichen Ausmaß zur Geltung kommen. Dem stehen gewaltige Professionalisierungsanstrengungen gegenüber, die Großunternehmen während der letzten Jahre im Bereich der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung unternommen haben (z.B. in Form von eignungsdiagnostischen Verfahren, General Management-Qualifizierungen, Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung, Verbindungen zum Organisationslernen, der Einrichtung neuer strategischer Lernarchitekturen wie Corporate Universities).

3.6 Controlling

Unternehmerische Kennzahlen als Tabu

Weil in Familienunternehmen alle Dinge, die mit Geld und Eigentum zu tun haben, auf die Unternehmensspitze bzw. die Familie konzentriert sind, fristet das Führungsfeld Controlling dort ein eher stiefmütterliches Dasein. Über die Kennzahlen des Unternehmens und ihre jeweils aktuelle Ausprägung wird häufig nur im engsten Kreise gesprochen. In manchen Betrieben (vor allem Kleinstbetrieben) werden diese nicht einmal regelmäßig ermittelt bzw. können sie nicht fachkundig gelesen und interpretiert werden. Erst während der letzten Jahre sind viele Familienunternehmen überhaupt dazu übergegangen, ein professionelles Rechnungswesen zu installieren. Dabei stellt die regelmäßige Selbstbeobachtung im Hinblick auf den aktuellen wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens ein grundlegendes, überlebenswichtiges Moment der Unternehmensführung dar.

Operatives vs. strategisches Controlling

Über das reine Finanzcontrolling hinaus hat sich das Verständnis von Controlling während der vergangenen Jahre in Richtung eines strategischen Controlling weiterentwickelt. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Rückmeldungen zu Größen wie Liquidität, Umsatz, Kosten und Gewinn auf einen sehr engen Bereich fokussieren, den finanzwirtschaftlichen »Output« der System-Umwelt-Interaktion. Ein darauf beschränktes Feedback macht Steuerung erst zu einem relativ späten Zeitpunkt möglich. Neuere Ansätze versuchen demgegenüber bereits weiser vorne in der Wertschöpfung anzusetzen und auch weiche Bereiche in die Controllingpraxis miteinzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Instrumentarium der »Balanced Scorecard« bekannt geworden, bei dem neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch Kennzahlen in den Bereichen »Lernen und Wachstum«, »Prozesse« und »Kundenzufriedenheit« erhoben werden¹².

Druck in Richtung Professionalisierung

Nicht nur die bereits erwähnten, von Banken und Kapitalmärkten eingeforderten Rechenschafts- und Publikationspflichten werden Familienunternehmen in den nächsten Jahren verstärkt dazu zwingen, ein professionelles operatives und strategisches Controlling einzuführen. Auch die zunehmende Entzauberung patriarchalischer Führungsformen verbunden mit einem Mangel an familieneigenen Nachfolgern (und dem Zwang zum Rückgriff auf Fremdmanager) wird einen Druck in diese Richtung ausüben.

4. Professionalisierungsbedarfe und -wege

4.1 Führung: Neue Strukturen und Kompetenzen

Die vorige Darstellung markiert an verschiedenen Stellen einen nicht unerheblichen Professionalisierungsbedarf von Führung in Familienunternehmen: Das patriarchalische Führungsmodell ist seit einiger Zeit nicht nur auf Seiten der Familie, sondern auch im Hinblick auf die Unternehmensführung in die Krise geraten. Führung kann

¹² Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard. Boston 1996.

und darf unter den gegebenen sozioökonomischen Rahmenbedingungen nicht mehr einzig und allein auf eine Einzelperson konzentriert sein, sondern bedarf eines soliden »Unterbaus« in Form von breiteren Führungsstrukturen, dezentralisierter Verantwortung und kompetentem Führungspersonal. Dieser Zwang, mehr Führung nach innen ins Unternehmen abzugeben, wird ergänzt um die neu entstehenden Abhängigkeiten des Unternehmens nach außen (zum Beispiel gegenüber Banken, Investoren und anderen betrieblichen Kooperationspartnern). Familienunternehmer können heutzutage keine Alleinherrscher oder stille Entscheider – allenfalls umgeben von engsten Familienmitgliedern oder dem Steuerberater – mehr sein, sondern sie sind in ständige Aushandlungs- und Veränderungsprozesse nach innen und außen eingebunden. Dies erfordert einen verstärkten Aufmerksamkeitsfokus auf Prozesse der Unternehmensstrategie, -steuerung und -entwicklung statt der klassischerweise zu beobachtenden Dominanz des operativen Geschäfts.

4.2 Zum Unabhängigkeitsmotiv des Unternehmers

Dies alles beschneidet den Familienunternehmer in einem seiner traditionellen Grundmotive, nämlich »der eigene Herr im Haus zu sein«, d.h. einerseits geschäftspolitische Tabuzonen einzurichten und andererseits den direkten Zugriff auf sämtliche Informationen und Vorgänge im Unternehmen zu haben. Es erfordert ein alternatives Fähigkeitsprofil sowie ein verändertes Selbstverständnis als Führungskraft. In letzter Konsequenz bedeutet es für die Mitglieder der Unternehmerfamilie, sich selbst auf ihre Führungsqualitäten und -einstellungen zu hinterfragen und die Geschäftsführung durch die Familie nicht zum »genetischen Automatismus« werden zu lassen.

Zwei Fragen, die sich aus einem solchen Szenario ergeben, sollen abschließend diskutiert werden. Die erste lautet: Wird die benötigte Professionalisierung in Familienunternehmen nicht möglicherweise dadurch erkaufte, dass besondere Chancen und Ressourcen, die diesem Unternehmenstypus innewohnen, verspielt bzw. zerstört werden? Dieser Punkt hebt auf die oben skizzierte dilemmatische Grundstruktur von Familienunternehmen ab. Die zweite Frage lautet: Wie kann es gelingen, Familienunternehmen zu einer solchen Professionalisierung, die massive strukturelle Umbau- und persönliche Umlernprozesse mit sich bringt, konkret zu bewegen?

4.3 Mögliche Kosten der Professionalisierung

Denkt man Professionalisierung einseitig im Sinne einer verstärkten Regel- und Strukturbildung, Standardisierung und Schlüsselqualifizierung, so könnte man leicht den Eindruck gewinnen, dass der Preis, den Familienunternehmen für höhere Professionalität bezahlen müssten, unangemessen hoch sei. Standards und Regulierungen brächten immer auch den Nachteil mit sich, dass sie Flexibilität und Innovationsfähigkeit beschneiden würden – gerade jene Qualitäten, durch die sich Familienunternehmen in besonderem Maße auszeichnen. Im Extremfall ließe sich an den »geklonten Manager« denken, der einen anonym anmutenden Apparat zielsicher und unter Zuhilfenahme eines erlernbaren Instrumentariums lenkt. Dies wäre geradezu der Antipode zum heute verbreiteten Bild des Familienunternehmers.

4.4 Wiedereinführung von Grenzen in Familienunternehmen

Dem vorliegenden Beitrag liegt ein anderes Verständnis von Professionalisierung zugrunde. Der Familienunternehmer steht heute vor einer doppelten Herausforderung: Er muss sein Unternehmen einerseits kühl und mit einer gewissen inneren Unabhängigkeit in dessen Produkt-, Markt- und Wettbewerbsumfeld analysieren und positionieren. Auf der anderen Seite muss er sehen, dass das Unternehmen eng mit der eigenen Familie verwoben ist. Beide Sozialsysteme besitzen eine große Bedeutung füreinander, und es wäre naiv, diese Tatsache nicht anzuerkennen. Die Frage ist nur, ob die Formen, die diese Verwobenheit angenommen hat, noch produktiv für das Unternehmen (und letztlich auch für die Familie) sind. Professionalisierung von Führung in Familienunternehmen hat aus dieser Perspektive eng mit der Wiedereinführung einer Grenze zu tun; einer Grenze, die im Laufe der Entwicklung des Familienunternehmens verloren gegangen ist. Mag es in der Gründungsphase durchaus funktional gewesen sein, Familie und Unternehmen eng aneinander zu binden, um genügend Energie zum Überleben aufzubringen, gestaltet sich die Situation in späteren Lebensphasen eines Familienunternehmens deutlich anders. Viele Familienunternehmen haben Wachstumsprozesse vollzogen, sind im Hinblick auf ihre Führungssituation jedoch beim Modell des Gründerunternehmens verblieben. Die ungefilterte Übertragung familiärer Muster auf das Unternehmen (z.B. patriarchalische

Führung, Strukturlosigkeit, Orientierung an Personen) droht dann dysfunktional zu werden. Anders ausgedrückt: Ab einem gewissen Punkt müssen Unternehmen und Familie voreinander geschützt werden.

4.5 Gesucht: Widerspruchsmanagement

Die Einführung einer Grenze muss nicht heißen, das Unternehmen ganz von der Familie abzutrennen – insbesondere dann nicht, wenn man erkannt hat, dass Familienunternehmen zu sein eine besondere strategische Priorität hat. Es geht um ein Erkennen und Ausbalancieren der genannten Widersprüche.¹³ Die Grenze selbst kann reflexiver Natur oder struktureller Natur sein: D.h. sie kann entweder in einer regelmäßigen reflexiven Distanzierung bestehen, etwa indem der Familienunternehmer persönliche Coachings, kollektive Strategiedialoge und Familiengespräche wahrnimmt und initiiert. Oder sie kann fest institutionalisiert werden, z.B. über die Einrichtung eines Familienrates, eines Beirats und einer (Fremd-) Geschäftsführung. Professionalisierung von Führung in Familienunternehmen besteht in jedem Fall nicht nur in einem professionellen Management des Unternehmens, sondern auch in einem bewussten »Management« der Familie (sowie der Übergänge und Beziehungen zwischen beiden).

4.6 Konflikte als Signal und Chance

Die Motivation für einen Unternehmer bzw. dessen Familie, sich auf einen solchen Distanzierungs- und Abgrenzungsprozess zwischen Familie und Unternehmen einzulassen, entsteht zumeist nicht grundlos. Häufig entwickelt sie sich auf dem Hintergrund schwerer Krisen und Konflikte, die sich entweder auf der einen oder anderen Seite bemerkbar machen (Unternehmenskrisen, familiäre Konflikte, Generationskonflikte u.ä.).¹⁴ Wichtig erscheint, dass die Eigentümerfamilie solche Krisen nicht scheut oder negiert, sondern ihnen offen ins Auge sieht und sich entsprechende Unterstüt-

¹³ Siehe Hilse, H./Simon, F.B.: Familienunternehmen und die Kunst des Managements von Paradoxien. Unveröffentlichtes Manuskript. Witten 2000.

¹⁴ Siehe hierzu die Arbeit von Terberger, D.: Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Dissertation an der Universität St. Gallen. Bamberg 1998.

zung organisiert. Auf der Unternehmensseite stehen hier je nach Einzelfall die verschiedensten bekannten Formen an Trainings- und Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Auf der Familienseite befinden sich spezielle Begleitungs- und Beratungsangebote für Unternehmerfamilien gerade erst in der Entwicklung¹⁵.

¹⁵ Vgl. z.B. das »Familiencoaching« in Simon, F.B.: Familiencoaching für Unternehmerfamilien. Management Zentrum Witten. Unveröffentlichtes Manuskript. Witten 2000.

Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen

Arist von Schlippe*

* Dieser Beitrag wurde erstmals als Arist von Schlippe, Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Streit versöhnen, in K. Rausch (Hg. Organisationen gestalten), Lengerich, Pabst S. 111-129, veröffentlicht. Wir danken Frau Prof. Rausch sowie dem Verlag Pabst Science Publishers in Lengerich ganz herzlich für die Genehmigung zum Abdruck.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	51
2. Paradoxien	51
3. Paradoxie und Familienunternehmen.....	52
3.1 Gerechtigkeit und Gleichheitsanforderungen: „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“.....	56
3.2 Unterschiedliche Entwicklungsanforderungen: „Entwickle Dich eigenständig und bleibe mit uns verbunden!“.....	57
3.3 Beziehungsdefinitionen: „Sei autonom und tue das, was wir wollen!“	57
3.4 Entscheidungsfindungen: „Fälle rational eine emotionale Entscheidung!“	58
4. Familiäre Verrechnungssysteme und Gerechtigkeitsprämissen.....	59
5. Unsere „angeborenen Lehrmeister“: Wahrnehmung, Attributionen und Gefühle in paradoxen Kontexten	60
6. Paradoxienmanagement	63
6.1 Frühzeitige Möglichkeiten: Family Governance.....	63
6.2 Paradoxienmanagement in der Beratung.....	64
7. Schluss: Die 5. Position: Paradoxien durchwandern	66
8. Literaturverzeichnis	68

1. Einführung

Vor einiger Zeit las ich in der Zeitung eine Notiz. Ein Bundeswehrsoldat hatte drei Tage Arrest bekommen, weil er behauptet hatte, in der Bundeswehr gebe es keine Meinungsfreiheit.

Ist das nicht eine interessante Geschichte? Sie beinhaltet eine Paradoxie: Wenn der Soldat bestraft wurde, weil er diesen Satz gesagt hatte, dann hatte er ja die Wahrheit gesagt, dann dürfte er aber eigentlich nicht eingesperrt werden. Wenn er aber nicht eingesperrt werden würde, dann wäre dies ein Zeichen, dass man in der Armee auch einen solch ketzerischen Satz sagen darf. Dann wäre er aber im Unrecht und hätte die Strafe verdient. Ob der junge Mann im Arrest den Verstand verloren hat, darüber berichtet die Zeitung nichts.

2. Paradoxien

Seit Jahrhunderten, vielleicht seit Jahrtausenden, spätestens seit Epimenides von Kreta, der behauptete, alle Kreter lügen, befassen sich Menschen mit Paradoxien (Hagenbüchle u. Geyer 2002). Vor manchen erschrakten sie, weil sie an den Grundfesten von dem rüttelten, was die Welt als sicher und stabil beschrieb – wie etwa vor der Frage, ob Gott in der Lage sei, einen Stein zu erschaffen, der so groß sei, dass er ihn selbst nicht aufheben könne.

Paradoxien beziehen ihren Reiz aus der Spannung zwischen der *Realität* und der *Beschreibung* von Realität. Besonders prägnant wird dies in der Malerei. Nur durch die Transformation eines dreidimensionalen Raumes auf eine zweidimensionale Ebene können die Bilder Eschers ihre verwirrende Wirkung entfalten, etwa den Bach, der in sich selbst hineinfließt oder die Figuren, die zugleich treppauf und treppab gehen.

Bei all diesen Beispielen – und ich bin sicher, Sie alle kennen noch viele weitere – erzeugt die offenkundig unmögliche Form, in der die Wirklichkeit dargestellt wird, einen Zustand von Verwirrung, Irritation. Paradoxien sind etwas anderes als Widersprüche. Paradoxie ist definiert als die Gleichzeitigkeit von einander ausschließenden Beschreibungen: die Treppe geht aufwärts *oder* abwärts, aber nicht beides. Die Menge aller Mengen, die sich nicht selbst enthält (Russell'sches Paradox) kann sich eben nicht selbst enthalten. Paradoxien sind dabei ohne die Gesetze, wie Menschen *Sinn* konstruieren, nicht denkbar (z.B. Luhmann 1984, S. 138). Sie verweisen darauf,

dass unsere Sinn erzeugenden Aktivitäten, Wirklichkeit nicht einfach abbilden, sondern sie mit erzeugen – und dass dieser Erzeugungsprozess fragil ist, sozusagen „Bruchkanten“ aufzeigt, weil nicht immer klar ist, ob die Sprache sich auf Sachverhalte bezieht oder auf sich selbst („Objektsprache“ und „Metasprache“ im Sinne des Logikers Frege¹).

Eine Form von Paradoxie lässt sich besonders in sozialen Systemen beobachten, es sind die *pragmatischen Paradoxien*.

Die Klage einer Mutter in der Kinderpsychiatrie etwa, die zwar anerkannte, dass ihr Sohn die Hausaufgaben machte, brachte diesen in arge Probleme, weil sie unzufrieden darüber war, dass er dies nicht „von sich aus“ tue. „Mach es, weil ich es will, aber mache es freiwillig“ – die klassische „Sei-Spontan-Paradoxie“: Ob er nun die Aufgaben erledigte oder nicht – er konnte sich nicht „richtig“ verhalten.

Die Strukturen sozialer Systeme beschreibt Luhmann als „generalisierte Verhaltenserwartungen“ (1984, S. 139). Pragmatische Paradoxien ergeben sich daraus, dass sich Menschen in ihren Bezugssystemen einander ausschließenden Verhaltenserwartungen ausgesetzt sehen, die gleichzeitig an sie gerichtet sind. Erlebt werden sie als die berühmten „Beziehungsfallen“.

3. Paradoxie und Familienunternehmen

Was hat all dies mit Familienunternehmen zu tun? Familienunternehmen als Unternehmensform erleben heute, nachdem sie noch vor gar nicht langer Zeit totgesagt wurden (z.B. Albach u. Freund 1989) eine Renaissance mit ansteigender Popularität in allen marktwirtschaftlich ausgerichteten Teilen der Welt (Burlingham 2005). Verkürzt wäre es andererseits jedoch, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Es ist eher von der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen. Deshalb spricht man auch davon, dass Familienunternehmen „janusköpfig“ sind (Wimmer et al. 2005). Die Tatsache, dass in der Umgebung des Unternehmens eine mit diesem eng gekoppelte Familie vorkommt, kann einen enormen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bieten. Doch unter ungünstigen Bedingungen kann dies auch den Untergang bedeuten, denn das Unternehmen ist auf Gedeih und Verderb von der unternehmerischen Qualität des Entscheidungsverhaltens der Familie abhängig.

¹ <http://www.wurzel.org/zeitschrift/artikel.php?artikel=1984-130>, Abfrage 28.08.2009

Unternehmen und Familie lassen sich als zwei Typen sozialer Systeme betrachten, die auf sehr unterschiedlichen Prämissen aufgebaut sind und in entsprechend unterschiedlichen Funktionslogiken operieren (z.B. Simon et al. 2005). Sie sind operational geschlossen und miteinander eng strukturell gekoppelt. Die Familie bildet eine Umwelt des Unternehmens und dieses stellt wiederum für die Familie eine bedeutsame Umwelt dar. Auch eine Art von paradoxer Beschreibung: beide sind füreinander Umwelten. Verkompliziert wird das Ganze noch durch die Einbeziehung der Eigengesetzlichkeit des Systems der Eigentümer, worauf das bekannte Drei-Kreise-Modell der FU von Tagiuri und Davis verweist (z.B. Gersick et al. 1997, S. 5f). Die drei Systeme sind personell eng miteinander verflochten und beobachten einander und beobachten sich selbst in Bezug auf das jeweils andere System. Ihre gemeinsame Evolution führt zu einer „wechselseitigen Einfärbung“: in der Strukturbildung des einen hinterlässt das jeweils andere System im Laufe der Zeit nachhaltige Spuren (Wimmer 2006).

Familien grenzen sich, idealtypisch verkürzt, gegenüber der Umwelt dadurch ab, dass sie sich einzig an der Kommunikation ihrer Mitglieder orientieren. Der Zugehörigkeit kommt hierbei eine große Bedeutung zu, sie ist durch die Geburt (oder Heirat) quasi schicksalhaft gegeben und nicht an die Erfüllung irgendwelcher Funktionen gebunden: Wer dazugehört, gehört dazu. Nicht die Aufgabe steht im Mittelpunkt einer Familie, sondern die einzelne Person mit all ihren Ängsten und Sorgen, Hoffnungen und Glücksmomenten.

Unternehmen hingegen grenzen sich von der Umwelt ab, indem sie auf zumeist formalisierten, zumindest aber routinisierten Wegen Entscheidungen an Entscheidungen reihen. Die Formalisierung der Organisation zielt darauf, Verhaltenserwartungen sachlich, zeitlich und sozial zu generalisieren: Nur so entstehen "Entscheidungsprämissen", "Rollen" und "Institutionen" und insgesamt eine Verlässlichkeit, die das Fortbestehen eines Unternehmens garantiert (vgl. Luhmann 2000).

Eigentümerschaft organisiert sich um das Thema Gewinnerwartung herum. In diesem System, das meist aus einer Subgruppe des Familiensystems besteht, steht weder die Person, noch die Aufgabe im Mittelpunkt, sondern die Frage, welcher Schritt die optimale Ausnutzung der eingesetzten Mittel garantiert. Die Logik der Kommunikation und Interaktion sowie ihre Entscheidungsfindungsprozesse sind von ganz anderen als den familiären Spielregeln und Entscheidungsprämissen bestimmt (z.B. von Anteils-Mehrheiten, Vertragstexten, Rechtsprechung usw.). Beim Streit über die Höhe der jährlichen Ausschüttung (Gesellschafter vs. Unternehmen) oder

bei der Frage, welche Familienmitglieder Gesellschafter werden dürfen (Gesellschafter vs. Familie), werden die Unterschiede am deutlichsten sichtbar.

Es entsteht eine Art Mischkontext, in dem sich die beteiligten Personen in einer ganz besonderen Lage befinden, aus der heraus sich Verwicklungen ergeben können, die manchmal tragische Ausmaße annehmen, eine Form der „Selbstorganisation zwischenmenschlichen Unglücks“.

Eine Fallgeschichte:

Ein junger, 25-jähriger Mann hatte für sich und seine Familie um Beratung nachgesehen. Zwischen ihm und seiner Partnerin auf der einen, sowie den Eltern auf der anderen Seite hätten sich die Auseinandersetzungen immer mehr verschärft, seit die Eltern ihm vor einem Jahr vorgeschlagen hätten, in den Betrieb einzusteigen, ein erfolgreiches Tagungshotel mit 30 Mitarbeitern im Schwarzwald, das sie selbst aufgebaut hatten. Es gebe nun nur noch Missverständnisse, die gegenseitigen Verletzungen häuften sich, ein völliger Bruch drohe.

Das Gespräch wurde mit großer Emotionalität und Heftigkeit geführt. Schnell kristallisieren sich die Vorwürfe auf folgende Aspekte: die Eltern werfen dem Sohn vor, er wolle unter Umgehung des mühsamen Weges der Aneignung betrieblichen Wissens gleich in den Chefsessel. Er wolle es sich leicht machen und dazu seien sie nicht bereit. Ihr Angebot hätte sich darauf bezogen, dass er erst einmal langsam in den Betrieb hineinwachsen solle. Der Sohn wiederum empfindet es als kränkend, zunächst in einem – wie er sagt – „Praktikantenstatus“ gehalten zu werden, ohne eine klare zeitliche Perspektive für die Übernahme zu haben. Er sei nicht bereit, jahrelang „nur die Toiletten zu putzen“, ohne zu wissen, auf was das alles hinauslaufe.

Die Lage ist ziemlich festgefahren. Es bleibt praktisch kein Wort des anderen unkorrigiert stehen, beide schneiden sich wechselseitig das Wort ab, eine Situation wachsender symmetrischer Eskalation. Man merkt vor allem, wie tief getroffen alle sind. Beide Seiten kämpfen darum, vom anderen gesehen und wertgeschätzt zu werden. Sie haben das Gefühl, etwas zu opfern, und sind verletzt, dass der eigene Einsatz jeweils vom anderen nicht wahrgenommen wird. Diese Gefühle stehen stark im Vordergrund und verhindern jedes sachliche Gespräch, so dass an eine Lösung nicht zu denken ist. Die junge Partnerin des Sohnes ist ebenfalls hoch involviert, die Tränen stehen ihr immer wieder hoch in den Augen. Die Mutter fühlt sich in einer Position dazwischen, vermittelt bei den heftig ausgetragenen Differenzen.

Alle vier beklagen, dass die Wärme aus der Familie verschwunden sei. Das gute Einvernehmen, das über Jahre bestanden habe, sei verfliegen. Unvermittelt brächen Konflikte auf von einer Heftigkeit und Aggressivität, so hätten die Eltern ihren Sohn noch nie erlebt. Dieser Verlust an „Familienkultur“ sei eigentlich am schlimmsten. Während die Eltern überlegen, ob mit dem Sohn psychisch etwas nicht in Ordnung sei, beschreibt er sich als so hilflos und dramatisch verzweifelt, dass er dann einfach ausraste.

Dieses Beispiel ist für alle, die mit FU zu tun haben, nicht untypisch. Wir finden in Familienunternehmensfamilien vielfache Variationen ähnlicher Thematiken. Familienmitglieder irritieren, ja quälen und zerfleischen sich gegenseitig und nicht selten bleiben die Unternehmen dabei auf der Strecke. Die Frage, was da eigentlich los ist, ist also durchaus existentiell. Sie lässt sich beantworten, wenn man die besonderen Kontexte des Familienunternehmens unter dem Blickwinkel der Paradoxie betrachtet (Simon et al. 2005, v. Schlippe u. Groth 2006).

Eine pragmatische Paradoxie ergibt sich, wie gesagt, wenn eine Person sich Verhaltenserwartungen gegenüberstellt, die einander ausschließen. Da die Beteiligten im Familienunternehmen immer gleichzeitig Mitglied in der Familie und im Unternehmen sind, erleben sie oft sehr hautnah genau dies: ganz unterschiedliche Verhaltenserwartungen an sich, je nach Rolle. Als Mitglied der Familie kommuniziert und verhält sich einer völlig anders als im Unternehmen. Da aber vielfach jeweils unklar ist, zu welchem System man gerade zählt, kann hier schnell Verwirrung entstehen. Verschärft wird die Lage zum einen dadurch, dass die Paradoxie zwar gefühlt, aber in der Regel nicht als solche erkannt wird (das wäre ja schon ein Schritt aus ihr heraus). Zum anderen spitzt die hohe Affektivität, die mit den Konflikten innerhalb der jeweiligen Systeme einhergeht, die Lage zu, denn es geht um viel: In der *Familie* geht es um die emotionale Existenz, um das Selbstwertgefühl und das Bewusstsein, geliebt, anerkannt und aufgehoben zu sein. Im *Unternehmen* geht es um die Weiterexistenz der Lebensgrundlage, um Tradition, um geschaffene Werte und um die Existenzen der Mitarbeiter. Im Eigentümersystem stehen wieder andere Aspekte im Vordergrund (ich konzentriere mich im Folgenden schwerpunktmäßig auf die Spannung zwischen Familie und Unternehmen). All dies sind Bedingungen, die das einfache Verlassen des Feldes erschweren. Man kann nicht einfach gehen. In einer solchen Situation kann die Familie durchaus mit einem „Popcorntopf“ verglichen werden, in dem es hoch hergeht, knallt, ohne dass es einen Ausweg gibt.

Einige der spezifischen paradoxen Verhaltenserwartungen sollen in den nächsten Abschnitten beispielhaft konkretisiert werden.

3.1 Gerechtigkeit und Gleichheitsanforderungen: „Sei gleichzeitig gerecht in beiden Systemen!“

Gerechtigkeit in einer Familie ist nicht mit Gerechtigkeit im Unternehmen vergleichbar. Unternehmen ist ein aufgabenorientiertes System, die Funktionalität von Entscheidungen richtet sich danach, wie die Absorption von Unsicherheit und Risiko optimal vonstatten gehen kann. Als gerecht gilt hier, dass derjenige den meisten Einfluss und die beste Bezahlung erhält, der am höchsten qualifiziert ist, am meisten leistet und die überlebensfähigsten Entscheidungen trifft. Familien sind dagegen beziehungs- und bindungsorientierte Systeme. Sie orientieren sich langfristig an einem abstrakten Gerechtigkeitsprinzip, das auf die Familienmitglieder als Personen bezogen ist. Es ist gekennzeichnet durch gleichsam „vorbewusst“ wirksam werdende Loyalitätsanforderungen. Den daraus sich ergebenden Verpflichtungen kommt zentrale Bedeutung zu (Stierlin 2005, S. 18f, s.a. Simon 2002, S. 61). Auch wenn sehr zu bezweifeln ist, ob ein solches Ideal jemals zu realisieren sind („Ich habe euch alle gleich lieb!“), ist „Gleichbehandlung“ in der Familie jederzeit thematisierbar und eintragbar. Virulent wird dieses Prinzip insbesondere beim Erbe. Ich kenne kaum eine Familie, es muss nicht einmal ein Unternehmen im Hintergrund sein, in der die Situation des Erbens nicht von Spannungen oder gar heftigen Verletzungen begleitet war, u.a. deshalb, weil die Frage, was „gleich“ eigentlich bedeutet, subjektiv sehr unterschiedlich beantwortet werden kann:

Die Tochter, die die Mutter jahrelang gepflegt hat, bekommt das Haus: „Wie ungerecht, hat sie doch immer schon die Rente der Mutter mit verfrühstückt!“ Die Großeltern vererben der Familie mit den vier Kindern mehr als der mit zwei Kindern: „Ungerecht! Wir sind doch Geschwister!“ oder sie vererben gleich große Anteile: „Ungerecht, wir sind doch viel mehr Personen!“ usw.

Im Unternehmen gilt dies natürlich ebenfalls: „Die Wahrscheinlichkeit, Lösungen zu finden, die gleichzeitig den Kriterien der ‚Richtigkeit‘ unternehmerischer Entscheidungen und der familiären ‚Gerechtigkeit‘ entsprechen, ist sehr gering“ (Simon 2002, S. 64). Gerade in Nachfolgeregelungen brechen so oft heftige Konflikte auf, bei dieser Paradoxie möglicherweise sogar am nachhaltigsten, weil es keine „richtige“ Lösung gibt, sondern weil *entschieden* werden muss – und wo entschieden wird, da könnte auch anders entschieden werden oder anders entschieden worden sein.

3.2 Unterschiedliche Entwicklungsanforderungen: „Entwickle Dich eigenständig und bleibe mit uns verbunden!“

Die Nachfolger werden in einer Situation, in der es eigentlich um Individuation, Abgrenzung und Aufbau einer eigenen Lebensperspektive geht, mit Verhaltenserwartungen konfrontiert, die genau in die gegenteilige Richtung zielen. Sie haben sich in die Familie einzufügen und im Unternehmen unterzuordnen – und sehen sich somit wieder mit dem Spannungsfeld der eigenen kindlichen Beziehung zu den Eltern konfrontiert, die sie doch eigentlich schon hinter sich gelassen geglaubt hatten. Simon berichtet von einem Gespräch, in dem ein Unternehmer zu seinem Sohn sagt: „Mir ist es wichtig, dass du dich ohne jeden Druck entscheidest, mich zu Tode zu betrüben!“ (Simon 2002, S. 203).

So könnte man in unserem Beispiel die Auseinandersetzungen zwischen dem jungen und dem alten Paar auch als Teil eines heftigen, aber im gewissen Sinne ‚normalen‘ Ablösungs- und Abnabelungsprozesses sehen, wenn man sich das Unternehmen wegdenkt. Derartige Auseinandersetzungen zwischen den Generationen sind ja nicht unbedingt selten, manchmal hilft ein gewisses Missverstehen ja auch dabei, dass eine junge Familie ihre eigenen Grenzen entwickelt. Wenn die Möglichkeit besteht, sich zu distanzieren, vielleicht aus einem gewissen Abstand kopschüttelnd auf die „Alten“ bzw. „Jungen“ zu sehen, wäre das Ganze einfach eine mehr oder weniger produktive Entwicklungsphase.

Das Dilemma besteht darin, dass von der biologischen und sozialen Entwicklung her Abgrenzung, Differenzierung, ja ein Stück Entfremdung angesagt ist. Von der Entwicklung des Unternehmens her geht es um das Gegenteil: Annäherung, Einigung auf gemeinsame Werte und Standards und ein enges Zusammengehen der beiden Generationen. Die Schärfe der Auseinandersetzung ist somit den starken Bindungen geschuldet, die das Familienunternehmen knüpft. Vielleicht drückt der Sohn mit seinem Verhalten zwischen der Wärme, die er für die Eltern empfindet (und die ihn zu diesen zieht) und der aggressiven, „kalten“ Abgrenzung diesen Konflikt aus.

3.3 Beziehungsdefinitionen: „Sei autonom und tue das, was wir wollen!“

Einerseits bestehen die Erwartungen an eine komplementäre Beziehung zwischen dem Familienunternehmer und seinem/r Nachfolger/in – es wird Gefolgschaft erwartet und Unterordnung, andererseits ruhen auf dem Kind die Hoffnungen, dass es sich als starke Persönlichkeit autonom und unabhängig verhält. In der Logik der Familie

wird vom Nachfolger erwartet, braver Sohn oder brave Tochter zu sein, der/die die Leistung der Eltern anzuerkennen hat. In der Logik des Unternehmens wiederum soll das Kind eine erwachsene, unternehmerisch handelnde und denkende Persönlichkeit sein, die mit ihrer Entscheidungsstärke beweist, dass sie das Unternehmen zukünftig auch ohne die ‚schützende Hand des Alten‘ führen kann.

Im Beispiel zeigen sich zwei widersprüchliche Beziehungsbotschaften. Die Eltern haben ihren Sohn als Sohn angesprochen, dem sie ihr „Juwel“, wie sie das Haus nennen, anvertrauen wollen. Er fühlte sich als Unternehmer angesprochen, verbindet das mit dem Bild gleicher Augenhöhe und kommt mit Ideen für eine Strategieplanung. Dies werten die Eltern in der Logik ihrer Beziehungsdefinition als überheblich und Zeichen „mangelnder Demut“, ein Wort, das den Jungen sehr trifft.

Er bietet ihnen in der Logik des Unternehmens die geschäftliche Beziehung an, sie antworten auf der Ebene der Familie (und auch umgekehrt). Die gleichzeitige Anwesenheit beider Systeme ist unvermeidbar – und doch schafft sie unlösbare Probleme, zumindest wenn so schnell zwischen beiden Systemen hin und her oszilliert wird (und wenn keine Metakommunikation möglich ist).

3.4 Entscheidungsfindungen: „Fälle rational eine emotionale Entscheidung!“

Entscheidungen werden sehr unterschiedlich verhandelt. Im Unternehmen geht es um das Fällen von Entscheidungen auf der Basis rationaler Überlegungen, hier kann man sagen: „Das gehört jetzt nicht hierher, das ist etwas Privates!“ In Familien steht dagegen gerade das Private, das Aushandeln von Beziehungen im Vordergrund, Entscheidungen werden (auch) wesentlich auf der Basis von Emotionen getroffen. Die einzelne Person ist Thema, ihre Empfindungen, Bedürfnisse, Sorgen und Ängste. Im Unternehmen werden dagegen Entscheidungen aufgrund charakteristischer Routinen und in formalisierten Kommunikationswegen gefällt. Man braucht Rollenträger nicht einmal persönlich zu kennen, um zu wissen, was man von ihnen erwarten kann. Die Leistungsfähigkeit der Organisation besteht, wie gesagt, nachgerade darin, Entscheidungen „ohne Ansehen der Person“ zu treffen, die ihre eigene Überlebensfähigkeit erhöhen; die Besonderheiten der Familie bestehen darin, dass Entscheidungen getroffen werden, die den Bedürfnissen aller Mitglieder Rechnung tragen.

4. Familiäre Verrechnungssysteme und Gerechtigkeitsprämissen

All diese hier nur exemplarisch aufgeführten Aspekte erzeugen diesen besonderen Kontext, der durch Familie und Unternehmen gebildet wird. Sich in diesem Kontext zu bewegen, fordert von den Beteiligten viel. Die primäre Orientierung an den Entscheidungen des Unternehmens bedeuten vielfache Beeinträchtigungen, Einbußen an Zeit und an gemeinsamer Lebensfreude, Konfrontation mit Existenzängsten, die die Kinder früh spüren und Entscheidungen, die, gewollt oder ungewollt, Ungerechtigkeiten mit sich bringen. All dies wird oft ertragen in der Erwartung, dass es irgendwann einmal dafür einen Ausgleich gibt.

Die Stärke der Bindung drückt sich in „unsichtbarer Treue“ aus (Stierlin 2005) und ist verbunden mit einer starken Erwartung, dass die langfristig geführten „unsichtbaren Verrechnungen“ auf den „Beziehungskonten“ von Geben und Nehmen einmal ausgeglichen werden. Dankbarkeit, Wertschätzung, aber auch handfeste Formen von Ausgleich werden erwartet. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden, stellen sich schnell Gefühle ein, verraten und betrogen zu sein (Stierlin 2005, S. 20). In der Familienlogik gilt einfach eine andere „Währung“ als im Unternehmen. In Familien werden „innere Konten“ geführt, in denen Gefühle von Loyalität, Bindung, Treue, aber auch von Verrat und Enttäuschung verrechnet werden, und in den Geschichten, die erzählt werden, setzen sich diese Konten fort und prägen das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander.

Ein Beispiel: eine Tochter arbeitet seit den Jugendjahren intensiv im elterlichen Betrieb mit. Sie verbindet damit unausgesprochen das Bild, dass sie die Chance hat, diesen einmal selbst zu führen. Diese nie offen besprochene, immer nur in Andeutungen verhandelte Option, führt sie zu der Entscheidung für ein entsprechendes Studienfach. Sie reagiert mit extremer Enttäuschung, als sie erfährt, dass schließlich der jüngere Bruder zum Unternehmensnachfolger berufen wird.

Verratene Loyalitäten in dem engsten Bezugssystem, der eigenen Familie, gehören zu den tiefsten Verletzungen, die Menschen empfinden können. Hier sind die Regeln und Grundwerte verletzt, die ein Mensch verinnerlicht hat und die festlegen, was in Beziehungen jeweils „in Ordnung“ ist, was „gerecht“ und was „ungerecht“ ist. Diese *Gerechtigkeitsprämissen* werden von Menschen sehr unterschiedlich definiert und erlebt – und nur selten werden sie im Vorhinein besprochen, definiert oder gar abgestimmt – und ob der Lösungsversuch der schwäbischen Unternehmensfamilie wirklich greift, wo über dem Esstisch der Spruch hängen soll: „Fair gibt's net!“, ist durch-

aus fraglich (Klett 2007). Wenn die inneren Bilder der sozialen Ordnung infrage stehen, ist das eine enorme Erschütterung, die sich in Gefühlen von Ausgebeutet-sein, Wut, Verzweiflung und Racheverlangen ausdrücken kann. Diese heftigen Gefühle erklären die manchmal von außen völlig unverständlichen extremen Kommunikationsformen, mit denen wir in Familiengesprächen konfrontiert sind, wenn die Situation festgefahren ist.

Ein Kulminationspunkt für diese Prozesse kann, wie gesagt, der Moment des Erbens bzw. der Nachfolgeregelung sein. Spätestens hier zeigt es sich, wie die intern geführten Vermächtnis- und Verdienstkonten tatsächlich aussehen, kommt die Frage nach Ausgleich und Gerechtigkeit auf den Punkt. Unter den Bedingungen der Paradoxien zwischen Unternehmen und Familie sind Verletzungen unausweichlich, vermutlich wären sie dies sogar, wenn eine Familie von früh auf all ihre Gerechtigkeitsprämisse reflektieren würde. Daher kann insbesondere an kritischen Punkten der Ko-Evolution von Unternehmen und Familie enormer Stress entstehen. Es kann ein erster Schritt sein, dies anzuerkennen: es geht vermutlich nicht ohne Verletzung und ohne dass die Familienbeziehungen strapaziert werden!

5. Unsere „angeborenen Lehrmeister“: Wahrnehmung, Attributionen und Gefühle in paradoxen Kontexten

Paradoxien sind aus dem Abstand erkennbar, nicht unmittelbar aus der Situation heraus. Das subjektive Erleben, die persönliche Wahrnehmung der Situation sprechen eine andere Sprache. Als Betroffene können wir erlebte Muster nur unter großen Schwierigkeiten anders als kausal beschreiben: erlebte Kausalität ist zwingend für die Beschreibungen in unseren Lebenswelten – das wissen alle Familientherapeuten und systemischen BeraterInnen spätestens dann, wenn sie mit eigenen Eheproblemen konfrontiert sind: dann werden die Problembeschreibungen durchaus schnell „unsystemisch“.

Es gehört zu den besonders tragischen Aspekten der beschriebenen Prozesse, dass Personen, die sich in den Paradoxien der Familienunternehmen tief verstrickt haben, nur selten über eine Bewusstheit für die Komplexität der Muster verfügen, in denen sie sich befinden. Vielmehr beschreiben sie sich die Lage auf eine Weise, dass sich die Verstrickungen eher vertiefen, nämlich in Ursache-Wirkungsketten.

Die Verlockung, die psychosoziale(n) Wirklichkeit(en) in überschaubare Ursache-Wirkungsketten aufzugliedern, lässt sich so universell beobachten, dass der Biologe

Riedl (1981) von „angeborenen Lehrmeistern“ spricht, die uns mit großer Eindringlichkeit dazu bringen, die von uns erlebte Wirklichkeit zu interpunktieren und zu ordnen. Er sieht vor allem die Tendenz zum Herstellen von Kausalbeziehungen als angeborenes Erkenntnischema an. Dieses Schema ist im Umgang mit einer mittelmäßig komplex strukturierten Umwelt funktional: wer sich im Wald einem Löwen gegenüber sieht, sollte besser keine großen Überlegungen über Jäger-Beutetier-Systeme und den eigenen Sinn als Nahrungsangebot in der Ökologie des Gesamtsystems anstellen, sondern weglaufen, und wenn er entkommt, hat er mit Hilfe des Kausalitätsdenkens ein funktionales Ergebnis erzielt. Für die Steuerung hochkomplexer Systeme jedoch kann es fatale Folgen haben, die angeborenen Lehrmeister unreflektiert als Erkenntnisinstrument zu nutzen – Stierlin beschrieb die Dynamik eines solchen „Status der Gegenseitigkeit“ als „malignen Clinch“ (1979): die eigene Hochrüstung, die eigene Unversöhnlichkeit wird damit begründet, man mache dies ja nur, weil der andere... usw.

Für Riedl ist es eindeutig: Kausalität existiert nicht „da draußen“, sondern in unserem Kopf, als von unserer biologischen Organisation her vorgegebenes Schema zur Strukturierung der Komplexität der Welt, eine Komplexität, die uns überfordert: „der menschliche Verstand ist nicht geeignet, menschliche Sozialsysteme zu verstehen“ (Riedl 1981). Wir vergessen zu leicht unseren Anteil an der Konstruktion dessen, was wir für wirklich halten, unsere aktive Strukturierungsleistung: „Bei unserer Wahrnehmung der Welt vergessen wir alles, was wir dazu beigetragen haben, sie in dieser Weise wahrzunehmen“ (Varela 1981, S.306).

Wenn wir also darüber nachdenken, wie zwischenmenschliche Musterbildung geschieht, dann dürfen wir nicht vergessen, dass unsere angeborenen Lehrmeister uns seit unseren ersten Lebenstagen zwingen, die Welt zu strukturieren und zu interpunktieren, und so in die uns gegenüberstehende komplexe und verwirrende Welt Ordnung hineinzubringen.

Ein dazu passendes Konzept in diesem Zusammenhang ist das der „Attributionen“. Gemeint sind damit Vermutungen über kausale Zusammenhänge in der Welt, die uns umgibt. Ihr psychischer Wert für den einzelnen liegt in ihrer ordnungsstiftenden Funktion: Dinge, Elemente und Personen werden miteinander so verbunden, dass sie für den Betroffenen sinnvoll erscheinen. Unter Unsicherheit, dies zeigt die Forschung (Kelley u. Michela 1980), werden nun besonders intensiv Kausalattributionen vorgenommen. Das leuchtet ein: wer verwirrt und unsicher ist, der sucht schnellstmögliche Orientierung, selbst dann, wenn diese schmerzlich ist. Auseinandersetzung

gen, die durch Paradoxien gekennzeichnet sind, sind ja, wie gesagt, oft hoch affektiv geladen und zugleich undurchschaubar, irritierend. Entsprechend steigt die Wahrscheinlichkeit sog. *fundamentaler Attributionsfehler*. Gemeint ist die Tendenz von Menschen, das Verhalten des anderen jeweils als Ausdruck von ihm innewohnenden Charakterzügen zu werten: „Das zeigt wieder einmal seine abgrundtiefe Bosheit!“ (dispositionale Attribution), während das eigene jeweils als Reaktion auf die Handlungen des anderen gesehen wird: „Ich musste mich so verhalten!“ (situative Attribution) (Försterling 1994). Mangelnde Bewusstheit über die Paradoxie des Familienunternehmens kann daher zu einem gefährlichen selbst organisierten Muster führen: die betroffenen Familienmitglieder machen jeweils den anderen für die Situation verantwortlich, während sie sich selbst als nur re-agierend erleben. So „hypnotisieren“ sie sich immer weiter in eine Art gemeinsamer „Trance“ hinein, mit in der Folge immer stärker werdenden negativen Gefühlen und Eskalationen. In einer Art Konfliktspirale wird der andere zunehmend mehr dämonisiert und verzerrt wahrgenommen (Omer et al. 2006).

Luhmann folgend können wir hier von fest gefügten Erwartungs-Erwartungen sprechen (1994, S. 411ff). Die Bilder davon, wie man vom anderen gesehen wird, sind kaum noch von innen heraus veränderbar. Ist ein solcher Kreislauf erst einmal etabliert, kann sich ein Phänomen einstellen, das als „*feindseliger Attributionsfehler*“ in der Literatur beschrieben wird (Dodge 1993): Dieser wurde vor allem bei aggressiven Kindern beobachtet, ist aber für viele soziale Situationen konstitutiv, die von Misstrauen bestimmt sind: ein neutrales, ja sogar ein freundliches Kontaktangebot wird als feindseliger Akt gewertet. Ein Lächeln wird etwa quittiert mit der Aussage: „Was grinst du so komisch!“ Natürlich lächelt das Gegenüber dann in der Regel nicht mehr und so entsteht eine selbsterfüllende Prophezeiung, durch die sich die negative Gegenseitigkeit festigt.

Nun wird noch verständlicher, wie es kommt, dass die Emotionen so „hochkochen“. Sie sind eng mit den Attributionen verbunden, die Menschen vornehmen. Das Gefühl, verraten, tief verletzt und gekränkt zu sein, verbindet sich mit der Vorstellung, dass der andere die Quelle dieser Kränkung sei und in der Familie als „Ort enthemmter Kommunikation“ (Luhmann 1994) wird dies oft auch offen und damit eskalationssteigernd ausgedrückt. Damit nähert sich die Familie aber den sog. „apokalyptischen Reitern“ im Sinne Gottmans (2002), die eine drohenden Zerstörung der Beziehung anzeigen: dramatischer Vertrauensverlust, tiefste Gefühle von Verletzung, von Nicht-Wahrgenommen-Werden, entsprechend starke Hassgefühle, Angriff gilt als beste Form der Verteidigung. Der letzte „Reiter“, der vermieden werden kann, so-

lange noch ein liebevolles Band zwischen den Personen besteht, ist Verachtung. Sie zeigt meist das Endstadium der Zerrüttung einer Beziehung an. Wenn sie sich zeigt, ist meist der Rubikon schon überschritten.

6. Paradoxiemanagement

Der Schlüssel für Paradoxiemanagement ist Bewusstheit. Es braucht einen bewussten Umgang mit den Fallen, in die eine Paradoxie die Beteiligten manövrieren kann. Wer sich bewusst wird, dass er in einer Paradoxie steckt, ist bereits nicht mehr ganz ihr Gefangener. Wer den Mechanismus kennt, dass der angeborene Lehrmeister ihn dazu bringt, den anderen als den Auslöser für die eigenen negativen Gefühle zu sehen, der kann beginnen, gegenzusteuern. Bewusstheit jedoch verlangt Aufmerksamkeit und vor allem: eine Spannungssituation auszuhalten und sie nicht vorschnell durch Lösungen zu beenden. Ein wichtiger Schritt liegt also im Schaffen einer guten Gesprächskultur, eine wichtige Aufgabe für Familienmanagement.

6.1 Frühzeitige Möglichkeiten: Family Governance

Es ist leicht nachzuvollziehen, wie wichtig ein gutes und frühzeitiges Familienmanagement ist, um die Situation möglichst nicht so weit eskalieren zu lassen, dass die „apokalyptischen Reiter“ sich zeigen. Die beste Möglichkeit, mit Paradoxien umzugehen, besteht darin, frühzeitig Strukturen vorzusehen, in denen gemeinsam gesprochen wird (Wiechers 2005). Hilfreich kann es dabei sein, wenn hier die Familie auch mit Außenperspektiven konfrontiert ist, etwa wenn im Verwaltungsrat nicht nur Familienangehörige und gute Freunde sitzen, sondern auch externe Mitglieder (Stöhlker u. Müller Tiberini 2005). Für eine Good Governance in Familienunternehmen gibt es eine ganze Reihe von Ratgebern (z.B. Müller Tiberini 2001), sie alle fordern, dass die Rahmenbedingungen möglichst klar definiert sein sollten (Zusammensetzung, Amtsdauer, Altersklauseln).

In größeren Familienunternehmen kann eine gut ausformulierte Familiencharta festlegen, welche Anforderungen ein Nachfolger erfüllen muss, um im Management eine Chance zu haben (z.B. „Bei gleicher Qualifikation wird ein Familienmitglied bevorzugt“). Große Unternehmen (wie etwa Merck, Haniel) betreiben darüber hinaus ein professionelles Familienmanagement. Die Entscheidungsprämissen für kritische Wendepunkte im Unternehmen sind klar formuliert, die jungen Mitglieder werden sehr genau beobachtet, erhalten Förderung und Kontaktmöglichkeiten werden ge-

boten, die den Zusammenhalt des „Cousin-Consortium“ auf jeder Generationsstufe gewährleisten usw.

In kleineren Unternehmen sollte mit oder ohne professionelle Unterstützung zu den kritischen Themen das Gespräch gesucht werden.

- Wie sehen die „inneren Konten“ der einzelnen Familienmitglieder aus?
- Wie sind die Bilder von der mittel- und langfristigen Entwicklung der Familienbeteiligung am Unternehmen, insbesondere Nachfolge?
- Wo sehen die Einzelnen mögliche Stolpersteine in der gemeinsamen Weiterentwicklung von Unternehmen und Familie?
- Wenn es Gerechtigkeit nicht geben kann, wird eine Lösung, wie auch immer sie aussehen wird, nicht ohne Verletzung abgehen. Wie kann dafür gesorgt werden, dass diese so gering wie möglich bleibt?

6.2 Paradoxienmanagement in der Beratung

- *Metakommunikation*: Paradoxien verlieren an lähmender Kraft, wenn sie bewusst werden, wenn man sich über sie austauschen kann. Die Familie beginnt, sich selbst zu beobachten, also eine Position von Selbstreferenz einzunehmen. Dann kann sie eine Bewusstheit für die potentiellen Paradoxien entwickeln – und über diese zu metakommunizieren ist einer der Königswege, um sich effektiv in ihnen zu bewegen. Ein Weg, diese anzuregen, kann darin bestehen, die Familie oder einzelne Familienmitglieder in „Reflektierende Positionen“ zu bringen, wo sie aus einer Metaposition über das bis dahin geführte Gespräch sprechen (vgl. Hargens u. v.Schlippe 1998).
- *Externalisierung*: Externalisierung ist eine Intervention aus der systemischen Therapie. Hier wird die Familie der Paradoxie – oder dem Kommunikationsmuster – sprachlich gegenübergestellt: „Danke, ich glaube, ich habe verstanden, wie das Muster aussieht, das Sie alle im Griff hat. Wie lange sind Sie schon seine ‚Gefangenen‘?“, „Was hat es mit Ihren Beziehungen gemacht? Wer könnten Sie füreinander sein, wenn es diese Bedingung nicht gäbe? Stellen Sie sich vor, dieses Muster/die Paradoxie nähme sich den ‚langverdienten‘ Urlaub, welche Veränderungen in der Qualität Ihrer Beziehungen könnte ein Beobachter wahrnehmen? Nehmen wir an, es wäre heute Abend abgefahren: Wann wäre der erste Moment, an dem wer in der Familie (oder außerhalb) bemerken würde: ‚Hey, sie ist weg?‘“,

„Wie und wozu lädt es Sie ein? Wann haben Sie sich das letzte Mal der Einladung widersetzt? Wie haben Sie sich da verhalten?“ usw.

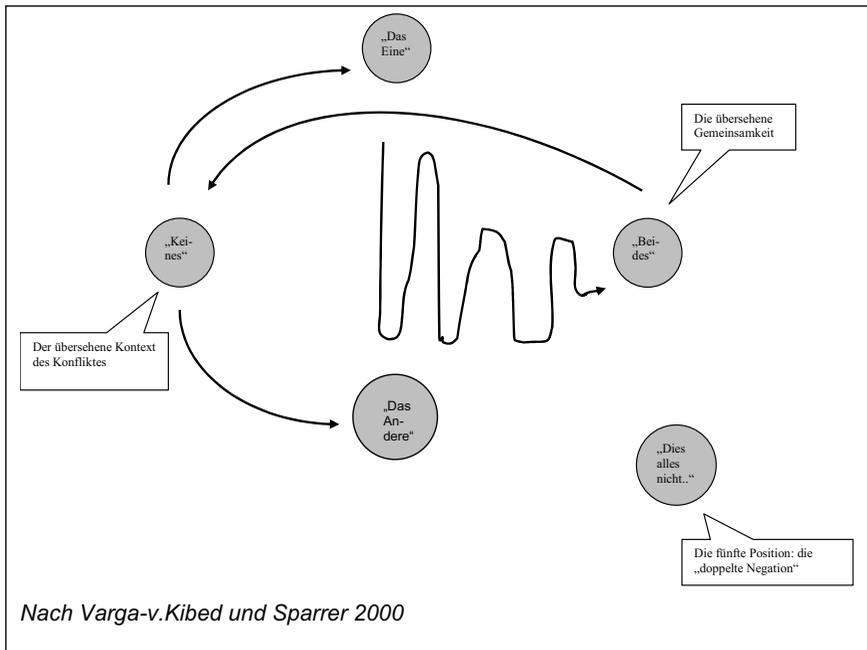
- *Oszillation verlangsamen*: Pragmatische Paradoxien sind durch die Gleichzeitigkeit der Erwartungen gekennzeichnet, durch die Ungewissheit, als wer man gerade angesprochen ist und als wer man gerade spricht. In dem Moment, wo Zeit eingeführt wird, also ein langsames Oszillieren zwischen verschiedenen Polen, kann die Lage sich entspannen. So können wir im Gespräch zwischen Inhaber und Nachfolger vier Stühle in den Raum stellen: für Vater, Sohn und für die Rollen im Unternehmen. Anschließend bekommen sie die Aufgabe, jeweils zu entscheiden, was sie dem anderen von welchem Stuhl aus sagen – und es kann deutlich werden, wie oft „über Kreuz“ kommuniziert wird. Es kann sich hier empfehlen, auch Stühle für „Anteilseigner“ in den Raum zu stellen oder mit der ganzen Familie verschiedene Sitzkreise aufzubauen, so dass es möglich wird, sich eindeutig nur auf die jeweils eine Position zu beziehen.
- *Geschichten*: Eine andere Form der Verlangsamung ist es, wenn man mit Geschichten arbeitet. Geschichten sind nicht paradox, sie stehen jenseits der Zeit: die Dinge sind passiert. Die erzählte Zeit ist nicht die Zeit, in der das System gerade oszilliert – und so haben Geschichten auch eine entparadoxierende Funktion. Luhmann zählt sie zu den besonderen Formen der Unsicherheitsabsorption (2000, S. 213): Die Geschichte fungiert als Entscheidungsprämisse, die zukünftige Entscheidungen beeinflusst.
- *Tetralemma*: In dieser Form der Strukturaufstellung (Varga v.Kibed u. Sparrer 2000) wird ein Konflikt in fünf Positionen aufgefächert („das eine“, „das andere“, „beides“, „keins von beiden“ und „dies alles nicht und auch das nicht“) (s.Abb.). Es würde zu weit führen, diese Form hier ausführlich darzustellen. Doch kann es für die Familie hilfreich sein, ein Bewusstsein für diese fünf Positionen, etwa an der Flipchart zu entwickeln.

Schnell ist die Position „Beides“ nachvollziehbar, fast immer kennen die Familienmitglieder sich in ihren Verbindungsversuchen wieder. Auch die Position „das eine“ oder „das andere“, die sich in Entscheidungsprämissen wie „Business first“ oder „Family first“ wiederfinden, werden wiedererkannt. „Keines“ ist schon schwerer nachzuvollziehen, am ehesten in der Phantasie, alles „hinzuschmeissen“ und irgendwo auf der Welt etwas ganz anderes zu machen – oder aber auch einfach depressiv zu werden, sich für nichts mehr zu interessieren oder engagieren (Si-

mon 2005). Interessant ist es, dann gemeinsam darüber nachzudenken, was die 5.Position bedeutet: „Dies alles nicht – und auch das nicht!“ Es ist ein wenig die Position des „Narren“, der sich von keinen Wirklichkeitskonstruktionen bannen lässt. Vielleicht bedeutet es, die Paradoxien zu „durchwandern“, ohne sich von ihnen fangen zu lassen.

7. **Schluss: Die 5. Position: Paradoxien durchwandern**

Paradoxien sind gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht lösbar sind. Daher sollte auch nicht versucht werden, sie vorschnell zu „lösen“, auch die Aufforderung zur „Entparadoxierung“ ist nicht zwangsläufig hilfreich, wenn sie eine „Negation der Paradoxie“ bedeutet. Das ist ein oft gewählter Weg: „Es gibt kein Problem! Basta!“ oder: „Schluss mit dem endlosen Debattieren, so wird es jetzt gemacht!“ Wenn man in Paradoxien verstrickt ist und auf Eindeutigkeit setzt, schafft man Scheinlösungen, diese gehen erfahrungsgemäß an irgendeiner Stelle im System mit enormen psychischen Kosten einher, mit manchmal langfristigen, ja generationsübergreifenden Folgen. Dann wird die Idee, alles „im Griff“ zu haben, selbst zum Problem (v.Schlippe 2006). Vielmehr gilt es, sich in der Paradoxie zu bewegen, sie kennen zu lernen, im Gespräch die besondere Situation zu verstehen, in der man selbst und die anderen stecken, sich über Perspektiven auszutauschen. Ein großer Fehler ist es, die Kommunikation abzubrechen und das Reden einzustellen, wenn die Dinge beginnen, schwierig zu werden – und genau das geschieht vielfach (Stöhlker u. Müller-Tiberini 2005). Vielleicht die schwerste Aufgabe für Paradoxienmanagement könnte daher in Geduld bestehen, denn Bewusstheit lässt sich nicht erzwingen, sondern braucht Zeit.



Rilke schrieb in seinem Buch: „Briefe an einen jungen Dichter“ das Gedicht „Geduld“. Mit dessen letzten Zeilen möchte ich schließen:

Man muss Geduld haben,
 gegen das Ungelöste im Herzen,
 und versuchen, die Fragen selber lieb zu haben,
 wie verschlossene Stuben,
 und wie Bücher, die in einer sehr fremden Sprache
 geschrieben sind.

Es handelt sich darum, alles zu leben.
 Wenn man die Fragen lebt,
 lebt man vielleicht allmählich,
 ohne es zu merken,
 eines fremden Tages
 in die Antwort hinein.

8. Literaturverzeichnis

ALBACH, H.; FREUND, W. (1989)

Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

BRUNER, J. (1997)

Sinn, Kultur und Ich-Identität. Heidelberg: Carl Auer

BURLINGHAM, B. (2005).

Small giants. Companies who choose to be great instead of big. London/New York: Penguin Portfolio

DODGE, K. (1993)

Social-cognitive mechanisms in the development of conduct disorder and depression. Annual review of Psychology 44, 559-584

FÖRSTERLING, F. (1994)

Attributionstheorie in der Klinischen Psychologie. Gemeinsamkeiten mit Kognitiven und Verhaltenstherapien. In: Försterling, F., Stiensmeier-Pelster, J. (Hg.)(1994). Attributionstheorien. Göttingen: Hogrefe, pp. 235-254

GERSTICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; MC COLLOM HAMPTON, MARION; LANSBERG, IVAN (1997)

Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Harvard Business Press, Boston Ma.

GOTTMAN, J. (2002)

Die sieben Geheimnisse der glücklichen Ehe, 3. Aufl., München.

HAGENBÜCHLE, R., GEYER, P. (HG.) (2002)

Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. Würzburg: Königshausen & Neumann

HARGENS, J., SCHLIPPE, A.V. (1998)

Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Dortmund: Modernes Lernen

KELLEY, H., MICHELA, J. (1980)

Attribution theory and research. Annual Review of Psychology 31, pp. 457-501

KLETT, D. (2005)

Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Ungleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien. Carl Auer Systeme, Heidelberg

KLETT, D. (2007)

Familie qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können. Kontext 38(1) (Themenheft Familienunternehmen)

LUHMANN, N. (1984)

Soziale Systeme. Grundzüge einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt

LUHMANN, N. (2000)

Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen

MÜLLER TIBERINI, F. (2001)

Wenn die Familie den Laden schmeißt. Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zürich: Orell Füssli

OMER, H., ALON, N., SCHLIPPE, A.V. (2006)

Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

RIEDL, R. (1981)

Die Folgen des Ursachendenkens. In: Watzlawick, P. (Hg.), 67-90

SCHLIPPE, A.V. (2006)

Von der Familientherapie zum systemischen Elterncoaching. Einführung in ein Spannungsfeld. In: Tsigotis, C., Schlippe, A.v., Schweitzer, J. (Hg.), Coaching für Eltern. Mütter, Väter und ihr „Job“. Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 9-24

SIMON, FRITZ B. (HRSG.) (2002)

Die Familie des Familienunternehmens. Carl Auer Systeme, Heidelberg
Simon, F.B. (2005). Vortrag auf der Tagung „X-Organisations“, Berlin, November 2005

SIMON, FRITZ B.; WIMMER, RUDOLF; GROTH, TORSTEN (2005)

Mehrgenerationenfamilienunternehmen. Carl Auer Systeme, Heidelberg

STIERLIN, H. (1979)

Status der Gegenseitigkeit: die fünfte Perspektive des Heidelberger familiendynamischen Konzepts. In: Familiendynamik 4, 106-116

STIERLIN, H. (2005)

Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme

STÖHLKER, MÜLLER TIBERINI, F. (2005)

Familienrat: Formelle Treffen im trauten Kreis. IO New Management, Nr. 1-2, 2005, pp. 9-12

VARELA, F. (1981)

Der kreative Zirkel, Skizzen zur Naturgeschichte der Rückbezüglichkeit. In: Watzlawick, P. (Hg.)

VARGA-V.KIBED, M., SPARRER, I. (2000)

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

WATZLAWICK, P. (Hg.) (1981)

Die erfundene Wirklichkeit. München: Piper

WIECHERS, RALPH (2005)

Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Heidelberg: Carl Auer Systeme

WIMMER, R. (2006)

Die Bedeutung der Unternehmerfamilie für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wien: osb international

Die Familie im Familienunternehmen*

Torsten Groth und Gundi Vater

* Dieser Beitrag wurde erstmals als Torsten Groth und Gundi Vater, Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko, in Erwin J. Frasl und Rannah Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch, Wien, abgedruckt. Wir danken dem Linde Verlag Wien Ges.m.b.H sowie Erwin J. Frasl und Hannah Rieger ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	77
2. Die Unternehmerfamilie im blinden Fleck der Forschung	77
3. Die historische Entwicklung der Familie	78
4. Die Kopplung von Familie und Unternehmen	80
5. Die Familie langlebiger Familienunternehmen	86
5.1 Großfamilien-Organisation	87
5.2 Stammesorganisation.....	87
5.3 Kleinfamilien-Organisation	88
6. Literaturverzeichnis	89

1. Einführung

Unternehmerfamilien verfügen über eine besondere Ressource: das Unternehmen. Es garantiert Beschäftigung, sichert Einkommen, vermittelt Zugehörigkeitsgefühle und stiftet Sinn – alltäglich wie auch generationenübergreifend. Zugleich verfügen Unternehmerfamilien über ein besonderes Risiko: wieder das Unternehmen. Es dominiert das Familienleben, wirft Eigentümerfragen auf, erhöht den Abstimmungsbedarf zwischen entfernt Verwandten und hemmt im Falle der Nachfolge die Entwicklungsmöglichkeiten der jungen Generation. Unternehmerfamilie wie Familienunternehmen sind in ihren einzigartigen Chancen und Risiken nur zu verstehen, wenn man beide als schicksalhaft miteinander verwobene ko-evolutive Gemeinschaften begreift.

Oftmals – und zwar nicht nur in der Klatschpresse, sondern auch in der ökonomischen Fachliteratur – wird die Familie des Familienunternehmens als irrationaler Faktor gesehen, der Nachfolgeprobleme nach sich zieht oder Gesellschafterkriege befeuert und damit Unternehmen mit in den Ruin treibt. Dass diese Darstellungen höchst einseitig sind und die Familie vielmehr eine besondere Ressource für ein Unternehmen darstellt, wurde hinlänglich untersucht¹. Wenig Aufmerksamkeit wurde bisher jedoch auf die Folgen des unternehmerischen Engagements für die Familie gerichtet. Mit welchen andersartigen Anforderungen sieht sich eine Unternehmerfamilie im Vergleich zu einer „Normalfamilie“ konfrontiert, wie wirkt sich der Besitz eines Unternehmens auf eine Familie und ihre Mitglieder aus? Der folgende Beitrag widmet sich diesen Fragen; er fußt auf mehrjährigen theoretischen und beratungspraktischen Erfahrungen mit Familienunternehmen.

2. Die Unternehmerfamilie im blinden Fleck der Forschung

Wenn man sich mit der Familie des Familienunternehmens beschäftigt, so hat man es keineswegs mit vernachlässigbaren Sonderfällen zu tun. Bei gut drei Viertel aller Unternehmen gehen Familie und Unternehmen eine wie auch immer geartete Verbindung ein – das Spektrum reicht von Kleinst- und Kleinunternehmen, in denen beide quasi kaum zu unterscheiden sind (alle Familienmitglieder arbeiten im Unternehmen), bis hin zu Großkonzernen, bei denen die Familienmitglieder keine opera-

¹ Vgl. Simon, Fitz B. et al. 2005.

tiven Tätigkeiten mehr ausüben und einzig aus der Eigentümerposition Einfluss nehmen (wie z.B. bei Haniel, Henkel, BMW).²

Der Eindruck, dass man sich mit einem Sonderfall beschäftigt, ist demzufolge weniger der mangelnden empirischen Evidenz, sondern eher den blinden Flecken der soziologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung geschuldet. Während sich die Familiensoziologie hauptsächlich auf den Strukturwandel der Familie vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen fokussiert hat, hat sich die Betriebswirtschaft dem zumeist börsennotierten Großkonzern zugewandt und diesen als vermeintlichen Normtypus (und damit auch zum Vorbild) konstruiert. Die Unternehmerfamilie wurde aufgrund dieser Fokussierungen entweder über weite Strecken ignoriert oder meist als Risikofaktor gesehen.

3. Die historische Entwicklung der Familie

Für eine Betrachtung der Familie des Familienunternehmens ist es unabdingbar, sich der historischen Entwicklung der Familie im westeuropäischen Kulturkreis bewusst zu werden, denn die Familie „ist kein naturgegebenes, über die Geschichte hinweg gleich bleibendes Phänomen“³. Erste gravierende gesellschaftliche Veränderungen mit hochrelevantem Einfluss auf die Familie lassen sich ab Mitte des 18. Jahrhunderts im Zuge der Industrialisierung beobachten. Folgt man der Theorie gesellschaftlicher Differenzierung⁴, hat dies erst zur Ausbildung der Kernfamilie, wie wir sie heutzutage vorfinden, geführt. Mindestens drei Entwicklungen und Ausprägungen sind zu beobachten: relative Autonomie, funktionale Spezialisierung und thematische Reinigung.⁵

Familien haben seit den Umbrüchen vor zwei Jahrhunderten erheblich an Autonomie gewonnen. Familienangelegenheiten sind seit dem immer mehr zur „Privatsache“ geworden, kein Ständerecht steht Familienbildungen mehr im Wege, kein Gutsherr kann noch Durchgriffsrechte geltend machen und auch der Staat darf nur in klar abgrenzbaren Fällen (juristisch, sozialpolitisch) intervenieren. Weit mehr als früher sind Familien damit sich selbst überlassen – im Guten wie im Schlechten. Auch die Gesellschaft ist nicht mehr in dem Maße wie früher auf Familie angewiesen: „Die

² Bei einer geschätzten Zahl von ca. 2.000.000 Unternehmen im Familienbesitz in Deutschland und der Annahme, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen im Besitz mehrerer Familien ist, zeigt sich die Relevanz der Fragestellung.

³ Wimmer, Rudolf et al., 2005, S. 194

⁴ Vgl. Parsons, Talcott, 2003; vgl. Luhmann, Niklas 1997

⁵ Vgl. Tyrell, Hartmann, 1976

wichtigsten Teilsysteme (*v.a. die Wirtschaft, Anmerkung der Autoren*) werden heute durch Orientierung an spezifischen gesellschaftlichen Funktionen gebildet, und keines dieser Funktionssysteme ist für seine interne Differenzierung auf familiäre Segmentierung angewiesen wie einst die ‚peasant societies‘, wie einst der Adel, wie einst sogar die Gilden und Zünfte⁶.

Funktional hat sich die Familie immer mehr auf die Pflege von (Intim-)Beziehungen konzentriert, in denen jeder Einzelne seinen Halt zu finden sucht. Zudem steht, sofern Kinder vorhanden sind, die Aufgabe der Erziehung im Mittelpunkt der Familie. Als dritte Entwicklung ist eine „kultureller Freisetzung“⁷ zu beobachten, so dass eine Familie oder auch speziell eine Ehe heute weit weniger aus ökonomischen, politisch-herrschaftlichen oder auch religiösen Motiven gegründet wird als noch vor wenigen Jahrzehnten. Erst mit dieser Freisetzung oder auch „thematischen Reinigung“ wird Raum geschaffen für familieneigene Interaktionsstile, die die heutige Kernfamilie prägen. In modernen Gesellschaften sind Familien der privilegierte Ort, in dem soziale Nahbeziehungen gelebt werden, in dem geliebt, gestritten und all jenes praktiziert wird, was Luhmann mit dem Begriff „enthemmter Kommunikation“⁸ umschreibt.

Ganz ähnlich ist im Übrigen die Entwicklung der Organisation verlaufen, auch hier lassen sich Autonomisierungstendenzen und Spezialisierungen beobachten. Niemand hat dies treffender beschrieben als Max Weber in seinen Ausführungen zur voranschreitenden Trennung von Haushalt und Betrieb.⁹ Seit dieser mit Beginn der Industrialisierung einsetzenden Trennung zeigt sich, dass Organisationen weitgehend nur noch ihren selbst gesetzten eigenen (Überlebens-) Zielen folgen. Dies soll hier nicht weiter vertieft werden und kann an anderer Stelle verfolgt werden.¹⁰

Wichtig ist zu sehen, dass sich historisch eine Arbeitsteilung zwischen Familie und Unternehmen etabliert hat, und beide sich auf die Erfüllung je spezifischer gesellschaftlicher Funktionen fokussiert haben. Dies schärft zum einen den Blick für die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmerfamilie heutzutage agieren muss, und weist zum zweiten auf ihre besondere Leistung hin, den Trennungstendenzen zu trotzen, und eine Kopplung zu etablieren, von der beide, Familie wie Unternehmen, profitieren.

⁶ Luhmann, Niklas, 1990, S. 199

⁷ Tyrell, Hartmann, 1976, S. 398

⁸ Luhmann, Niklas, 1990, S. 203

⁹ Vgl. Weber, Max, 1980

¹⁰ Vgl. Perrow, Charles, 1986; vgl. auch Luhmann, Niklas, 2000

4. Die Kopplung von Familie und Unternehmen

Eine Unternehmerfamilie kann definiert werden als Familie, die qua Besitz und zu meist auch – aber keineswegs zwingend – leitender Tätigkeit einzelner ihrer Mitglieder einen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftspolitik eines Unternehmens ausübt. Damit ist sie zugleich eine Familie, die sich in ihren eigenen Entwicklungsmöglichkeiten an ein Unternehmen bindet. Wie wir sehen werden, hat dies erhebliche Konsequenzen für die Familie und ihre Mitglieder, denn in der alltäglichen Praxis gilt es nun, Widersprüche zu managen. Die Widersprüche treten als unvermeidliche Folge der skizzierten historischen Entwicklung von Familien und Unternehmen auf. Es binden sich zwei Systemtypen aneinander, die sich eigentlich gesellschaftlich auseinander entwickelt haben. Die Familie sieht sich systemfremden unternehmerischen Anforderungen gegenüber, und wird in ihrer Autonomie, funktionalen Spezialisierung und „thematischen Reinigung“ gefährdet. „Ein auf das bloß Private konzentriertes Familienleben ist inkompatibel mit dem Augenmerk auf das Unternehmen und sein Fortbestehen“¹¹. Diese Gefährdungsseite bietet auch viele Chancen, hierzu ist es aber unabdingbar, dass sich die Familie teilweise von den gesellschaftlichen Erwartungen an Autonomie verabschiedet und sich dem Unternehmen zuwendet. Die Unternehmerfamilie ist nie bloß Familie, „das Unternehmen sitzt immer mit am Tisch“. Das Hauptproblem dieses „Dabeiseins“ liegt nun darin, dass sich die familiären und unternehmerischen Anforderungen erheblich unterscheiden. Worin diese Unterschiede liegen, zeigt folgende idealtypisch verkürzte Auflistung der Eigenarten von Familie und Unternehmen.

¹¹ Wimmer, Rudolf, et. al., 2005, S. 192

Familie	Unternehmen
Eine Familie überlebt, solange sie Mitglieder hat.	Ein Unternehmen überlebt, solange es zahlungsfähig bleibt.
Um zu überleben, muss die Familie das physische und, eng damit verbunden, das psychische Überleben und Wohlergehen ihrer Mitglieder sicherstellen.	Um zu überleben, muss das Unternehmen die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen sicherstellen.
Kommunikation findet als Interaktion unter Anwesenden statt und folgt familienspezifischen, wenig formalisierten Spielregeln.	Kommunikation ist formalisiert (Hierarchie), auf Entscheidungen fokussiert und folgt unternehmensspezifischen, rational begründbaren Spielregeln.
Die Personen stehen im Fokus der Aufmerksamkeit.	Die sachorientierten Funktionen stehen im Mittelpunkt.
Die Mitglieder können sich als Personen als nicht-austauschbar und in ihrer Individualität unverwechselbar erleben.	Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen als Rollenträger prinzipiell austauschbar bleiben.
Der Wert eines Mitglieds liegt nicht primär in dem, was es tut (seiner Funktion), sondern allein in der Tatsache, dass es Mitglied ist.	Der Wert des Mitarbeiters liegt primär in dem, was er tut; sein Wert ergibt sich nicht aus der Ganzheit seiner Person, sondern selektiv aus der zu erfüllenden Funktion.
Der Zugang erfolgt schicksalhaft (durch Geburt) oder aufgrund emotionaler Gründe („Liebe“ etc.) als Ko-Option.	Der Zugang zum Unternehmen (die Einstellung) erfolgt aufgrund bewusster Entscheidungen zur Mitgliedschaft.

Familie	Unternehmen
Beziehungen zwischen der Familie und ihren Mitgliedern bzw. zwischen den Mitgliedern sind schwer oder gar nicht kündbar.	Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sind kündbar.
Der Gewinn, den die Eigner des sozialen Kapitals als Familienmitglieder haben, ist überwiegend ideeller Natur.	Der Gewinn, den die Kapitalgeber als Investoren haben, ist überwiegend materieller Natur.
Im Lebenszyklus der Familie ist Geben und Nehmen über lange Phasen asymmetrisch verteilt, d.h. es werden Leistungen erbracht (z.B. von den Eltern für die Kinder), ohne dass eine unmittelbare Honorierung erwartet wird.	Leistungsbewertung und Honorierung beziehen sich auf die Beziehung des Unternehmens (als handelnder Einheit) zu seinem Mitarbeiter. Hier herrscht Symmetrie, insofern als zwei Vertragspartner die jeweils voneinander zu erwartenden Leistungen vereinbaren
Geben und Nehmen werden langfristig und subjektiv bilanziert; d.h. es werden Leistungen für andere Familienmitglieder erbracht, deren Honorierung oft erst in einer fernen Zukunft erwartet wird.	Geben und Nehmen werden kurzfristig und idealerweise interpersonell überprüfbar (z.B. durch Kennzahlen) bilanziert.
Gerechtigkeit wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden.	Gerechtigkeit wird im Sinne der Leistungsbewertung verstanden. Unterschiede werden betont und unterschiedlich honoriert.

Abb. 1: Idealtypische Gegenüberstellung von Familie und Unternehmen

Quelle: Simon, Fritz B. et al., 2005, S. 35ff.; stark gekürzt

Unternehmensspielregeln treffen auf Familienspielregeln, kurzfristige Sachentscheidungen auf generationenübergreifende Verrechnungsmodi, Sachorientierung trifft auf Personenorientierung, Leistungsbewertung auf Anerkennung und Liebe usw. – will die Unternehmerfamilie sich selbst und dem Unternehmen gerecht werden und eine für beide Seiten förderliche Koevolution etablieren, muss sie eine Vielzahl von Konflikten und Dilemmata aushalten. Einige typische Besonderheiten der Unternehmerfamilie werden im Folgenden benannt:

Eine erste Besonderheit besteht in der Dominanz des Unternehmens. Sobald es Probleme im Unternehmen gibt (und wann gibt es die nicht?), hat die Familie zurückzustecken: „Die Familie steht hinten an. Es ist schon eine alte kalvinistische Opfertheorie. Die Firma hat einfach Priorität, sowohl bei meinem Bruder wie bei mir. Es werden ganz selbstverständlich Urlaube verschoben oder private Termine abgesagt.“¹² Die Dominanz zeigt sich alltäglich, sie führt u.a. auch zu Kommunikationsverknappungen innerhalb der Familie. Da das Unternehmen das Dauerthema am Esstisch und an den Wochenenden ist, fehlt der Familie Zeit, in der sie ihre eigenen Belange besprechen kann. Genuine Familienzeiten müssen erkämpft und gesondert ausgewiesen werden. Gleichzeitig hat die Unternehmerfamilie ein anderes Band, das die Familienmitglieder zusammenhält, unter Umständen bei aller Ambivalenz zusammenschmiedet: dieses dritte, die gemeinsame Aufgabe, das Unternehmen. Diese gemeinsame Verantwortung für etwas Drittes wirkt als gutes Regulativ für unterschiedliche Nähe- und Distanzbedürfnisse und kann manche Partnerschaftsprobleme besser – weil vom gemeinsamen Ziel geleitet – handhaben lassen. Neben dem Band der Liebe und der Blutsverwandtschaft trägt das Band der gemeinsamen Aufgabe.¹³

Eine weitere Besonderheit besteht in unklaren und uneindeutigen Beziehungsdefinitionen. An die Seite emotional geprägter, zumeist auf gegenseitige Anerkennung achtender Beziehungen treten versachlichte Beziehungsformen, die den Erfordernissen des Unternehmens unterworfen sind. Nicht selten kommt es aufgrund der kaum vorhandenen Trennung zum Oszillieren zwischen familiären und unternehmerischen Kommunikationsformen, was die Konflikthanfälligkeit immens erhöht. Einigermaßen erwartungsstabile Beziehungsdefinitionen zwischen Eltern und Kindern, Eheleuten oder Geschwistern werden konterkariert durch Hierarchie- und Kompetenzunterschiede. Immer wieder, und zwar in der Familie wie im Unter-

¹² Aussage eines Nachfolgers, zitiert nach Wimmer, Rudolf et al., 2005, S. 201

¹³ vgl. Wimmer, Rudolf et al., 2005, S. 192

nehmen, ist zu klären, ob gerade der Vater zu seinem Sohn oder der Unternehmer zu seinem Nachfolger spricht, ob die im Unternehmen tätige Ehefrau mit ihrem Ehemann oder dem Chef kommuniziert und ob unterschiedlich alte Brüder oder gleichrangige Geschäftsführer zu einander sprechen. Mehr noch als in „normalen“ Familien sind Fähigkeiten zur Metakommunikation und Rollenklärung nötig, damit ein gedeihliches Miteinander der Mitglieder möglich ist.

Das beschriebene Oszillationsmuster zwischen Familien- und Unternehmenskommunikation schlägt sich drittens auch in wechselnden Formen der Anerkennung nieder. Eine Familie (ohne Unternehmen an der Seite) kann als Rohrschachtest gesehen werden, in den je nach inneren Antrieben, Motiven und Bedürfnissen Erwartungen, Wünsche projiziert werden können. Die Vor- und Nachteile dieser Vieldeutigkeit zeigen sich vor allem in Fragen der Verrechnung von Verdiensten. „In der Familienlogik gilt einfach eine andere ‚Währung‘ als im Unternehmen. In Familien bestehen sozusagen ‚Konten von Geschichten‘, in denen Gefühle von Loyalität, Bindung, Treue, aber auch von Verrat und Enttäuschung geführt werden und in den Geschichten, die erzählt werden, setzen sich diese Konten fort und prägen das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander¹⁴. Auch ohne ein Unternehmen im Hintergrund kommt es zu heftigen Auseinandersetzungen, interessanterweise meistens dann, wenn eine scharfe Verrechnung möglich ist oder eingefordert wird. Hierin liegt auch das Dilemma der Unternehmerfamilie. Anhand von Fragen, wer die Nachfolge antreten soll (und vor allem wer nicht!) oder wer wieviel Prozent der Gesellschafteranteile bekommt, lässt sich ganz konkret und deutlich ablesen, wer was bekommt, die Konten können genau verrechnet werden.“¹⁵

Gelingt es der Elterngeneration nicht, die Anerkennung aller Kinder von den Positionen in Unternehmer und im Gesellschafterkreis zu entkoppeln, werden sie davor zurückscheuen, Differenzen sichtbar zu machen, und eher dazu neigen, allen Kindern gleichrangige unternehmerische Positionen zukommen zu lassen bzw. die Kinder mit gleichgroßen Anteilen zu versehen. Gelingt es der Nachfolgeneration nicht, unterschiedliches Bedachtwerden mit Positionen und Gesellschafteranteilen von der elterliche Anerkennung zu trennen, wird der Kampf um Anerkennung im Unternehmen oder der Gesellschafterversammlung fortgeführt werden. Aus beiden Perspektiven wird sichtbar, wie wichtig ein Grenzmanagement zwischen Unternehmen und Familie ist. Nur wenn die jeweiligen Spielfelder und -regeln (emotional)

¹⁴ Vgl. Boszormenyi-Nagy, Ivan / Spark, Geraldine M., 1981

¹⁵ von Schlippe, Arist / Groth, Torsten, 2006, S. 120

getrennt sind, kann die Verbindungen von Familie und Unternehmen fruchtbar gestaltet werden. Nirgends wird die Einwirkung des Unternehmens auf die Familie sichtbarer als in Fragen der Nachfolge, weshalb der Großteil der Familienunternehmens-Literatur sich diesem Thema angenommen hat.

Damit wären wir bei der vierten und in dieser Auflistung letzten Besonderheit: Ein Unternehmen zwingt die Familie und ihre Mitglieder in ein unternehmerisches Kontinuitätsdenken. Die Richtigkeit und Rechtmäßigkeit der Entscheidungen innerhalb der Unternehmerfamilie bemisst sich daran, inwieweit diese dem Ansehen und letztlich der Weiterexistenz des Unternehmens dienlich sind. Partnerwahl, Kinderwunsch, Schulausbildung, Wohnort, Karriereerwartungen, Freizeitverhalten, Kleidungsstil, Automarke, Urlaubszeit – immerfort wird das Verhalten der Familienmitglieder durch die „Brille des Unternehmens“ beobachtet und nach dessen Kriterien bewertet. Ganz anders in der Kleinfamilie. Als Lebensgemeinschaft bildet sie ein soziales System, „dessen Spielregeln darauf beruhen, dass jeder Einzelne die Chance hat, in seinen individuellen Stärken und Schwächen, seinen Fähigkeiten und Inkompetenzen, wie auch seinen Wünschen und Bedürfnissen gesehen zu werden. Ein von den Personen und ihren Werten unabhängiges sachliches Ziel hat die Familie nicht“¹⁶.

Bei den zunächst aufgezählten idealtypischen Unterschiedlichkeiten von Familie und Unternehmen (siehe Abbildung 1) und den exemplarisch herausgegriffenen Besonderheiten nimmt es wenig Wunder, dass das Zusammenwirken beider eher als riskant eingestuft wird.¹⁷ Übersehen wird dabei, dass in diesem Zusammenwirken zugleich der Kern der Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens wie der Unternehmerfamilie liegt. „Die gemeinsame Aufgabe stiftet Sinn und Zusammenhalt und ‚diszipliniert‘ die emotionale Beziehungsdynamik untereinander. Er erzeugt aber für die einzelnen Familienmitglieder in unterschiedlicher Ausprägung auch ganz persönliche Kosten, mit denen das System Familie eines Tages in irgendeiner Form konfrontiert wird“.¹⁸ Die besonderen Anforderungen, die auf eine Eigentümerfamilie und ihre Mitglieder zukommen, werden besonders sichtbar, wenn man sich langlebige Familienunternehmen anschaut. Ihnen ist es gelungen, über viele Generationen erfolgreich zu sein; von ihnen kann man lernen, wie Familie und Unternehmen zu koppeln sind.

¹⁶ Simon, Fritz B. et al., 2005, S. 43 f.

¹⁷ Vgl. Wiechers, Ralph / Klett, David, 2005

¹⁸ Wimmer, Rudolf et al., 2005, S. 22

5. Die Familie langlebiger Familienunternehmen

Was zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Familien und Unternehmen geleistet werden muss, klingt zunächst trivial: Über mehrere Generationen hinweg muss es der Familie und den Gesellschaftern gelingen, sich nutzbringend an das Unternehmen zu binden. Dabei ist mit jeder Generationenfolge von einer sich verringernden Bindung der Familienmitglieder zum Unternehmen auszugehen, zugleich vergrößert sich die Anzahl der Familienmitglieder und Eigentümer. Streitigkeiten über die gerechte Verteilung der Anteile und Positionen können zunehmen, nicht alle Familienmitglieder sind mehr im gleichen Maße bereit, sich für das Unternehmen aufzuopfern etc.

Eine aktuelle Untersuchung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zeigt, wie diesen Erosionstendenzen entgegen gewirkt werden muss. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass der Schlüssel zur Langlebigkeit des Unternehmens im aktiven (Selbst-) Management der Familie und der Gesellschafter zu finden ist.¹⁹ Die erforschten langlebigen Familienunternehmen haben vielfältige Anstrengungen unternommen, die dazu dienen, die Familienmitglieder schon frühzeitig emotional an das Unternehmen zu binden, die Familientraditionen zu pflegen und insgesamt ein Selbstverständnis entstehen zu lassen, dass sich der Einzelne in den Dienst des Unternehmens stellt. Es gilt das Motto: „Das Unternehmen geht vor!“ Nur so ist auch die Existenz der Unternehmerfamilie gesichert. Dies führt – da darf man sich nichts vormachen – zu schweren Entscheidungen, denn es bedeutet auch, genuin familiäre Erwägungen zurückzustellen: Nicht alle Geschwister haben automatisch Anrechte auf (Leistungs-) Positionen oder gleiche Gesellschafteranteile, die Entnahmepolitik ist zurückhaltend etc. Oftmals gehen mit diesen Regelungen Folgelasten einher, die an die Psychen der einzelnen Nachkommen „durchgereicht“ werden. Auf der Habenseite steht dafür ein einzigartiges Gefühl des Aufgehobensein in einer Großfamilie, die schon seit Generationen ein Unternehmen führt. Ganz abgesehen von zum Teil erheblichen jährlichen Ausschüttungen profitiert jeder Einzelne von diesen „emotionalen“ Ausschüttungen.

Worauf konkret zu achten ist, hängt vor allem von der Form des Involviertseins der Familie auf Gesellschafterseite ab. Drei typische Formen von Mehrgenerationen-Familienunternehmen lassen sich identifizieren: Großfamilien-Organisation, Stammesorganisation und Kleinfamilien-Organisation. Diese drei Formen unter-

¹⁹ Vgl. Groth, Torsten / Wimmer, Rudolf, 2005; vgl. Simon, Fritz B. et al., 2005

scheiden sich wesentlich hinsichtlich der Weitergabe von Gesellschafteranteilen und der Besetzung von (Leitungs-)Positionen im Unternehmen mit Familienmitgliedern und erfordern jeweils andere Schwerpunktsetzungen im Management der Familie.²⁰

5.1 Großfamilien-Organisation

Wenn die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt werden, kommt es zu einer großen Zahl von Anteilseignern, manchmal Hunderten. Nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins und Cousinen bestimmen den Weg des Unternehmens, sondern eine Großfamilie bestehend aus entfernten Verwandten, die sich, gäbe es das Unternehmen nicht, meist nicht kennen würden. Die vordringliche Aufgabe ist hier, die vielköpfige Unternehmerfamilie zu einem entscheidungsfähigen Gesellschafterkreis zu formen, den Zusammenhalt unter den Gesellschaftern sicherzustellen und den Zerfall von Interessen und Anteilen zu verhindern.

In Unternehmen wie Haniel, C&A, Merck und Freudenberg werden deshalb junge Familienmitglieder, also künftige Gesellschafter schon früh in ihren Rechten und Pflichten ausgebildet. Um den Zusammenhalt zu fördern, finden zudem Jugendtreffen, Informationsabende zu Tradition und Herkunft, Weiterbildungen zur Familienverfassung, Kaminabende mit den Geschäftsführern etc. statt. Gelingt die dauerhafte Anbindung, dann haben Großfamilien-Organisationen die Möglichkeit, aus einer großen Anzahl an Familienmitgliedern Führungskräfte zu generieren, sind aber nicht auf einzelne Familienmitglieder als Führungskräfte angewiesen. Zugleich bietet sich der Familie die Chance, ein Clan-Bewusstsein bzw. eine Identität als Unternehmerfamilie herauszubilden.

5.2 Stammesorganisation

Sobald Geschwister (der zweiten oder späteren Generation) ähnlich große Anteile am Unternehmen besitzen und in der Nachfolge an dieser Teilung festhalten, bildet sich eine Stammesorganisation. Diese Form erscheint auf den ersten Blick als gerecht, denn verschiedene Familien erhalten die gleichen Rechte und Anteile. Sie ist aber mit erheblichen Risiken für das Unternehmen wie auch die Großfamilie verbunden. Kommt es zu Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern verschiedener Stämme, wird innerhalb der Stammeseinheit vollkommene Loyalität erwartet, was konfliktverschärfend wirkt. Nicht zufällig finden sich in den Stammesorganisationen

²⁰ Vgl. Groth, Torsten, 2005

starke juristische Absicherungen oder mehrheitlich mit Externen besetzte Beiräte, da ein Patt unter den Stämmen die Existenz des Unternehmens bedrohen würde. Für die Familie geht Stammesbildung zumeist auch mit einer Spaltung der Großfamilie einher.²¹ Aufgrund dieser Risiken haben viele langlebige Unternehmen das Stammesprinzip bewusst abgewählt.

5.3 Kleinfamilien-Organisation

Wird in der Nachfolge nur jeweils ein Nachfahre bedacht (Geschäftsführungsposition mitsamt der Mehrheit an den Gesellschafterstimmanteilen), bleibt es bei der Kleinfamilien-Organisation – die Gründungssituation wird wiederholt. Dies garantiert schnelle, reibungslose Entscheidungsprozesse, macht das Unternehmen jedoch zugleich von eben dieser einen Person abhängig. Die Hauptsorge muss daher darin liegen, diese Abhängigkeit zu verringern; eine Doppelspitze mit einem nahezu gleichberechtigten, exzellenten Fremdmanager oder auch ein starker Beirat können hilfreiche Dienste leisten. Für die Übergeber-Generationen besteht in diesem Modell die Hauptaufgabe darin, die Gleichheits-/Gerechtigkeitsfrage zu lösen. Zunächst erfordert diese Nachfolgeregelung einen finanziellen Ausgleich für die Nachkommen, die einen Pflichtteilsverzicht leisten, um auf diese Weise eine gewisse „Gerechtigkeit“ unter den Geschwistern zu wahren. Vor allem aber geht es darum, allen Nachfahren das Gefühl gleicher Anerkennung zukommen zu lassen, obgleich nur eine oder einer von ihnen mit der Nachfolge betraut wurde. Diese bzw. diese wiederum bekommt die schwere Last der Weiterführung der Familien- und Unternehmenstradition aufgebürdet.

An übergreifenden Erfolgsfaktoren für die Langlebigkeit eines Familienunternehmens und damit zugleich der Unternehmerfamilie können folgende Prinzipien genannt werden:

1. Die Nachfolge ist als Teil eines dauerhaften Prozesses des Familienmanagements zu betrachten.
2. Genauso wie für das Unternehmen langfristig strategische Überlegungen angestellt werden, sollte es eine Familien- und Gesellschafterstrategie geben.
3. Schon frühzeitig wird allen Familienmitgliedern klar und offen kommuniziert, wer, wann unter welchen Bedingungen, in welcher Position ins Unternehmen kommt, Anteile erhält etc.

²¹ Hier vor allem wird sichtbar, inwieweit Eigentumsfragen die Unternehmerfamilie dominieren

4. Dabei werden einzelne Familien- und Eigentümerinteressen den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet: „Das Unternehmen geht vor!“
5. Gesellschafterverträge werden regelmäßig überprüft und den sich wandelnden Unternehmens- und Gesellschafterkonstellationen angepasst.
6. Allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern wird ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied einer Unternehmerfamilie vermittelt. Dieses erleichtert es, Kompromisslösungen, so schwer sie auch für einzelne Familienmitglieder sein mögen, zu finden.
7. Tritt dennoch der Konfliktfall ein, sind eingespielte und akzeptierte Konfliktlösungsprozeduren vorhanden oder auch Beiräte zur Stelle, die verhindern, dass es in der Unternehmerfamilie zu juristischen Streitigkeiten um das Eigentum kommt (bei denen oftmals alle Seiten verlieren).

6. Literaturverzeichnis

BOSZORMENYI-NAGY, IVAN/ SPARK, GERALDINE M. (1995)

Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme (5. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta

GERSICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; MC COLLOM HAMPTON, MARION; LANSBERG, IVAN (1997)

Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business: Boston Ma.: Harvard Business Press

GROTH, TORSTEN (2005)

Wie sichern langlebige Familienunternehmen die Nachfolge? In: Der Selbständige 1/2005, S. 16-19

GROTH, TORSTEN/ WIMMER, RUDOLF (2005)

Erfolgsmuster des Gesellschafterkreises langlebiger Familienunternehmen. In: Scherer, Stephan/ Blanc, Michael/ Kormann, Hermut/ Groth, Torsten/ Wimmer, Rudolf: Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. Frankfurt/Main: Verlag recht und wirtschaft, S. 91-149

LUHMANN, NIKLAS (1990)

Soziales System Familie. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 5 –Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdt. Verlag, S. 196-217

LUHMANN, NIKLAS (1997)

Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag

LUHMANN, NIKLAS (2000)

Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

PARSONS, TALCOTT (2003)

Das System moderner Gesellschaften (6. Aufl.). München: Juventa Verlag;

PERROW, CHARLES (1986)

Complex Organizations. A Critical Essay. 3rd Edition. New York: Random House

SIMON, FRITZ B. (1999A)

Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Dirk Baecker/ Michael Hutter (Hrsg.): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen, S. 181-200

SIMON, FRITZ B. (1999B)

Familie, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen ... In: Organisationsentwicklung (18), 4/1999, S. 16-23

SIMON, FRITZ B. (HRSG.) (2002)

Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag

SIMON, FRITZ B./ WIMMER, RUDOLF/ GROTH, TORSTEN (2005)

Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

SCHLIPPE, ARIST VON/ GROTH, TORSTEN (2006)

Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, Klaus (Hrsg.): Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verlag, S. 109-125

TYRELL, HARTMANN (1976)

Probleme einer Theorie der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der privatisierten modernen Familie. In: Zeitschrift für Soziologie (5), H. 4, S. 393-417

WEBER, MAX (1980)

Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. (5. Auflage), hrsg. von Johannes Winckelmann Tübingen: Mohr Siebeck

WIECHERS, RALPH/ KLETT, DAVID (2005)

Die Unternehmensfamilie. Ein Risiko des Familienunternehmens? In: Risknews 03/05, S. 45-50

WIMMER, RUDOLF/ DOMEYER, ERNST/ OSWALD, MARGIT/ VATER, GUDRUN (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler

Familie qua Unternehmen:

Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können*

David J. Klett

* Dieser Beitrag wurde als David J. Klett, Familien qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können, in der Zeitschrift Kontext – Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie, Band 38 1/2007 S. 6-25, veröffentlicht. Wir danken dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG in Goettingen ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	97
2. Ein Unternehmen für die Familie?	99
2.1 Familienkommunikation.....	101
2.2 Eigentum	104
3. Zumutungen des Betriebs	105
3.1 Entscheidungsdruck	106
3.2 Selektionsdruck	111
4. Die Familie als Lösung eines unlösbaren Problems.....	116
5. Literaturverzeichnis	117

1. Hintergrund

Als die Erforschung des Familienunternehmens in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckte, hatten sich etablierte Wirtschaftswissenschaftler bereits darauf festgelegt, wie die Zukunft dieses Unternehmenstyps aussehen würde: „Die Familiengesellschaft stirbt“ (etwa Albach u. Freund 1989, S. 264). Die Ursache war schnell ausgemacht: die Familie – eine Büchse der Pandora, gefüllt mit Unprofessionalität, Irrationalität und Emotion, die den in der erbarmungslosen Wirtschaftswelt kämpfenden Unternehmen über kurz oder lang das Ende bringt. „From this perspective“, so stellt Dyer „fest family firms, by definition, are inefficient and not likely to survive in the marketplace. Most organizational scholars appear to accept this view and characterize the family firm as a dying breed of organization, not worthy of investigation“ (Dyer 2003, S. 403). Nick Bloom von der London School of Economics schlug kürzlich vor, die englische Regierung möge durch Änderung der Steuergesetzgebung nachhelfen, wo das Sterben nicht schnell genug geht (Bloom 2006).

Dieses Bild einer anachronistischen Unternehmensform hält eine kleine, weltweit verteilte Gruppe von Wissenschaftlern nicht davon ab, Familienunternehmen weiterhin für interessant zu halten. Und das mit gutem Grund. Ganz gleich, ob man eine weite Definition des Gegenstandes wählt, nach der eine Familie oder wenige Familien die Mehrheit des Unternehmens besitzen müssen, oder ob man für entscheidend erachtet, dass zusätzlich Familienmitglieder wichtige Führungsfunktionen darin ausfüllen: von den USA bis Indonesien, von Island bis Chile sind Familienunternehmen ein verbreiteter, meist sogar der überwiegende Unternehmenstyp (Ifera 2003). Für ein Sterben gibt es keine Anzeichen. Einige Studien belegen, dass Familienunternehmen schlechter performieren als korporative Gesellschaften (Pérez-González 2002), andere kommen zu einem gegenteiligen Schluss (etwa: Anderson u. Reeb 2003; Weber 2005).

Für die Forschung sind eine hohe Verbreitung und Performanzunterschiede ein Ansporn, sich auf die Suche nach der *differentia specifica* des Familienunternehmens zu machen – und natürlich wird sie in der Familie und ihrem Verhältnis zum Unternehmen gesucht. Allerdings, und hier liegt der Unterschied zu den eingangs skiz-

zierten Perspektiven, wird der Familie durchaus zugetraut, dass sie dem Unternehmen eine Ressource sein kann, die korporativen Gesellschaften verschlossen bleibt. In den letzten Jahren sind dabei unzählige Aspekte zusammengetragen worden, an denen sich ablesen ließ, dass die Familie einen positiven Unterschied ausmacht (vgl. Habbershon u. Williams 1999). Doch damit nicht genug. Immer deutlicher stellte sich heraus, dass Eigenheiten der Unternehmensfamilien ihrerseits für die Frage nach einem positiven oder negativen Familieneinfluss eine Rolle spielen.

Dass man unterschiedliche Stile und Muster familiärer Kommunikation, Entscheidungs- und Autoritätsstrukturen und ihre hemmende oder fördernde Wirkung auf Konfliktdynamiken für den Erfolg des Familienunternehmens nicht unterschätzen darf, ist mittlerweile erkannt. Eigentümlichkeiten, wie sie Familien so vielfältig ausbilden können, erweisen sich allerdings als streckenweise unerreichbar für ökonomische Forschungsinstrumentarien und -methoden, die noch immer das Feld dominieren. Es bleibt weitgehend bei der Aufforderung, Kontakt zu anderen Disziplinen aufzunehmen (Zahra u. Sharma 2004) und mehr Theoriebildung zu wagen (Chrisman et al. 2003). Von dem Paradigma, nur die Ergebnisse quantitativer empirischer Forschung für belastbar zu halten, möchten dabei die Wenigsten Abstand nehmen. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass die wohl interessantesten Impulse für das Verständnis von Unternehmensfamilien und die Bedeutung ihrer Eigenheiten für den Erfolg und die Langlebigkeit des Unternehmens an anderer Stelle zu finden sind: in der Ratgeberliteratur und jenen wissenschaftlichen Publikationen, die den Vorwurf der Spekulation nicht fürchten, das heißt: Zusammenhänge plausibel machen, die nicht unmittelbar mit statistischen Methoden falsifizierbar sind.

Die Familien, die man über die letztgenannten Publikationen gleichsam im Schatten des erfolgreichen Familienunternehmens findet, haben eines gemein: Sie beschäftigen sich ausgesprochen intensiv mit sich selbst. Eine Familiencharta regelt die Umgangsformen innerhalb der Familie und bestimmt ein Schiedsverfahren im Konfliktfall; Eintrittstatuten ordnen und externe Gremien überwachen den Eintritt von Familienmitgliedern ins Unternehmen; eine mühsam erarbeitete Familienstrategie ist das Ergebnis familieninterner Zielfindung für Betrieb und Familie; regelmäßige Familienfeste und Ausflüge, Familienzeitschriften und sogar familieneigene Internetforen sor-

gen für Austausch und Zusammenhalt; Schulungen und Trainings qualifizieren den Nachwuchs; Gremien und Arbeitsgruppen beraten die Bedürfnisse und Probleme der Familienmitglieder und koordinieren die Einflussnahme auf das Unternehmen (vgl. exemplarisch May 2001; Hennerkes 2004; Ward 2004; Wiechers 2005).

Das alles erweckt den Eindruck, die Familie sei dazu da, dem Unternehmen möglichst positive Impulse zu geben (begabtes und gut ausgebildetes Personal, weitsichtige Gesellschafterentscheidungen, imageförderndes Betragen in der Öffentlichkeit etc.). Zum Wohle des Unternehmens möge sie sich tugendhaft verhalten und den Frieden wahren. In die gleiche Richtung weist die gern zitierte Genügsamkeitssemantik angesehener Unternehmerpersönlichkeiten: „Firma geht vor Familie“ hat Konrad Henkel gesagt (May 2003, S. 54), ein Prinzip, das bei Oetker zu den „unverrückbaren Firmengrundsätzen“ (Rössing 2004) gehören soll. Poza stellt fest, dass „family-first businesses“ eine „not-so-infrequent suboptimization of the family business system“ (Poza 2004, S. 46) darstellen, da in ihnen Familienmitglieder vor allem durch Vorrechte profitierten und geringeren Leistungsansprüchen ausgesetzt seien. Als Erfolgsmodelle werden hingegen die Unternehmen beschrieben, deren Familien sich an das „business first“-Prinzip halten (von Moos 2003, S. 54). Sie nehmen sich mit Forderungen nach Beschäftigung, höheren Ausschüttungen und Privilegien zurück und schnallen in schweren Zeiten den Gürtel enger.

Mit Blick auf das Vorangegangene ist die Einsicht schnell gewonnen, dass einem Unternehmen nichts Besseres passieren kann, als eine bescheidene, leistungsbe-reite, reflektierte und friedliche Familie. So viel zum Wohle des Unternehmens. Aber was heißt das für die Familie?

2. Ein Unternehmen für die Familie?

Im vorliegenden Text wird die übliche Perspektive auf Unternehmensfamilien umgedreht. Es interessiert weniger, wie diese ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber korporativen Gesellschaften eröffnen. Vielmehr wird der Frage nachgegangen, wie ein Familienunternehmen es begünstigen kann, dass die Familie in seinem Umfeld zu einem starken Verbund wird, von dem ihre Mitglieder besonders pro-

fitieren können. Provokativ formuliert: *Familien sind nicht dazu da, Unternehmen, sondern Unternehmen sind dazu da, Familien zu stärken.*

Craig Aronoff, einer der Gurus der Berater- und Forscherszene, warnt: „Beware of the family-business paradox!“ (1994). Er meint damit das Problem, dass eine Familie durch einen gemeinsamen Betrieb so sehr zusammengebunden wird, dass ungezwungene Familiarität auf der Strecke bleibt. Durch die Enge kommt die Distanz. Von hier aus sei es ein kleiner Schritt zum Streit und zum Ende des Familienunternehmens. Sein Ausweg: Die Familie muss mit Interesse an einer Zukunft des Unternehmens (wieder) Familiarität und Vertrautheit pflegen, bis sie sich dabei ertappt, dass sie es ernst meint. Oder anders: Man soll sich lieben, bis man sich liebt. Das ist nicht unrisikant. Denn eine Entscheidung zur Liebe, die als solche in der Familienkommunikation ausgeflaggt wird, weckt Zweifel an ihrer Authentizität. Außerdem mutet die Aufforderung, sich zu lieben bis man sich liebt, ebenfalls paradox an – allerdings nur, solange man die Bemühungen der Familie um sich selbst als Mittel sieht, über das dem Familienunternehmen ein stabiles familiäres Gegenstück zurückgegeben wird. Das Paradoxe verfliegt, wenn man die Familie daraufhin beobachtet, wie sie sich um sich selbst bemüht und ein (starkes) Unternehmen dazu nicht als Ziel, sondern als Anlass ansieht. Gleichsam hinter dem Rücken gesunder Familiarität gedeiht der Betrieb, und hinter dessen Rücken die Familiarität.

Das alles reicht nicht für eine Stilisierung der Unternehmensfamilie als jenes bürgerliche Ideal aus, das seine Einheit durch lange gepflegtes Vermögen gewinnt. Ebenso soll an dieser Stelle gegen die in den 60er und 70er Jahren einsetzende (einer von vielen: Sennett 1974) und bis heute (etwa: Mohr 2006) gern geäußerte Kritik an der Familie als Ort der Unterdrückung und des Terrors nichts ins Feld geführt werden. Die Frage nach den Chancen, die ein Unternehmen einer Familie (insbesondere über eine gewisse Versorgungssicherheit ihrer Mitglieder hinaus) eröffnet, ist mit Blick auf Großfamilienstrukturen in Unternehmensfamilien berechtigt, wie sie in westlichen Breiten sonst nur selten zu finden sind: „In Familien ohne Unternehmen kennt man im allgemeinen niemanden mehr, mit dem man den Ururur-großvater [sic!] teilt. Ist jedoch das Eigentum an einem Unternehmen im Laufe der Erbfolge auf unterschiedliche ‚Familienstämme‘ aufgesplittert, so werden auf einmal größere Verwandt-

schafts- und Verschwägerungsnetzwerke als Familien bezeichnet [...]“ (Simon 2002a, S. 42). Familienkommunikation und Eigentum spielen offensichtlich für das Entstehen von Großfamilien eine entscheidende Rolle. Dem soll im Folgenden nachgegangen werden.

2.1 Familienkommunikation

Unternehmensfamilien haben nicht unbedingt mehr Mitglieder als andere Familien, zumindest nicht, solange man auf „harte“ Kriterien für Familienzugehörigkeit setzt: Heirat, Adoption, Blut. Für weite Teile der Familiensoziologie scheint von solcher Eindeutigkeit ein starker Reiz auszugehen (exemplarisch: Tyrell 1983, S. 363; Hill u. Kopp 2004, S. 12-17). Der Rolle eines Unternehmens für eine Familie kommt man damit nicht recht auf die Spur. Denn was hier einen Unterschied macht, ist nicht die formale Verwandtschaftsbeziehung, sondern Generationen und Stämme übergreifende, familientypische Kommunikation. Mit der Entscheidung, „Familie“ über Kommunikation zu definieren, handelt man sich allerdings unzählige Anschlussfragen ein, die hier nicht beantwortet werden können. Für die weiteren Überlegungen werden einige Aspekte familiärer Kommunikation ausreichen, die sich in soziologischer und familientherapeutischer Literatur auftun lassen:

- *„Enthemmte Kommunikation“*: In Kirchen, Parteien, Krankenhäusern, Armeen, aber auch beim Einkauf werden jeweils bestimmte Themen selten angesprochen, und wenn, dann unter Inkaufnahme unangenehmer Folgeeffekte. Etwa sind Rückfragen nach sexuellen Präferenzen oder organischen Leiden am Arbeitsplatz ein Fall für das Arbeitsgericht. Die Familie ist hingegen ein Ort „enthemmter Kommunikation“ (Luhmann 1990, S. 203, siehe auch Luhmann 1982, S. 14 f.). Die Ablehnung einer intimen Frage ist hier oft verfänglicher, als die Frage zu stellen. Dafür kann im Prinzip alles zum Thema werden: „Das Spektrum der Inhalte erstreckt sich von der körperlichen Funktionsübernahme (von der Geburt über das Stillen, den Sexualverkehr bis zur Altenpflege usw.) über die psychische Befindlichkeit des Einzelnen (Liebe, Hass, Kränkungen, Tröstungen usw.) bis hin zur Thematisierung der Erlebnisse jedes Einzelnen außerhalb der Familie (Erfolge und Frustration am Arbeitsplatz etc).“ (Simon

2002a, S. 37). Offensichtlich gibt es für die Familie keine gesellschaftliche Referenz, wie die Wirtschaft für Unternehmen eine darstellt (Luhmann 1988; Baecker 1991, S. 48), die den Möglichkeitsbereich des Thematisierbaren einengt. Damit ist noch lange nicht gesagt, dass Familien ihren Mitgliedern zügel- und zwanglosen Austausch eröffnen. Gerade *weil* alles thematisierbar ist, müssen sich Themenkarrieren und Tabus (also Kommunikationen, die regeln, worüber nicht kommuniziert wird – Luhmann 1997, S. 231-233) in Familien hochselektiv ausdifferenzieren. Die Enthemmung der Kommunikation lässt sich auch mit der Möglichkeit fataler Eskalationen in Verbindung bringen: „In der Familie ist die Kommunikation fast wehrlos, wenn Angehörige sich das Recht nehmen, sich gehen zu lassen“ (Luhmann 1990, S. 202).

- „*Vollperson*“: „Die Familie etabliert sich als Ort, an dem das Gesamtverhalten, das als Person Bezugspunkt für Kommunikation werden kann, behandelt, erlebt, sichtbar gemacht, überwacht, betreut, gestützt werden kann“ (Luhmann 1990, S. 208). Auch damit macht die Familie einen Unterschied zu anderen Gesellschaftsbereichen. Organisationen sind nur selektiv an ihren Mitgliedern interessiert. Für den Schachverein wird es kaum eine Rolle spielen, dass ein Mitglied in seinem Beruf als erbarmungsloser Antreiber gilt. Familien hingegen rechnen das Verhalten ihrer Mitglieder auf bestehende Personenkenntnisse zurück. Wird der autoritäre Führungsstil des als sanft und nachsichtig bekannten Familienvaters in der Familie zum Thema, so muss sie diese „Identitätsdifferenz“ (Baecker 2003, S. 128) bewältigen. „Person“ ist dabei ein in der Kommunikation stabilisiertes Konstrukt (Luhmann 1995), über das störende Abweichungen erkannt und durch seine Modifikation normalisiert werden können.
- *Gedächtnis über große Zeiträume*: Personenkenntnisse kondensieren über lange Zeiträume. Etwa bieten frühere Erlebnisse mit Familienmitgliedern Orientierungspunkte, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten werden. Das Bild einer Person wird in der Familie laufend (und oft häufiger, als es den Familienmitglieder lieb ist) scharfgestellt: zum Beispiel in Form von immer wieder erzählten Geschichten. Dabei kommt eine Besonderheit von Familien besonders zur Geltung: Familien vergessen schwer. Zu jedem Zeitpunkt kann auf ein

gewaltiges Gedächtnis zurückgegriffen werden (Simon 1999). Ein über Generationen angelegtes Repertoire von Erfahrungen, Glücksmomenten und Ernüchterungen steht bereit. Mit ihm können schnell und flexibel Argumente geformt und ins Spiel gebracht, Enttäuschtsein gerechtfertigt, Vertrauen, Demut oder Wiedergutmachung gefordert werden – und das immer mit dem Wissen, dass die Familie sich durch ihr eigenes Gedächtnis besonders leicht irritieren lässt.

- *Gleichbehandlungserwartung:* In Familien scheint eine „implizit kommunizierte [...] Gleichheitsnorm“ (Simon 2002b, S. 61) zu gelten, die regelt, was Kinder von ihren Eltern erwarten können. Alles, was sich ihrem Einflussbereich zurechnen lässt, kann mit Blick auf diese Norm verhandelt werden: das Erbe, finanzielle Unterstützung, Förderung bei Ausbildung und Karriere, Liebe, Zärtlichkeit, Lob und Tadel etc. Das heißt nicht, dass in Familien alle gleich behandelt werden. Aber Ungleichbehandlung ist ein legitimer Anlass für Protest und Forderungen nach Korrektur und Ausgleich. Womöglich widerspricht sie der Idee einer Personengemeinschaft, in der man seine Mitgliedschaft eben nicht mit Ungleichheit (andere Kompetenzen, mehr wissenschaftliche Publikationen, höheres Ansehen bei Wählern, ein sündenfreieres Leben etc.) rechtfertigen muss.

Das Erbprinzip der Erstgeborenenrechts, wie es sich in den ländlichen Regionen, insbesondere in Südeuropa heute noch häufig finden lässt, ist nicht unbedingt ein Gegenbeleg zu einer familientypischen Gleichheitsnorm. In europäischen Städten „gab es immer starke Tendenzen zur Gleichbehandlung der Kinder“ (Gestrinch et al. 2003, S. 397), Napoleons Code Civil gab ihr zu Beginn des 19. Jahrhundert weit über Frankreich hinaus eine einheitliche, rechtliche Grundlage. Auf dem Land hingegen, wo es schwer zu teilende Familiengüter zu schützen galt, hielt sich teilweise das Prinzip, dass nur einer erbt und die anderen weichen müssen. Für solche Ungleichbehandlungen mussten allerdings zum Teil aufwendige Vorkehrungen getroffen werden, beispielsweise die rechtliche Institution des Fideikommisses, mit der zukünftigen Generationen verboten werden konnte, den geerbten Besitz zu teilen. Heute müssen sich Familien auf

Ungleichbehandlungen beim Vererben besonders vorbereiten – weit über ein geschicktes Einholen von Pflichtteilsverzichteten hinaus: „*Fair gibt's net*“ soll über dem Esstisch einer alten schwäbischen Unternehmensfamilie geschrieben stehen. Die Mitglieder mögen sich frühzeitig den Anspruch auf Gleichbehandlung aus dem Kopf schlagen. Solche Maßnahmen müssen häufig der Bevorzugung eines Nachkommen vorausgehen. An ihnen lässt sich gut ablesen, wie stabil in Familien mit der Erwartung von Gleichbehandlung gerechnet werden muss.

Wie weit die Gleichheitsnorm mehr als nur das Eltern-Kinder-Verhältnis betrifft, ist schwer zu bestimmen. Überhaupt ist ihre Rolle in der Familie nur teilweise geklärt (Klett 2005, S. 76 f.). Zumindest in der Ratgeberliteratur zu Familienunternehmen finden sich Hinweise, dass in gewissen Fragen ein Gleichheitsprinzip für *erwachsene* Mitglieder der Familie gilt (May 2001, S. 171 f.) und dass man ihm auch bei der Auseinandersetzung zwischen Familienstämmen begegnet (Lorz 1997, S. 699; Gersick et al. 1997, S. 50). Zur Vereinfachung wird im Folgenden davon ausgegangen, dass Gleichheitsforderungen unter allen erwachsenen Mitgliedern einer Familie einen legitimen Status haben.

Mit der Orientierung an Familienkommunikation, das sei der obenstehenden Auflistung angemerkt, sind Heirat, Adoption und Blut als Kategorien für die Familienbildung nicht abgeschafft. Sie können, sind sie einmal in die Umwelt der Kommunikation verlegt (vgl. Simon 2000), in ihr wieder auftauchen: etwa wenn die familiäre Kommunikation darüber disponiert, wer an ihr teilnehmen darf.

2.2 Eigentum

Simon deutet in dem oben zitierten Absatz auf die Rolle des Eigentums für die Bildung von Großfamilien hin. Geteilter, aber schwer zu zerteilender Besitz garantiert weder ihre Entstehung, noch ist er dafür notwendige Bedingung (wie sich an großen Adelsfamilien zeigen lässt, deren Mitglieder untereinander intensiven Kontakt pflegen, obgleich sich der Familienbesitz schon lange verflüchtigt hat). Er macht sie aber, und darum wird es weiter unten gehen, wahrscheinlich. Das vorausgesetzt, gewinnt die Gestaltung der in Unternehmensfamilien durchgeführten Erbgänge an

Bedeutung. Wird das Thronfolgermodell gewählt, erbt also in jeder Generation nur eine Person den Betrieb, so sprechen Simon et al. (2005) von „Re-Inszenierung der Kleinfamilie“ (S. 48). Diese Kleinfamilien unterhalten, wie für moderne Familien üblich, selten intensive Verbindungen zu entfernten Verwandten. Werden Anteile jedoch auf mehrere Nachkommen verteilt, so steuert die Familie auf ein anderes Format zu: die Großfamilie. Interessanterweise muss diese Entscheidung *nur einmal* gefällt werden, und das womöglich mit anderen Motiven, als eine bestimmte Familienform zu schaffen, in der Enkel und Urenkel eines Tages miteinander zurechtkommen müssen. Jedenfalls gibt es nach einer solchen Entscheidung kaum Wege zurück.

3. Zumutungen des Betriebs

Die Frage nach den Chancen, die ein Unternehmen einer Familie eröffnet, soll mit Blick auf den vorangegangenen Abschnitt einschränkt werden: *Wie begünstigt es die Entstehung und den Erhalt einer Großfamilie, als stämme- und generationen-übergreifende Kommunikation?*

Über ihr Eigentum an einem Betrieb können sich Familien mit Entscheidungs- und Koordinationsdruck versorgen, den sie dann nur mit Mühe bewältigen können. Dabei setzen sie sich mit jenen Zumutungen auseinander, die sie aus dem Unternehmen zu sich durchdringen lassen. Auf solche reflexive Formulierungen kommt es an, wenn man einen respektvollen Abstand zum klassischen Verständnis des Eigners als „Träger betrieblicher Willensbildung“ (Gutenberg 1983, S. 486) einhalten möchte. Der nutzt nämlich seinen durch Eigentumsrechte garantierten Entscheidungsraum souverän aus. Einiges deutet darauf hin, dass man nach dem typischen Shareholder in Unternehmensfamilien lange suchen muss. Dort wird man zwischen den folgenden Extremen jede Spielart finden: Familien, die sich sporadisch und dann mit tiefer Gelassenheit, gar erschreckendem Desinteresse ihrem Unternehmen zuwenden; erwachsene Gesellschafter, die überhaupt nicht wissen, dass sie solche sind. In anderen Familien besteht helle Aufregung bei jeder Veränderung, die aus dem Betrieb bekannt wird; man ist voller Sorge, ganz gleich, ob man Anteile selber hält oder ob sie Verwandten gehören.

Mit dem Entscheidungsbedarf der Organisation, den sie an ihre Gesellschafter adressiert, ist eine erste Zumutung angesprochen, die sich Familien mit ihren Unternehmen einkaufen können. Eine zweite ist die Notwendigkeit, immer wieder (aus Familiensicht) unter Gleichen auswählen zu müssen, etwa bei der Besetzung von Führungspositionen. Neben Entscheidungs- und Selektionsdruck ließen sich bestimmt weitere Belastungen nennen. Die Auswahl muss sich von der Frage leiten lassen, was von der Familie als Zumutung erlebt wird, insbesondere weil das Spezifische familiärer Kommunikation herausgefordert und unterlaufen wird. Doch diese Betrachtung wird noch nicht ausreichend klären, wie sich die Großfamilie an ihrem Betrieb aufrichtet; allein mit Blick auf die Überlebensstatistiken, nach denen nur ein Bruchteil der Unternehmen in die Hände der dritten oder vierten Eignergeneration erreicht (MassMutual/Raymond Institute 2003), muss ein Bezug zu jenen Eigenheiten und Instrumenten hergestellt werden, auf die man häufig die Langlebigkeit alter Familienunternehmen und ihrer Familien zurückrechnet. Und wie sich dabei zeigen wird, zielen diese Eigenheiten und Instrumente erstaunlich genau auf die Belastungen, denen die Familienkommunikation durch ein Unternehmen ausgesetzt sein kann.

3.1 Entscheidungsdruck

Der formale Entscheidungsraum von Gesellschaftern fällt je nach Rechtsform und Gesellschaftsvertrag unterschiedlich aus. Beschlüsse fallen etwa über die Höhe der Gewinnentnahmen, die Besetzung von Stellen (s. Abschnitt „*Selektionsdruck*“), gewichtige geschäftspolitische Änderungen, wie etwa eine Kapitalerhöhung, die Erschließung eines neuen oder Aufgabe eines alten Geschäftsfeldes etc. Geregelt ist in der Regel auch, auf welche Informationen Anspruch erhoben werden kann. Ausgemacht ist damit noch nicht, wie weit sich die Familie an derlei Einschränkungen hält. Etwa sind Gesellschafter ohne operative Funktion selten legitimiert, informell in den Betrieb hinein Anweisungen zu geben und auf gleichem Wege vertrauliche Informationen zu beschaffen. Dennoch ist diese Art des Zugriffs keine Seltenheit. Und oft wird sie durch Familienmitglieder unternommen, die *keine* Anteile halten. Gerade letzteres ist für die Frage von Bedeutung, ob man so leichtsinnig von *Gesellschafter*-entscheidungen auf Zumutungen für die *Familie* schließen kann. Mag sein, dass aus

juristischer Sicht nur die Meinung und Entscheidung dessen zählt, der Anteile sein eigen nennt. Doch Familien müssen darauf keine Rücksicht nehmen. Zwar kann *in der Familie* für bestimmte Fragen eine scharfe Trennung von Familienmitgliedern mit und solchen ohne Firmenanteile gefordert werden. Nur lässt sich die Kommunikation der Familie nicht unbedingt hemmen, weiter über diese Trennung, ihre Konsequenz für das familiäre Miteinander, die Motive des Fordernden etc. zu disponieren. Das alles deutet darauf hin: Wenn man hart zwischen Familien- und Gesellschafterkommunikation unterscheidet, macht man die Rechnung ohne die enthemmte Kommunikation der Familie und übersieht, welche Zumutungen der an Gesellschafter herangetragene Entscheidungsbedarf des Unternehmens für die *Familie* mit sich bringt.

„Enthemmte Kommunikation“, wie oben erläutert, heißt nicht, dass alles thematisiert wird, sondern nur, dass alles thematisiert werden *kann*. So fällt die Resonanz der Familie auf erforderliche Gesellschafterentscheidungen ganz unterschiedlich aus. In der hier gebotenen Unschärfe lassen sich zwei Extreme nennen, wie weit oder wenig Familien solchen Entscheidungen aus dem Weg gehen: In dem wohl überwiegenden Teil der Unternehmensfamilien federn wenige Personen den Entscheidungsbedarf insofern ab, als er in die Familie hinein keine weiteren Kreise zieht. Wie kommt es dazu? Viele Gesellschafter erhalten früh aus steuerlichen Gründen, andere spät im Zuge eines normalen Erbgangs ihre Anteile. So unterschiedlich diese beiden Wege zur Weitergabe des Betriebs anmuten, so wenig müssen sie für die Familienkommunikation einen Unterschied machen, zumindest bis zum Tod des Schenkers oder Erblassers. Als Autorität der Familie absorbiert er zu Lebzeiten die mit seiner Schenkung oder seinem Erbe verbundene Verantwortung. Ist er plötzlich fort, bleiben Geschwister, Cousinen und Cousins mit geteilter Macht und ohne eine gewohnte Autorität zurück. Es fehlt an Routine im gemeinsamen Entscheiden, an Verständnis für betriebliche Hintergründe, an Erfahrung aus sich verschärfenden Konflikten wieder herauszufinden (vgl. May 2001, S. 175 f.; Dreyer 2006). Und dennoch muss entschieden werden, mit Konsequenzen nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die Mitglieder der Familie.

Zu unwahrscheinlich ist der Fall, dass sich in jeder Generation Personen finden, die Autorität und Vertrauen genug genießen, um Entscheidungsdruck von der Familie

weitgehend fernhalten zu können. Über kurz oder lang erreicht jede wachsende Unternehmensfamilie diesen Punkt, dass Macht geteilt und mit anderen gemeinsam ausgeübt wird. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass die Nöte des Betriebs der Familie eine gute Orientierung geben, was sie zu beschließen hat. Doch die wenigsten Familien verfügen überhaupt über eine ausreichend spezialisierte Semantik, um das Für und Wider betrieblicher Entscheidungen auf diejenigen zu beziehen, die sie selbst treffen müssen. Und nicht nur das. In Familien kann kaum das „was“ ohne das „von wem“ verstanden werden. Ein Aufruf zur Genügsamkeit, eine eindringliche Bitte, schnell zu entscheiden, wird auf die Person bezogen, die da fordert oder bittet. Ein Verweis auf die Notwendigkeiten des Betriebs lässt sich kurzerhand als personentypisch abtun. Denn Personenkenntnisse sind das Maß, mit dem man sich darauf festlegt, was man von den Beiträgen des anderen zu halten bereit ist. Das kann natürlich auf tiefes Misstrauen, aber auch auf unerschütterliches Vertrauen hinauslaufen.

An dieser Stelle lässt sich ein häufiges Problem der wachsenden Unternehmensfamilie bestimmen: Auch in ihr stellt sich schnell die familientypische Personenorientierung ein, jedoch ohne den weitläufigen Erfahrungshorizont, den Kleinfamilien aufbauen. Das, was von einer Person bekannt ist, dient zur Orientierung, auch wenn es wenig ist, auch wenn es auf Gerüchten, unglücklichen Begegnungen und bestechenden Vorurteilen beruht. Die Nichte zweiten Grades fiel schon immer durch ihr unübersehbares Verwöhntsein auf, der Vetter durch seine haltlose Besserwisserie. Da erscheint deren Forderung nach einer höheren Kapitalverzinsung in einem ganz anderen Licht! Werden unternehmensbedingt immer mehr Personen in die familiäre Kommunikation mit hineingezogen, wird offensichtlich ihre Fixierung auf Personen zum Problem. Womöglich lassen sich hier auch Antworten auf die Frage finden, wie es zu der mörderischen Konfliktdynamik von Unternehmensfamilien kommt, in der sich Stämme laufend um Abgrenzung bemühen (Simon et al. 2006, S. 62-83). Personenkenntnisse werden stammesintern stabilisiert, Versuche zu ihrer Revision werden sanktioniert. Die Erfahrung mit anderen Familienmitgliedern tritt hinter die Erfahrung mit anderen *Stämmen* zurück, deren Mitgliedern man stammestypische Einstellungen und Eigenschaften zurechnet.

Noch muss man, das Vorangegangene im Sinn, den Eindruck haben, dass Familien mit einem Unternehmen einen nicht endenden wollenden Alptraum durchleben. Tatsächlich: ein gemeinsamer Betrieb bringt Anlässe für Familienkommunikation mit sich. Und die ist immer „entsichert“, im Positiven wie im Negativen. Mit der wachsenden Familie, die in der Regel mit der Zersplitterung von Anteilen einhergeht, kommen, so wurde argumentiert, beachtliche Unwägbarkeiten hinzu, allerdings solche, auf die man sich einstellen kann.

In Großfamilien, die schon seit Generationen ein Unternehmen halten, finden sich häufig bestimmte Routinen und Instrumente, die sehr treffsicher auf die Eigenarten familiärer Kommunikation und die mit ihr verbundenen Schwierigkeiten für eine Unternehmensfamilie abzielen. Im Folgenden werden vier dieser Hilfsmittel vorgestellt, die der Familie erleichtern, den aus dem Unternehmen zugespielten Entscheidungsbedarf zu verarbeiten. Sie haben allesamt einen Aspekt gemein: Man schafft Gelegenheiten, in denen *Personenkenntnisse, aufgebaut, modifiziert, revidiert werden können* – und das meist unter weniger riskanten Bedingungen. Die Großfamilie arbeitet so schrittweise und unbemerkt an ihrem eigenen Gedächtnis und damit an einer eigenen Geschichte.

- *Gesellschafterqualifikation*: In der Ratgeberliteratur wird regelmäßig die Qualifikation von Gesellschaftern empfohlen (etwa: Aronoff u. Ward 2002a), mit der man am besten schon im Kindesalter beginnen solle. Zukünftige und kürzlich mit Anteilen bedachte Gesellschafter finden sich zusammen, werden über ihre Rechte, ihre Pflichten und Aufgaben aufgeklärt. Das dabei vermittelte Verständnis von betrieblichen Abläufen und Hintergründen ist womöglich ein gutes Mittel gegen Misstrauen zwischen im Unternehmen tätigen und dort nicht beschäftigten Familienmitgliedern. Auch wird eine Grundlage für weitsichtige Entscheidungen gelegt. Insbesondere aber werden Familienmitglieder in Gruppensituationen zusammengeführt, in denen gemeinsam gelernt und gearbeitet wird. Trägt man Misshelligkeiten bereits hier aus, wird womöglich weniger Schaden angerichtet, als solche in einer Gesellschafterversammlung mit sich bringen, die den ersten Anlass zu intensiver Zusammenarbeit bietet.

- *Schrittweise Stimmrechtsübertragung*: Ab einem bestimmten Alter werden auf die Folgegeneration Stimmrechte übertragen, nicht alle auf einen Schlag, sondern im Abstand einiger Jahre. Mit den Übertragungen wird fest gerechnet, allen Beteiligten ist das *Procedere* bekannt. Auch wenn so zu Beginn die Stimmgewalt der nachrückenden Generation zunächst überschaubar ist, nimmt sie an in aller Form einberufenen Gesellschafterversammlungen und -ausschüssen teil.

Dieses Verfahren ist in dreierlei Hinsicht bemerkenswert. Durch das *gemeinsame*, schrittweise Hereinwachsen in die Gesellschafterrolle wird womöglich auch das Interesse daran geweckt, mit wem (das heißt: mit was für einer Person) man sich die nächsten Jahrzehnte arrangieren muss und wie das gelingen kann. Der fließende Übergang vermeidet die doppelte Erschütterung, die entsteht, wenn eine Autorität in der Familie entfällt und zugleich neue Machtverhältnisse entstehen. Vielmehr können diese vorgeprobt werden, gleichsam mit Sicherheitsnetz, solange etwa die überlassende Generation noch moderieren, schlichten und notfalls eingreifen kann.

- *Familienstrategie und Familiencharta*. In der Ratgeberliteratur werden diese beiden Instrumente geradezu als Wundermittel für starke Unternehmensfamilien gehandelt. Eine Familie begibt sich in einen Strategieprozess, durch den sie sich die Interessen und Ziele ihrer Mitglieder und deren Erwartungen an das Unternehmen aufklären soll (Carlock u. Ward 2001; Aronoff u. Ward 2002b). Das Spektrum behandelte Fragen ist weitläufig, wobei unverhohlen auf kritische Themen wie Geldbedarf, Karrierehoffnungen oder Verkauf zugesteuert wird. Die Übereinstimmung von Zielen, Erwartungen und insbesondere Werten der Familienmitglieder wird dabei als entscheidende Bedingung für einen zukunftsfähigen Zusammenhalt der Familie genannt (May 2001, S. 188-190). Was sich also an Geteiltem und gemeinsam Gewünschtem auf tun lässt, wird in einer Familiencharta festgehalten (Baus 2003, S. 134-149), einem Dokument, das alle Familienmitglieder ausgehändigt bekommen.

Mag sein, dass es über die in der Charta festgehaltenen *Werte* gelingt, „in kommunikativen Situationen eine Orientierung des Handelns zu gewährleisten, die

von niemandem in Frage gestellt wird“ (Luhmann 1997, S. 341 f). Mit Sicherheit eröffnet sie die Möglichkeit, Defekte in den Einstellungen der Familienmitglieder zu bemerken und zur Sprache zu bringen – dann allerdings mit dem Problem, dass Wertkonflikte kaum auflösbar sind, ohne die Werte selbst aufgeben zu müssen (Luhmann 1994, S. 46). Womöglich kommt es nicht unbedingt darauf an, *die-selben* Werte zu teilen. Hätte sie die Familie schon, müssten sie wohl nicht so ausgiebig verhandelt werden. Es könnte auch darum gehen, als Familie eine gemeinsame Jagd nach der Fiktion geteilter Werte und einer entsprechend ausgebauten Einheitssemantik zu veranstalten. Der Gedanke kann hier nur angerissen werden, er reicht aber für den Verdacht aus, dass ein Nebenprodukt des Strategieprozesses sein heimliches Hauptprodukt ist: In gewisser Weise holt die Großfamilie im Schnelldurchlauf nach, was sie auf dem normalen Wege über Jahrzehnte intensiven Austauschs über ihre Mitglieder hätte lernen müssen. Dabei kann (und muss es wohl auch) zu offenem Dissens kommen. Der aber eröffnet der Familie die glückliche Gelegenheit, ihre Belastbarkeit zu erproben.

- *Familientage und -feste*: Bereits bei Strategietreffen, Gesellschafterschulungen und -versammlungen kann Familiarität in ihrer ganzen Bandbreite zustande kommen. Die Ratgeberliteratur empfiehlt, Familienanlässe zu veranstalten, in denen es möglichst wenig um die Firma geht. Solche Familientage und -feste sind wunderbare Gelegenheiten, Personenkenntnisse zu kultivieren, in sich aufkeimende Liebeserwartungen zu spüren oder aber: sich entsetzlich zu langweilen. Denn alle Unternehmensfamilien, die damit anfangen, sich um sich selbst bemühen, haben zunächst nur die Hoffnung, dass die Nähe irgendwann wirklich kommt, die man anfänglich etwas aufgesetzt und verlegen inszeniert. Das Familienfest ist gleichsam das Thermometer, mit dem sich messen lässt, wie warm man miteinander geworden ist. Denn hier kann sich die Familie kaum mit Unternehmensthemen von sich selbst ablenken.

3.2 Selektionsdruck

Für Familien ist meist von Interesse, wie sich ihre Mitglieder außerhalb der Familie bewegen. Zumindest ist es selten verwerflich, nach der beruflichen Stellung, nach

Erfolgen am Arbeitsplatz, nach Mitgliedschaften in Vereinen, Golfhandikaps, nach Einkommen oder Vermögen zu fragen. Nennt eine Familie ein Unternehmen ihr eigen, kommt es zu einer interessanten Bereicherung an Möglichkeiten, wie ihre Mitglieder in und um dieses vorkommen können und insbesondere: *ungleich* vorkommen können. Für letzteres gibt die Selbstbeschreibung des Unternehmens mit klarem Oben und Unten, mit hierarchieabhängigen Privilegien und Verboten gute Anhaltspunkte. Doch damit noch nicht genug. Der Betrieb eröffnet in der familiären Kommunikation (!) *jedem* Mitglied eine Rolle in und um das Unternehmen: entweder in einer Ja- oder einer Nein-Form. Man kann dort in führender Position, im Beirat, im Aufsichtsrat sein oder eben *nicht* sein. Man ist nur ein „employed“ oder „nonemployed owner“ (Gersick et al. 1997, S. 11 – Hervorheb. D.K.). Und natürlich müssen sich Familien nicht auf Rollen und Funktionen beschränken. In Bezug auf Personen können auch Gehälter, Zugang zu Privilegien und Informationen oder Entnahmerechte in ihrer Nein-Form interessieren. Es kann gleichermaßen thematisiert werden, was man ist und was man *nicht* ist. Und letzteres muss nicht unbedingt weniger Stoff für Gespräche und Auseinandersetzungen bieten. In Familien wirft man sich ohne weiteres vor, etwas nicht zu sein (*kein* Sohn, *nicht* erfolgreich, *nicht* häufig genug zuhause), und daran kann wieder angeschlossen werden: mit Kritik, mit Gegenvorwürfen oder der Suche nach Verantwortlichen [...] (Klett 2005, S. 112 f. Fn. 329).

Der Betrieb eröffnet also den Familienmitgliedern Möglichkeiten, ungleich in ihm und in seiner Umgebung vorzukommen. Diese Möglichkeiten werden in der Familienkommunikation auf wundersame Weise verdoppelt, so dass ausnahmslos für jeden eine aufs Unternehmen bezogene Rolle benannt werden kann. Allerdings ist bis hierhin von besonderen Zumutungen für die Familie noch nichts in Sicht. Es stellt für sie kein Problem dar, dass ihre Mitglieder in der Familienumwelt einen ungleichen Status haben. Zumindest: solange in der Familie *keine* Einflussmöglichkeiten auf diesen Status zugeschrieben werden. Die Zumutungen beginnen erst, wenn solche Einflusschancen gesehen werden. Denn alles, was im Einflussbereich von Familienmitgliedern gesehen wird, *kann* Gegenstand des familiären Gleichheitsprinzips werden. Ungleichheiten, die kausal nicht auf Irrtümer oder Versäumnisse, sondern auf mehr oder weniger bewusste *Entscheidungen* anderer Familienmitglieder zurückge-

rechnet werden, müssen zwangsläufig als *Selektionen* unter *Gleichen* verstanden werden. Und diese Zurechnung kann in Familien äußerst flexibel und phantasievoll geschehen. Das sich hier abzeichnende Problem der Selektion unter Gleichen soll an einigen Beispielen erläutert werden:

Wirft der herangewachsene Sohn seinen Eltern vor, er sei von ihnen weniger gefördert worden als seine Geschwister und weise deshalb heute keine vergleichbare Karriere vor, so mögen sich die Angegriffenen in den Hinweis auf ein ungewolltes Versäumnis flüchten können. Ist nur einer von mehreren Nachkommen im Vorstand, finden sich keine Frauen im Gesellschafterkreis etc., mag sich das nur schwer als Irrtum verkaufen lassen. Gestünde man ihn ein, so müsste man wohl rückgängig machen, was da so irrtümlich entschieden worden ist. Es scheint nicht nur so zu sein, dass die Kommunikation das Verhältnis jedes Familienmitglieds zum Betrieb thematisieren kann. Hinzu kommt, dass sich dabei Ungleichheitsbedingungen recht eindeutig auf Entscheidungen („Selektion“) zurückbeziehen lassen, an denen Familienmitglieder direkt oder indirekt beteiligt waren: „Du hättest dafür sorgen müssen..., Du hättest verhindern können, dass...!“ Vermutlich sind es die formalisierten Prozesse der Organisationen, durch die Entscheidungen und ihre Verursacher so sichtbar herauspräpariert werden, dass sie in der Familie zum Thema werden können.

Bereits in Familien ohne Betrieb gibt es unzählige Gelegenheiten, erkannte Selektionen zum Anlass für Gleichheitsforderungen zu nehmen. Mit dem Betrieb explodiert die Zahl dieser Gelegenheiten. Natürlich müssen die nicht immer wahrgenommen werden: Hat etwa nur einer Interesse an einer Vorstandsposition, mögen die übrigen im Falle seiner Berufung nicht gleich Ausgleich fordern wollen. Und dennoch gehört das Spiel um Selektion, ihre Rechtfertigung oder Kompensation zur Realität von Unternehmensfamilien. Auch wenn sich manche darum bemühen, so richtet sich ein Unternehmen etwa bei der Gründung von Tochtergesellschaften selten nach der Fertilität der Familie (vgl. Carlock u. Ward 2001, S. 18 f.). Wie ein bestimmter Platz am Küchentisch können auch bestimmte Funktionen oder Privilegien nur einmal vergeben werden. In solchen Fällen muss oft um Akzeptanz für die Selektion geworben oder Ausgleich geschaffen werden. Erbt einer allein den Betrieb, dann werden meist die weichenden mit anderen Vermögensgegenständen entschädigt – was durch das

Erbrecht gestützt wird (Frank 2002, S. 50). In der Regel ist das Spiel damit nicht zu Ende. Wie wird der Erbgang gesehen, wenn nach ein paar Jahren die Gewichenen finanziell besser dastehen? Kam es nicht zu einer Ungleichheit, die man hätte absehen können? Oder ein anderer Fall: Alle erben gleich, nur einer führt. Doch die unternehmerische Belastung und Verantwortung lasten schwer auf dem augenscheinlich Privilegierten. Sollte sich das nicht auch in der Höhe seiner Anteile niederschlagen (vgl. Wimmer et al. 2004, S. 71)? Das Argument findet sich natürlich auch anders herum: Müssten nicht jene im Betrieb, die durch Salär und Ansehen besser gestellt sind, nicht wenigstens auf der Anteilsseite Abstriche hinnehmen? Die vorangegangenen Beispiele zeigen: Es können im Versuch des Ausgleichs von Ungleichheiten weitere Ungleichheiten entstehen, die weitere Ausgleichsversuche nahe legen usw. Man kann wohl sagen: in Unternehmensfamilien geht dieses Spiel nie zu Ende (vgl. Klett 2005, S. 110-122).

Über den Betrieb versorgt sich die Familie, so wurde gezeigt, laufend mit Selektionsdruck und der entsprechenden Bewältigung. Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, zu welchen zerstörerischen Auseinandersetzungen Familien über die Frage von natürlicher Gleichheit und unvermeidlicher Selektion finden können. Es bleibt wenig Zweifel, dass in diesem Problemfeld die Ursache für das Ende unzähliger Unternehmensfamilien lag und liegt.

Um so mehr stellt sich die Frage, wie man sich in langlebigen Unternehmensfamilien auf solche Problemlagen einstellt. Hier lassen sich insbesondere zwei Eigenartigkeiten benennen, die den Selektionsdruck abfedern.

- *Mehr Rollen und Funktionen*: "Long-lasting business families have learned that when a family becomes larger, it very consciously needs to find more opportunities for people to contribute and participate and lead – on the family side" (Ward 2004, S. 126). Offenbar entzerrt man das Selektionsproblem, indem man es überlastet. Neben die stereotypen Ungleichheiten wie Führungskraft/nicht Führungskraft oder Gesellschafter/nicht Gesellschafter werden eine Vielzahl von weiteren Rollen und Funktionen gestellt. Das sind keine Scheinaufgaben, die nur nach mehr aussehen sollen, als sie sind. Bereits die Entwicklung einer Familien-

strategie oder eines Gesellschaftertrainings sind mit viel Arbeit verbunden – und das ist nur der kleine Anfang. Nennen ließen sich Aufsichtsgremien, Familiengremien (der Familienrat, ein ‚junior committee‘, das ‚liquidity committee‘), die Steuerung eines Family Office, die Koordination von Familientreffen und Trainingsprogrammen für Gesellschafter, Sonderaufgaben wie die Betreuung des karitativen Engagements eines Unternehmens, oder repräsentative Funktionen (Klett 2005, S. 135). Hier wird man sich schwer auf eine Reihenfolge einigen können, welche Rolle eigentlich besser oder schlechter ist. Mit den Rollen wachsen die Möglichkeiten des Ausgleichs bei untolerierbaren Ungleichheiten und womöglich auch mehr Gründe, mit dem eigenen Platz zufrieden zu sein. Denn es rückt damit stärker in den Blick, was man für Familie und Unternehmen alles ist und leistet, und nicht nur was man alles nicht ist und nicht leistet.

- *Eintrittsstatuten* werden oft als Merkmal eines besonders professionellen Verhältnisses zwischen Familie und Unternehmen gesehen. Ein akademischer Grad soll erreicht sein, bestimmte Erfahrungen müssen gesammelt werden, bevor eine Karriere im Betrieb beginnen darf. Natürlich können solche Statuten abgeschafft, geändert, ignoriert oder vergessen werden. Werden sie jedoch von der Familie als unhintergebar hingenommen, hemmen sie die Zurechnung von Einflussmöglichkeiten auf Personalentscheidungen. Durch solche Entscheidungen ausgelöste Ungleichheiten gewinnen ihre Legitimation nun durch ein Verfahren. Die Nichte hat kein Abitur. Kann sie das gleiche für sich erwarten wie ihre Cousine mit Diplom, wenn ein Universitätsabschluss notwendige Bedingung für einen Eintritt ist? Was vom Verfahren abhängig ist, muss nicht mehr Gegenstand der familiären Gleichheitsnorm sein. Eintrittskriterien sind in der Regel allen Familienmitgliedern schon im Jugendalter bekannt. Sie bieten Orientierungspunkte, indem sie sagen, was man sich vornehmen muss, um die Chancen auf einen Eintritt ins Unternehmen zu erhöhen. Der Nebeneffekt dabei ist: Familienmitglieder schreiben sich den Einfluss auf Einstellungsentscheidungen vermehrt selbst zu. Zugleich werden bestimmte Karriereoptionen frühzeitig als unerreichbar angesehen, was entmutigt, sie später doch noch einzufordern.

Viele langlebige Unternehmensfamilien belassen es nicht bei harten Eintrittsregeln.

Sie kombinieren sie mit einer aufwendigen Karriereförderung, und zwar für *alle* in der Ausbildung befindlichen Familienmitglieder (vgl. Ward 2004, S. 122 f.). Auf diese Weise wird vermieden, dass wieder ein neues Gefälle entsteht: nämlich zwischen den Ambitionierten, die sich um eine Zukunft im Betrieb bemühen und den Unambitionierten, die sich etwa mit den Benefizien des Gesellschafterdaseins zufrieden geben.

Sowohl die Schaffung neuer Möglichkeiten, wie Familienmitglieder in und um das Unternehmen vorkommen können, als auch Eintrittsstatuten entspannen den Selektionsdruck, den ein Betrieb in die Familie bringen kann. Doch damit hat sich der Effekt für eine Stärkung der Familie noch nicht erschöpft. Es fällt auf, dass durch die beiden vorgestellten Hilfsmittel Familienmitgliedern Vorteile eröffnet werden, die für einen einzelnen kaum zugänglich sind. Allein eine weitsichtige Karrierebegleitung für Familienmitglieder, sei es durch Coaching oder großzügige Ausbildungsförderung, ist ein wertvolles Privileg, das in vielen Familien als unschätzbare Chance angesehen wird.

4. Die Familie als Lösung eines unlösbaren Problems

Mit dem Besitz eines Unternehmens, so wurde argumentiert, kann sich eine Familie Zumutungen aussetzen, die nicht ohne weiteres zu bewältigen sind. Die meisten Unternehmensfamilien scheitern an dieser Aufgabe. Doch einige erweisen sich als zäh und kreativ bei der Bewältigung. Sie greifen auf Routinen und Instrumente zurück, die einen schwer zu umgehenden Entscheidungs- und Selektionsdruck zumindest teilweise entspannen. Doch das allein dürfte für ihre Langlebigkeit nicht verantwortlich sein, das allein stärkt noch nicht die Familie. Und darauf kommt es wohl an, sollen nicht die typischen, von Generation zu Generation wachsenden Zentrifugalkräfte das Familiengefüge überlasten.

Merkmale einer starken Familie, wie Zusammenhalt, Konfliktfähigkeit, Rückhalt, Nachsicht, Wohlwollen, gegenseitige Unterstützung, Vertrautheit und Vertrauen, lassen sich nicht beschließen. Ein Zusammentreffen einzuberaumen, um dann gemeinsam derlei Stärken herzustellen, dürfte sich auch nicht bewähren. Sich dabei ver-

trauensvoll zu geben, um Vertrauen zu ernten, würde wahrscheinlich Misstrauen sähen. Man wäre wohl eher damit beschäftigt, die Motive des anderen für sein merkwürdiges Verhalten zu ergründen.

Es mag gegenintuitiv klingen: Familienmitglieder müssen sich weitgehend blind für das Ziel machen, die Familie zu stärken. Die Unternehmensfamilie versorgt sich durch das Unternehmen mit einem ungelösten Problem, das ihnen zum Nutzen wird (vgl. Baecker u. Kluge 2003, S. 57 f.), wenn sie es als Problem annehmen, das heißt: laufend an seiner Lösung arbeiten. Gesunde Familiarität erwächst gleichsam im Windschatten gelingender familiärer Kommunikation. Und viele langlebige Unternehmensfamilien, gereizt und herausgefordert durch die Zumutungen ihres Betriebs, eröffnen sich dazu auf geschickte Weise immer neue Gelegenheiten.

5. Literaturverzeichnis

ALBACH, H.; FREUND, W. (1989)

Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

ANDERSON, R.; REEB, D. (2003)

Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. In: Journal of Finance 58, S. 1301-1328

ARONOFF, C. E. (1994)

Beware of the family-business paradox. In: Nation's Business 10

ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. (2002A)

Family Business Ownership: How To Be An Effective Shareholder. Marietta: Family Enterprise Publishers

ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. (2002B)

Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business. Marietta: Family Enterprise Publishers, 2. Aufl.

BAECKER, D. (1991)

Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

BAECKER, D. (2003)

Tabus in Familienunternehmen. In: ders.: Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 123-133

BAECKER, D.; KLUGE, A. (2003)

Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin: Merve

BAUS, K. (2003)

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Gabler

BLOOM, N. (2006)

Inherited Family Firms and Management Practices: The Case for Modernising the UK's Inheritance Tax. A Centre for Economic Performance policy analysis. London School of Economics

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. (2001)

Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business. Hampshire, New York: Palgrave

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. (2003)

Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm, Diskussionspapier. Coleman Foundation and U.S. Association of Small Business and Entrepreneurship

DREYER, N. (2006)

Das Familienunternehmen am Ende der Pionierphase. Konsequenzen des Generationswechsels für die Organisation. Witten: Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke

DYER, G. (2003)

The Family: The Missing Variable in Organizational Research. In: Entrepreneurship Theory and Practice 2, S. 401-416

FRANK, M. (2002)

Die 'kleine' AG als Organisationsform für die Nachfolge in Familienunternehmen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM HAMPTON, M.; LANDSBERG, I. (1997)

Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press

GESTRICH, A.; KRAUSE, J.; MITTERAUER, M. (2003)

Geschichte der Familie. Stuttgart: Kröner

GUTENBERG, E. (1983)

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Bd., Die Produktion. Heidelberg, Berlin: Springer, 24. Auflage

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. (1999)

A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review 12/1, S. 1-25

HENNERKES, B. (2004)

Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt am Main: Campus

HILL, P. B.; KOPP, J. (2004)

Familiensoziologie. Grundlagen und theoretische Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, 3. Aufl.

IFERA (2003)

Family businesses dominate. In: Family Business Review, 16(4), 235-240

KLETT, D. J. (2005)

Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

LORZ, R. (1997)

Die Nachfolge in Familienunternehmen. In: Hennerkes, B.; Kirchdörfer, R.: Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Köln: Carl Heymanns, S. 693-751

LUHMANN, N. (1982)

Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt am Main: Suhrkamp

LUHMANN, N. (1988)

Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

LUHMANN, N. (1990)

Sozialsystem Familie. In: ders.: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 196-217

LUHMANN, N. (1994)

Die Ausdifferenzierung des Kunstsystems. Bern: Benteli

LUHMANN, N. (1995)

Die Form 'Person'. In: ders.: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 142-154

LUHMANN, N. (1997)

Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

MASSMUTUAL/RAYMOND INSTITUTE, (2003)

American Family Business Survey, Springfield

MAY, P. (2001)

Lernen von den Champions. Fünf Bausteine für den unternehmerischen Erfolg.
Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch

MAY, P. (2003)

10 Goldene Regeln zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen: Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2004. Bad Godesberg: INTES, S. 49-59

MOHR, R. (2006)

Eine Hölle namens Familie. In: Spiegel Online, 27.4.2006,
<http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,413260,00.html>

POZA, E. J. (2004)

Family Business. Mason: Thompson South-Western

PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2002)

Inherited Control and Firm Performance, Diskussionspapier. Columbia University, Columbia Business School

RÖSSING, S. (2004)

August Oetker: Der Kapitän der Nahrungsmittel KG. In: Financial Times Deutschland, 26.4.2004

SENNETT, R. (1974)

The Fall of Public Man. New York: Knopf

SIMON, F. B. (1999)

Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Soziale Systeme 5/1, S. 181-200

SIMON, F. B. (2000)

Grenzfunktionen der Familie. In: System Familie 13, S. 140-148

SIMON, F. B. (2002A)

Die Familie des Familienunternehmens. In: ders.: Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, S. 36-54

SIMON, F. B. (2002B)

Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit. In: ders.: Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, S. 56-71

SIMON, F. B.; WIMMER, R.; GROTH, T. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

TYRELL, H. (1983)

Zwischen Interaktion und Organisation II. Die Familie als Gruppe. In: Neidhardt, F.: Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 362-390

WARD, J. L. (2004)

Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan

WEBER, F. (2005)

Der Einfluss der Postgründer-Generation auf die Performance. Eine empirische Analyse deutscher und österreichischer Familienunternehmen. Lohmar: Eul Verlag

WIECHERS, R. (2005)

Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

WIMMER, R.; GROTH, T.; SIMON, F. B. (2004)

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Diskussionspapier.
Universität Witten/Herdecke, Wirtschaftsfakultät

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. (2004)

Family Business Research: A Strategic Reflection. In: Family Business Review
17/4, S. 331-346

VON MOOS, A. (2003)

Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung. Zürich: Verlag NZZ

The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen*

Arist von Schlippe und Torsten Groth

* Dieser Beitrag wurde erstmals als Arist von Schlippe und Torsten Groth, The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen, in der Zeitschrift Kontext 1/2007 S. 26-47, veröffentlicht. Wir danken dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung	129
2. Die Allgegenwart von Geschichten	131
3. Geschichten in Familien und Organisationen	132
4. Familienunternehmen und ihr „Elefantengedächtnis“	134
5. Arten von Geschichten in Familienunternehmen	139
5.1 „Zentripetale Geschichten“	140
5.2 „Zentrifugale Geschichten“	143
5.3 „Persönliche Geschichten“: Erklärung persönlicher Entscheidungen	145
5.4 Sonderformen von Geschichten	145
6. Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen	146
6.1 Allgemeine Funktionen von Geschichten	146
6.2 Spezifische Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen	147
6.3 Die entparadoxierende Funktion von Geschichten	151
7. Schluss	152
8. Literaturverzeichnis	153

1. Vorbemerkung

Wenn man die Internetseite der Firma Blacksocks öffnet¹, stößt man recht bald auf eine Geschichte, ein paar Auszüge:

„... Samy Liechti hatte gerade seine erste Stelle als Juniorberater in einer Werbeagentur angetreten. Jung und mit den Gepflogenheiten in der Geschäftswelt noch wenig vertraut, ...wurde (er) von seinem Chef in ein «Business-Meeting» mit ... japanischen Geschäftspartnern mitgenommen. Da nur ausgewählte Mitarbeiter an «Business-Meetings» mit wichtigen ausländischen Geschäftsleuten geschickt werden, fand er es angemessen, sich für bedeutend zu halten und noch schnell umzuziehen. Aus dem Fundus schwarzer Socken wurden zwei übergestülpt, das frisch gebügelte Hemd angezogen und die Krawatte umgebunden. So begab er sich voller Stolz und Selbstbewusstsein zu dem Treffen mit den Japanern. Eine folgenschwere Begegnung, wie sich herausstellen sollte.

Die geschäftliche Seite des Meetings verlief erwartungsgemäß.... Im Anschluss ... wurde die ganze Delegation zu einer traditionellen japanischen Teezeremonie eingeladen. Beim Eintreten in das Teehaus wurde schnell klar, dass so wie es sich in Japan ... gehört – die Schuhe ausgezogen werden mussten. Und da passierte es. ... Es war eindeutig und nicht zu übersehen. Samy Liechtis Socken hatten nicht den gleichen Lebenslauf. Die linke Socke erschien in kräftigem Schwarz und wies eine breite Struktur auf. Die rechte dagegen war hell-schwarz verwaschen, mit schmaler Musterung und zu allem Überfluss schien da auch noch die große Zehe durch das erschlaffte Gewebe hindurch. Am liebsten wäre er in den Kirschholzboden versunken oder hätte den Kopf in die Erde des Bonsai-Topfes gesteckt. Die letzte Hoffnung, es handle sich hier lediglich um einen bösen Traum, musste er umgehend begraben, und es wurde ihm immer klarer, dass es keine Rettung gab. Er musste da durch. ...

Natürlich war es nicht zu vermeiden, dass auch die japanischen Gastgeber sowie der Chef das Missgeschick zur Kenntnis nahmen. Mit viel Takt und menschlicher Größe

¹ <http://www.blacksocks.com/pages.php?page=legend&lang=d>, Zugriff 17.9.06

überspielten sie ... den Fauxpas. ... So saß er also da in der Lotusstellung, bemüht, seine Füße zu verbergen und ohne jemals dem Gang der Konversation wirklich folgen zu können. In den Augen der Gastgeber musste er nicht nur als ungepflegt, sondern auch noch als verträumt wirken. Aber er konnte einfach nicht anders, in seinem Kopf da war nur eines: Die verdammten Socken!

Nachdem er dies alles durchgestanden hatte und sich wieder auf kulturell vertrautem Terrain bewegte, wurde ihm allmählich klar, dass seine Erlebnisse mit den Japanern einen tieferen Sinn haben mussten. Das Schicksal hatte ihn ausgewählt, menschliche Erniedrigungen durch unpassende Fußbekleidung auf dieser Welt auszurotten. Die Mission hieß fortan: Die Welt Schritt für Schritt von Socken-Sorgen zu befreien. Daraus entstand denn auch die Idee, «Socken im Abo» anzubieten.“

Dieses Erlebnis wird als Gründungsgeschichte für eine sehr erfolgreiche Geschäftsidee angegeben, die eine Schweizer Firma seit 1999 verfolgt und die mittlerweile durch zahlreiche business awards belohnt wurde: der Abonnent bekommt drei bis viermal im Jahr drei Paar neue Socken zugeschickt, eben im Abo.

Ein Kollege, der den Gründer persönlich gut kennt, erzählt, dass dieser auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept ebenfalls mit einer Geschichte geantwortet hat: sein Vater habe ihn als Kind einmal sehr früh geweckt und sei mit ihm 2h lang zu einem Lieferanten gefahren. Dort angekommen habe er mit diesem ein kurzes Gespräch geführt und ihm die Bedeutung, die der Auftrag für die Firma hatte, eindringlich beschrieben. Auf dem Rückweg habe der Sohn geschimpft: „Das hättest du auch per Telefon machen können!“ „Nein“, habe der Vater geantwortet, „hier war ich persönlich gefragt, sonst wäre der Auftrag verlorengegangen!“ So wurde ihm deutlich, dass manche Erfolge im Geschäftsleben an der persönlichen Präsenz des Unternehmers hängen – bis heute kennt er jede der Frauen, die für ihn die Socken herstellen, persönlich und, wie er sagt, so manches Mal hat ihm dieser direkte Kontakt geholfen, wenn es darum ging, Lieferengpässe durch Wochenendearbeit zu überbrücken.

2. Die Allgegenwart von Geschichten

Das Beispiel zeigt, wie am Beginn eines Unternehmens und einer kreativen unternehmerischen Idee eine Geschichte steht und wie auch die zentrale Kultur dieses Unternehmens – hier ist es die der eindeutigen und persönlichen Präsenz des Unternehmers vor Ort – durch die besondere Art, wie die Geschichte erzählt wird, untermauert und stabilisiert wird. Mit Sicherheit wird man bei vielen Unternehmern auf die Frage nach der Gründung des Unternehmens, nach zentralen Unternehmenswerten oder nach Meilensteinen der Unternehmensentwicklung vergleichbare Antworten bekommen. Es gibt also gute Gründe sich der Funktion von Geschichten im Allgemeinen und der Funktion von Geschichten in Familienunternehmen im speziellen zu widmen.

Wer zu einem Thema befragt wird, das einem wichtig ist, der wird meist mit einer Geschichte antworten. Offenkundig werden Erfahrungen in Form von Geschichten reaktualisiert. Alle erlebte Erfahrung muss in Erzählungen überführt werden, denn „was nicht narrativ strukturiert wird, geht dem Gedächtnis verloren“ (Bruner 1997, S. 72). Folgt man Bruner, so hängen Sinn als zentrale Konstituente menschlicher Kultur und die Erzählung eng miteinander zusammen. Zugehörig einer Kultur zu sein, heißt, „in eine Menge miteinander verknüpfter Geschichten eingebunden zu sein, auch wenn diese Geschichten keinen Konsens widerspiegeln mögen“ (ebd. S. 107). In dem Moment aber, wo die Erfahrung eine Geschichte geworden ist, ist sie nicht mehr die Erfahrung selbst. Sie unterliegt den Gesetzen der Sprache und der jeweiligen erzählerischen Tradition. Mit der klassischen Unterscheidung von Medium und Form von Heider (1926) können wir also Erzählungen als spezifische *Formen* im *Medium* sinnhafter Kommunikation betrachten. Notwendigerweise wird eine Selektion vorgenommen. Ohne dass wir uns dessen bewusst sind, akzentuieren wir das eine, lassen das andere aus oder weisen ihm eine Randbedeutung zu. Wir verteilen Verantwortlichkeiten, schlagen Wertungen vor und sorgen – nicht zuletzt ist das eine Funktion des Erzählens – dafür, dass wir „gut dastehen“ in der Geschichte.

Eine Erzählung ist immer *gestaltet*, sie spiegelt nicht die Wirklichkeit, sondern sie konstruiert sie und gibt ihr eine für den jeweiligen Erzählzweck passende Form. Mit

dem Wort „Erzählzweck“ kommt der Kontext der Erzählung, v.a. die Zuhörerschaft in den Blick. „Ich glaube, wer Geschichten erzählt, muss immer jemanden haben, dem er sie erzählt, nur dann kann er sie auch sich selbst erzählen“ (Eco 2001, S. 241). In ständiger Konversation entsteht ein gemeinsamer Sinn, ein Kon-Sens, der der selbstverständliche Baustein unserer sozialen Welt ist. Im Gespräch und im Erzählen von Geschichten halten Menschen ihre Wirklichkeit stabil und bestätigen sich wechselseitig unsere Identität. Alles, was sie denken und über sich wissen, ist aus den Erzählungen entwickelt, derer sie sich bedienen. Geschichten haben so, wie sie erzählt werden, eine gewaltige Kraft für die Gestaltung von Wirklichkeit. Mit dem australischen Therapeuten Michael White (1992) könnte ein Mensch sich fragen, welchen Geschichten er erlaubt, sein Leben zu regieren – und wer er/sie sein könnte, wenn ihnen weniger Macht eingeräumt würde. Er/sie kann demzufolge danach suchen, welcher Art die ‚Geschichte hinter der Geschichte‘ ist, also die, die nicht erzählt wird, weil eine andere Geschichte zur dominanten Erzählung geworden ist. Efran et al. gehen sogar noch weiter, wenn sie sagen: „Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die GeschichtenerzählerInnen innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen“ (Efran et al. 1992, S.115).

3. Geschichten in Familien und Organisationen

Im Lichte einer narrativen Theorie kann mithin ein Mensch durch seine Erzähltradition zu der Geschichte *werden*, die er erzählt (s.a. Bruner 1991). In seiner Schrift: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ entwirft Heinrich von Kleist ein Bild, das diesen selbstorganisationstheoretischen Überlegungen sehr nahe kommt: unsere Gedanken sind nicht einfach „vorhanden“, um abgerufen zu werden, sondern sie entstehen im Moment des Sprechens. Im Reden, in der Mitteilung an den anderen, entsteht das Denken, „verfertigt“ es sich. Auf der individualpsychologischen Ebene lässt sich Entsprechendes über die Identität eines Individuums formulieren: Auch Identität ist kein festes „Ding“, das vorhanden ist und stabil steht, sondern ein Prozess, der sich immer wieder in Gesprächen, im Reden aktualisiert. Man

könnte dann auch von der „allmählichen Verfertigung der Persönlichkeit im Verlauf des Lebens“ sprechen (Schneewind 2004). In einer solchen Perspektive *ist* es nicht die Persönlichkeit, die das Leben bestimmt, sondern im Vollzug des Lebens *werden* wir zu dem-/derjenigen, als den wir uns selbst beschreiben (Gergen 2002, S. 59).

Wenn der Kleist-Gedanke weitergedacht wird, dann „entsteht“ auch die Familie als soziales System in der Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren, wie sie einander Geschichten erzählen. Familien sind die Systeme, in denen der engste aufeinander bezogene Lebensvollzug stattfindet. Sie sind in einer besonderen Weise konstitutiv für die Identität eines Menschen, man trägt sozusagen ihre Geschichten „unter der Haut“: „All Families tell stories ...and their members grow up and walk around with their stories under their skin“ (Frantz 1991, S.85). In der Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren, wie sie aufeinander Bezug nehmen, wie sie einander Anerkennung zuteil werden lassen (oder verwehren), wie Vergangenheiten und Zukünfte gedeutet und Schicksalsschläge etc. interpretiert werden, „entsteht“ eine einzigartige familienspezifische Selbstbeschreibung, die ihrerseits die Identität der Familie und ihrer Mitglieder ausmacht. Vor allem die systemische Familientherapie kann Auskunft geben über die Ressourcen und Risiken bestimmter familialer Kommunikationsformen (Schweitzer u. v.Schlippe 2006). „Wege entstehen im Gehen“, lautet ein Sprichwort, man könnte auch sagen, „Identitäten entstehen im Reden.“

Und natürlich sind auch Organisationen kommunikative Gebilde. Der Mannheimer Organisationstheoretiker Alfred Kieser (1998) bezieht sich ebenfalls auf die Aussage von Heinrich v. Kleist, wenn er davon spricht, dass Organisationen sich „beim Reden verfertigen“. Die Kultur einer Organisation ist in vieler Hinsicht eine orale Kultur (vgl. Luhmann 2000, S. 214f.), die Organisation entsteht als die, die sie ist, in der Art, in der in ihr kommuniziert wird. Das Erzählen von Geschichten hat hier einen hohen Stellenwert (Czarniawska 1998, Gabriel 2004). Entscheidungen werden darüber vorbereitet („So wurde es das letzte Mal gemacht!“), und abgesichert („Das war der Grund, warum so entschieden wurde!“). So erzeugt eine Organisation die Entscheidungsprämissen, die ihr zukünftiges Handeln bestimmen. Der Begriff „Entscheidungsprämisse“ wurde von Luhmann geprägt. Er sieht Organisationen als autopoiese

tische Systeme an, die sich über die Kommunikation von *Entscheidungen* kontinuierlich selbst erzeugen (2000). Die Organisation erzeugt kommunikativ die Möglichkeiten und Zwänge, von denen sie zu profitieren hofft, bzw. unter denen sie zu leiden befürchtet. Sie erzeugt in ihren Kommunikationen eine Zukunft, an der sie ihre Strategien ausrichtet und passt über das „Organisationsgedächtnis“ die Vergangenheit an die Erfordernisse der Gegenwart an.

4. Familienunternehmen und ihr „Elefantengedächtnis“

Der Begriff des Organisationsgedächtnisses ist in diesem Zusammenhang bedeutsam. Gerade Familienunternehmen, so wird gesagt, „haben ein Elefantengedächtnis“². Doch worin besteht das Gedächtnis eines sozialen Systems, einer Organisation? Es besteht nicht nur aus Akten, Notizen und Protokollen, sondern vorwiegend aus Geschichten (Luhmann 2000, S. 194f). Alles, was eine Organisation ausmacht, muss kontinuierlich im Gespräch, im Erzählen aktualisiert werden, um nicht dem sozialen Gedächtnis verloren zu gehen. Das soziale ist dabei ebenso wenig wie das individuelle Gedächtnis (hierzu ausführlich Kotre 1995) ein „klarer Spiegel“ dessen was gewesen ist. Es greift vielmehr immer aktiv gestaltend in die Beschreibung der Vergangenheit ein, je nach dem angestrebten Effekt. Luhmann verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass ein soziales Gedächtnis nicht nur das Erinnern bestimmt, sondern auch das Vergessen organisiert, v.a. dadurch, dass durch das Erinnern bestimmter Vorgänge andere nicht reaktualisiert, mithin also vergessen werden. Gedächtnis ist also alles andere als eine Wiedergabe des Geschehenen: „Selbst das Wiedererkennen und Wiederholen ist in neuen Situationen eine neue Operation, und ob sie gewählt wird oder nicht, steht nicht durch die Vergangenheit allein schon fest“ (Luhmann 2000, S. 194f).

Wenn nun Geschichten zum einen die Identität von Individuen, Familien und Organisationen prägen und zum anderen auch so etwas darstellen wie ein „soziales Gedächtnis“, dann wird nachvollziehbar, dass Familienunternehmen stärker als andere

² Brun–Hagen Hennerkes in einer Diskussion auf der VII. Wittener Tagung für Familienunternehmen, 2005.

Unternehmenstypen durch Geschichten geprägt werden. Dies hat mit der engen Koppelung von Familie und Unternehmen und der starken Bindung der Familienmitglieder zu tun. Familiäre Kommunikationsformen finden im gleichen Maß Eingang in die Unternehmenskommunikation, wie unternehmerische Erfolge und Krisen die Familienerzählungen und das Bewusstsein der Familienmitglieder prägen. Die These kann noch weiter zugespitzt werden: Familienunternehmen werden nicht nur stärker von Geschichten geprägt als andere Organisationen, ihr Überleben hängt auch stärker von den Arten der Geschichten ab, die in ihnen erzählt werden.

Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften muss im Familienunternehmen kontinuierlich die Leistung vollbracht werden, familiäre Komplexität zu managen und zugleich die Logik der Familiengeschichte mit der Logik der Unternehmensgeschichte zu verbinden. Kompliziert wird es noch dadurch, dass zur Eigentümergemeinschaft neben ausgewählten Familienmitgliedern auch familienfremde Personen gehören können, so dass es sinnvoll ist, auch die Gesellschafter als System mit eigenen Gesetzmäßigkeiten anzusehen. Familie, Unternehmen und Gesellschafter sind als Systeme zwar getrennt zu betrachten, zugleich aber in der alltäglichen Praxis des Familienunternehmens aufs Engste verschränkt. Ihr Zusammenwirken sichert das Überleben des Familienunternehmens. Das Problematische an dieser Kooperationspflicht von Familie, Unternehmen und Gesellschaftern liegt nun aber darin, dass alle drei völlig unterschiedliche Systeme mit zum Teil gegensätzlichen Regelsystemen und Logiken darstellen (vgl. Wimmer et al. 2004, Simon et al. 2005). Familienunternehmen haben auf Dauer mit dem Problem zu tun, dass die Einzelinteressen der drei Systeme Familie, Gesellschafter und Unternehmen Überhand gewinnen könnten. Nur wenn die beteiligten Akteure im Bewusstsein agieren, dass sie zum Wohl des Ganzen ihre Interessen immer wieder zurückzustellen haben, kann das Dreigespann seine Ressourcen bündeln und Stärken ausspielen. Mit jeder Generationenfolge jedoch nehmen die „Zentrifugalkräfte“ zu.

Während der Gründung sind Familie, Eigentum und Unternehmen aufs Engste mit dem Unternehmer verknüpft, zumeist sogar in seiner Person vereint. Die Folgegeneration, die den Aufbau des Unternehmens und die Entbehrungen der Eltern in der Gründungsphase hautnah miterleben konnte, wächst zumeist in dem Bewusstsein

auf, dieses Erbe zu erhalten – trotz Spannungen, die immer wieder unter Geschwistern zu beobachten sind. Mit der dritten Generation ist oftmals ein beschleunigter Entfremdungsprozess vom Unternehmen zu beobachten. Familienmitglieder im „Cousin-Consortium“ sind nicht mehr bereit, sich für das großväterliche Erbe aufzuopfern, Gesellschafter wollen Ausschüttungen mindestens in einer Höhe, die sie auch am Kapitalmarkt erzielen könnten, und die familienfremde Geschäftsführung ist es leid, sich vor Familienmitgliedern rechtfertigen zu müssen, zu denen persönlich kaum noch Beziehungen bestehen und die das Geschäft nicht verstehen ...

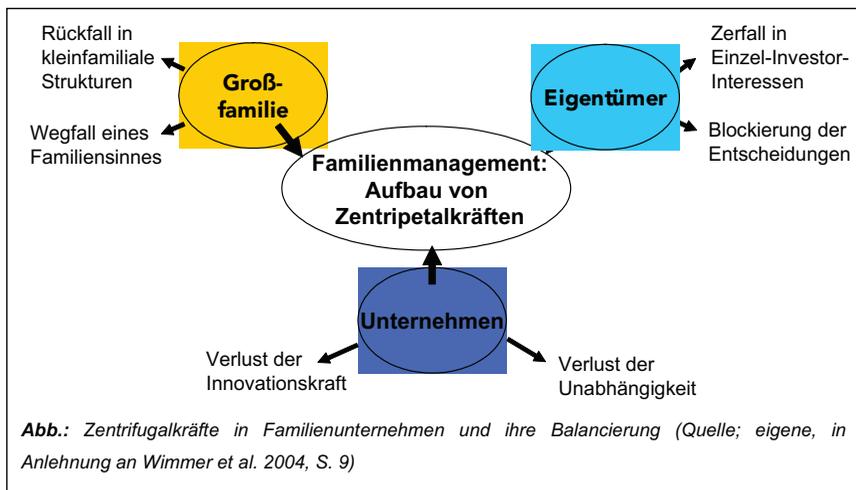
So sind alle Personen, die sich in und zwischen den Systemen bewegen, mit einer enormen Komplexität konfrontiert. Oft sehen sie sich gegensätzlichen Verhaltenserwartungen ausgesetzt, die die Qualität von Paradoxien gewinnen können: In der *Nachfolge* etwa sind familiäre Gleichheitserwartungen mit den spezifisch-organisationalen Stellenanforderungen abzuwägen, bei *Ausschüttungen* sind kurzfristige Investoreninteressen mit langfristigen unternehmerischen Überlebensinteressen zu vereinen, in der *Strategie* besteht die schwierige Aufgabe darin, an den traditionellen, zumeist schon in der Gründung angelegten Kernkompetenzen festzuhalten und zugleich flexibel auf die Erfordernisse einer globalisierten Ökonomie reagieren zu können, etc. Diese und andere Paradoxien sind vielfach beschrieben worden (z.B. Simon 1999, Simon et al. 2005, Klett 2005, v. Schlippe u. Groth 2006). Wenn sie gut gemanaged und balanciert werden, dann verfügen diese Unternehmen über einen großen Wettbewerbsvorteil (Mühlebach 2004, Burlingham 2005), im gegenteiligen Fall stellt die Familie eine enorme Belastung für das Unternehmen dar.

Aufgrund der Allgegenwart dieser Szenarien rankt sich eine Vielzahl der Geschichten um die Art und Weise, wie die Akteure aus den drei beteiligten Systemen miteinander umgehen. Folgende Botschaften können dabei überliefert werden:

- Im Zweifelsfall haben Unternehmensinteressen Vorrang!
- Gesellschafterstreitigkeiten sind unbedingt zu vermeiden!
- Familienmitglieder haben ihre Lebensentwürfe den Erfordernissen des Unternehmens anzupassen!
- Gesellschafter haben kein automatisches Anrecht auf Ausschüttungen!

- Familienmitglieder haben im Unternehmen kein Anspruch auf Sonderbehandlung etc.!

In den Geschichten wird dabei das Erfahrungswissen geeigneter Koordinierungsformen von Familie, Gesellschafter und Unternehmer überliefert. In der Regel haben sie den Zweck, Zentripetalkräfte aufzubauen, um die Zentrifugalkräfte, die von Generation zu Generation zunehmen, auszubalancieren (s.Abb.).



So wird deutlich, dass Sensibilität für die erzählten Geschichten im Unternehmen eine elementare Aufgabe von Familienmanagement ist. Denn ob letztlich die Ressourcen oder die Risiken dieser Konstellation überwiegen, ist eng verkoppelt mit den Geschichten, die im Unternehmen, in der Familie oder im Gesellschafterkreis erzählt werden. Nicht zufällig finden sich viele Geschichten zu Fragen der Verknüpfung der drei Systeme, denn hier können sie ihre Stärke ausspielen. Wenn man davon ausgeht, dass sich Familienunternehmen konstituieren über das Zusammenwirken von Familie, Gesellschaftern und Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Logiken, dann wird es schwer, eine übergeordnete Rationalität zu finden. Wenn überhaupt, tritt die Rationalität als Systemrationalität auf, die sich an den Funktionslogiken der relevanten Einzelsysteme orientiert. Erzählungen ziehen ihre kommunikative Funktion aus

dem Umstand, dass sie „in der Form von Einmaligkeit und Einzigartigkeit eine verallgemeinerungsfähige Botschaft übermitteln“ (Luhmann 2000, S. 213).

Im Laufe der Zeit lässt sich beobachten, dass sich in Familienunternehmen ein Gedächtnis etabliert, das selektiv auf bestimmte, immer wieder erzählte Geschichten zurückgreift. Niemand weiß mehr, was genau vor über 100 Jahren war, aber jeder kennt die Geschichte, als der Gründer eine zündende Idee hatte, jeder weiß noch, mit welcher List der Folgegeneration nach dem Krieg der Wiederaufbau gelang etc. Niemand kennt persönlich den Schwager dritten Grades, aber alle wissen, dass mit ihm der Stammeskonflikt begann, unter dem das Unternehmen noch heute leidet. Durch wiederholtes selektives Erzählen ganz bestimmter Ereignisse staltet sich ein Familienunternehmen mit einem „geschichtenbasierten“ Gedächtnis aus, das die Basis für künftige Entscheidungen „darstellt. Die Frage, welche Geschichten wie auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens oder in der Eigentümerfamilie erzählt und weitergegeben werden, hat mithin eine große Bedeutung für die Identität des Unternehmens, die Identität ihrer Mitarbeiter und damit für die Zukunftsfähigkeit der Organisation als Ganzes. Es könnte eine wichtige Managementaufgabe im Familienunternehmen sein, das Oszillieren zwischen Vergangenheit und Zukunft mitzugestalten: welche Aspekte werden in der Geschichte hervorgehoben, betont, akzentuiert, welche werden „vergessen“? Welche Entwicklungspotentiale werden vor dem Hintergrund der Geschichte und der Geschichten gesehen, bzw. als chancenreich bewertet?

Das Prinzip der Rationalität von Entscheidungen, das in der klassischen, betriebswirtschaftlichen Theorie im Mittelpunkt steht, nimmt in dieser Betrachtung eine eher nachgeordnete, symbolische Stellung ein. Vielmehr rücken die kommunikativen Selbsterzeugungsmechanismen von Wirklichkeiten in den Vordergrund. Die hier kurz skizzierten organisationstheoretischen Gedanken wurden von Becker et al. als „Revision der Rationalität“ (1988) beschrieben. Sehr prägnant wird diese Konzeption von Karl E. Weick in Worte gefasst: „Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktionen, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle“ (1995a, S.15). Diese Abkehr vom Rationalitätsprinzip ist

Grundvoraussetzung für eine narrative, auf die Funktion von Geschichten achtende Theorie des Familienunternehmens.

5. Arten von Geschichten in Familienunternehmen

Geschichten können auf unterschiedliche Weisen erzählt werden. Es genügt nicht, einfach nur Fakten aufzuzählen, vielmehr braucht eine Geschichte einen „Plot“, eine besondere und spezifische Weise, wie die Ereignisse miteinander in Beziehung gebracht werden. Die erzählende Person wird so zum Autor: ihre Art, den Plot zu setzen, entscheidet über die Art und Weise der Geschichte. Es verwundert nicht, dass die meisten Geschichten, zumindest die, die nach außen hin erzählt werden, in irgendeiner Weise eine positive Moral vermitteln. Sie haben meist mit essentiellen Werten des Unternehmens zu tun, und es sind meist die offiziell am häufigsten im Unternehmen erzählten Geschichten: Gründungsmythen sowie Geschichten, die Werte und die Unternehmenskultur widerspiegeln. Sie werden verständlicherweise häufig auch für die Darstellung nach außen genutzt. Negative Geschichten (Thier 2006 spricht auch von „sauren Geschichten“) können dagegen durchaus gefährlich werden. Sie werden vielfach in Untergruppen erzählt, es ist schwerer, von ihnen zu hören. Sie dienen oft dazu, Koalitionen zu schaffen, etwa wenn sie eindeutig gegen jemanden gerichtet sind – und sie haben durchaus das Potential, ein Unternehmen zu demoralisieren (Thier 2006). Es dürfte ein spannendes Forschungsthema sein, zu untersuchen, welche Art von Geschichten in einem stabilen und gesunden Unternehmen vorherrschen und welcher Art die Stories sind, die in einem angeschlagenen, krisen- und konfliktgeschüttelten Unternehmen erzählt werden.

Wir schlagen vor, im Sinne der o.a. Unterscheidung zwischen zentripetalen und zentrifugalen Geschichten zu differenzieren: die einen erhöhen die Bindung und die Identität, sorgen also für Kohärenz und Zusammenhalt, die anderen dagegen tragen in sich die Gefahr des Auseinanderbrechens und des Verlusts von Zusammengehörigkeitsgefühl. Daneben stehen persönliche Geschichten, die meist das Entscheidungsverhalten an kritischen Wendepunkten im Leben markieren. Schließlich sollte man noch Sonderformen von Geschichten unterscheiden.

5.1 „Zentripetale Geschichten“

Gründungsmythen

In der Erzählung über die Gründung einer Firma kann sich das Selbstverständnis der kollektiven Identität widerspiegeln. Oft sind es „Heldenmythen“ oder „Schöpfungsgeschichten“ (Thier 2006), die eine Person mit ihrem einzigartigen Charakter herausstellen. Sie werden weitergegeben, weil sich in ihnen die zentralen Themen und Identifikationsmomente der Firma wieder finden bzw. weil sie sich zur Mythenbildung anbieten. Die Gründungsgeschichten werden auch gern im Marketing eingesetzt, um genau diese Botschaft zu transportieren. Wie das „Socken-Beispiel“ am Beginn dieses Textes zeigt, kann die Geschichte dann durchaus scherzhaft pointiert die Marketingbotschaft unterstreichen: der Gründer fühlte sich „ausersehen“, die Menschheit vom Sockenproblem zu „erlösen“. Auf vielen Internetseiten von Firmen finden sich ähnlich aufbereitete und stilisierte Gründungsgeschichten.

Beispiel: „In der Hinterstube einer Bielefelder Apotheke fängt im Jahre 1881 alles an: Der junge Apotheker Dr. August Oetker hantiert bis spät in die Nacht mit Apothekenwaage, Mörser und verschiedenen Pülverchen. Was er in hartnäckiger Forschungsarbeit entwickelt, revolutioniert das Backen: das Backpulver Backin.“³ Hartnäckigkeit, Forschergeist und eine revolutionäre Errungenschaft – über die Gründungsgeschichte werden Attribute transportiert, die auch später das Unternehmen prägen sollten.

In anderen Unternehmen werden die Gründungsgeschichten in Erzählungen mündlich weitergegeben:

Ein Beispiel aus einem süddeutschen Entsorgungsunternehmen: Als in den 60er Jahren die Kommunen die geschlossene, staubfreie Abfallentsorgung ausschrieben, reichten zahlreiche Wettbewerber ihre Angebote ein; sie waren wie üblich im Dienstleistungsgewerbe kalkuliert. Die Gesamtkosten wurden auf den Auftrag bezogen. Also die gesamte Abschreibung des Fahrzeuges, die Beschäftigung eines Fahrers

³ <http://www.oetker.de/wga/oetker/html/frameset/twaa-664d7m.de.html>, Zugriff 14.8.2006

und zweier Müllader für das gesamte Jahr, kalkuliert auf der Basis einer Sechstage-woche. Der Gründer dieses Unternehmens nun, so die Geschichte, folgte mehrere Tage lang in anderen Städten den Müllwagen und errechnete daraus, dass ein Wagen den Job in vier Tagen erledigen konnte. Er machte ein entsprechend günstigeres Angebot inklusive einer höheren Gewinnmarge, bekam den Zuschlag, kaufte den Wagen und hatte zudem noch Überkapazitäten an den restlichen zwei Tagen, die er der nächsten Kommune anbieten konnte, bzw. anbieten musste um die gesamten Kosten der Kapazitätsvorhaltung zu refinanzieren. Die Nachbargemeinde benötigte jedoch drei LKW-Einsatztage pro Woche. Um die nun anfallende Menge zu bewältigen, benötigte er einen neuen Müllwagen und dies wurde der Beginn der Erfolgsgeschichte des Unternehmens. Bis heute gehört es zur Identitätsbeschreibung im Unternehmen, wesentlich genauer zu sein als die Konkurrenz und den Prozessen auf den Grund zu gehen.

Geschichten über Unternehmenswerte und Unternehmenskultur

Es dürfte ein ganz besonderes Spezifikum von Familienunternehmen sein, dass viele der im Unternehmen erzählten Geschichten Familienwerte behandeln. Die Wertorientierung macht bekanntlich einen großen Teil der Wettbewerbsvorteile dieses Unternehmenstyps aus (Burlingham 2005). Oft sind sie direkt mit den Werten verbunden, die der Gründer vertrat, etwa indem sein unermüdlicher Fleiß und seine Bescheidenheit wiedergegeben wird, seine Bereitschaft, sich zu beschränken, sich über das Maß einer 40-Stunden-Woche hinaus zu engagieren – und auch seine Vorsicht und sein Augenmaß im Umgang mit fremdem Kapital. Die Geschichten, die über Werte erzählt werden, umspielen narrativ die Kultur des Unternehmens und sie dürften hochbedeutsam sein für die Frage, wie groß die Identifikation der Familienmitglieder und auch der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist.

Beispiel, aus einem Gießereibetrieb: „Mein Vater, der hat immer nur Opel gefahren. Und er war doch ein erfolgreicher Unternehmer, da haben die Leute gesagt: Du kannst dir doch jetzt einen Mercedes leisten, warum fährst du denn Opel? Und da hat er gesagt: ‚So schlecht geht’s uns noch nicht, dass ich Mercedes fahren müsste!‘“ Diese Geschichte, beziehungsweise der Spruch: „So schlecht ...“ ist im gleichen Maße präsent im Unternehmen wie der Spruch des Gründers über Banken.

Auf die Frage, wie viel Fremdkapital im Hause sei, antwortete dessen Sohn: „Fremdkapital kommt bei uns nicht ins Haus! Mein Vater hat immer gesagt: ‚Was wollt Ihr? Wir haben doch alle zu Essen, oder?‘“

Beide Geschichten fangen blitzlichtartig die Bescheidenheitsethik und die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung ein, die für dieses Unternehmen typisch sind. Man kann sich denken, welche Automarke bis heute im Geschäft nicht gefahren wird...

In einer anderen Firma wird heute noch die Geschichte des Gründers erzählt, der als Angestellter in einem kleinen Laden angefangen hatte und unermüdlich arbeitete. Der Laden war sein Leben: im Sommer schlief er auf dem Tresen, im Winter darunter, bis er soviel verdient hatte, dass er das Geschäft kaufen konnte, das den Grundstein der heutigen Firma bildet.

Auch hier bildet die Geschichte eine wesentliche Entscheidungsprämisse des Unternehmens ab: wer ein Nachfolger dieses Mannes ist, der macht sich schuldig, wenn er auf großem Fuß lebt. Ein so mühsam erworbenes Kapital darf nicht verprasst werden.

Eine Sequenz aus einem Interview mit dem Gründer einer Einzelhandelskette: „Die Leute haben immer erwartet, wenn ich irgendetwas für mich privat brauche, dass ich das einfach raus nehme aus dem Unternehmen. Die sind da immer ganz erstaunt, ..., dass ich gesagt habe: ‚Ich möchte das genau so wie Sie – ich bezahle das jetzt! – ‚Zum Einkaufspreis?‘ – ‚Nein‘, habe ich gesagt, ‚wie zahlen Sie denn?‘ – ‚Ja, ich kriege 10% Personalrabatt‘ – Habe ich gesagt: ‚Ich möchte auch 10% Personalrabatt. Meine Personalnummer ist sowieso, ich möchte gern 10 Prozent!‘ Meine Frau, die ärgert sich dann immer, weil sie, wenn sie nicht bekannt war, dass sie sagten: ‚Ja, kennen Sie die Personalnummer?‘ – ‚Nein‘ – ‚Dann können Sie auch keinen Personalrabatt kriegen!‘“

5.2 „Zentrifugale Geschichten“

Geschichten über Krisen und Konflikte

Die Frage, wie Krisen und Konflikte bewältigt wurden, ist in Familienunternehmen deshalb so bedeutsam, weil sie schnell existenzbedrohend werden können. Das eingangs erwähnte Gefüge aus den drei Systemen Familie, Unternehmen und Gesellschafter ist nur dann überlebensfähig, wenn alle ihre Eigeninteressen zum Wohle des Unternehmens zurückstellen. Geschichten über Krisenbewältigung sind von Interesse, weil diese Konflikte oft mit heftigen und nachhaltigen Affekten besetzt sind, massiv eskalieren können und vielfach lang anhaltende Gefühle von Verletzung für die Betroffenen mit sich bringen.

Eine besondere Krise stellt die drohende Insolvenz des Unternehmens dar (Rüsen 2006). Diese führt nicht nur zum Zusammenbruch des Unternehmens, sondern oftmals auch zum Zerfall der Familie, zumindest fordert sie enorme Konfliktfähigkeit von den Familienmitgliedern. Von den hierüber erzählten Geschichten kann es abhängen, ob die Familienmitglieder noch im Kontakt bleiben oder nicht.

Sicher nicht repräsentativ ist das Beispiel der Quintessenz einer Geschichte, die den Zusammenhalt trotz Insolvenz ermöglichte: „Die Freundschaft innerhalb der Familie ist auf jeden Fall nicht größer geworden! Aber wir haben entschieden, dass es nichts bringt, nach dem Schuldigen zu suchen“. Wahrscheinlicher ist das Gegenteil, hier am Beispiel eines Geschäftsführers dargestellt, der gemeinsam mit zwei Vertretern der beiden anderen Stämme die Insolvenz der Firma zu verantworten hat: „Wir haben ja alles sorgfältig vorbereitet. Ein Familienunternehmen, das so früh und von sich aus einen Verwaltungsrat mit Außenstehenden besetzt, beeindruckt die Banken! Aber faktisch hat mein Onkel Gerd im Hintergrund das Sagen gehabt, der wollte das andere Unternehmen unbedingt kaufen, das uns dann mit in die Pleite gerissen hat! Seitdem haben wir nichts mehr miteinander zu tun.“

Erzählungen dieser Art brennen sich geradezu in das Gedächtnis von Familienunternehmen ein. Besonders in Stammesunternehmen wird meist noch über Generatio-

nen hinweg verrechnet, welcher Stammesvertreter das Unternehmen fast in den Ruin getrieben, bzw. wer das Unternehmen gerettet hat.

Geschichten über „Kontenführungen“ in der Familie (Loyalität, Bindung, Kränkung und Verrat)

Familien und Unternehmen sind eng aneinander gekoppelte soziale Systeme. In dieser Koppelung erleben sich die Mitglieder immer wieder in paradoxen Situationen, die mit den unterschiedlichen Logiken und Regelungen der beiden Systeme zu tun haben (Simon et al. 2005). Ein Aspekt, bei dem dies besonders auffällt, ist die Frage nach Vergütungen. Im Unternehmen wird hier kurzfristig gedacht und gehandelt: am Ende des Monats bekommt man den Ausgleich für die eingesetzte Zeit und Energie in Form des Gehalts, darüber hinaus gibt es nur minimale Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern.

Doch in Familien wird meist in einer ganz anderen „Währung“ gehandelt. Ein Kennzeichen von Familien ist die Bereitschaft der Familienmitglieder, sich für die Familie oder für die anderen engagiert und loyal einzusetzen und die zu erwartende Gegenleistung enorm lange aufzuschieben. Manchmal werden die Konten von „Vermächtnis und Verdienst“ über Generationen hinweg aufgeschoben (Stierlin 2005). Doch es gibt Punkte, an denen die – oft nach sehr individuellen Logiken geführten – „Konten“ gegeneinander aufgewogen werden. Vielfach ist dies die Situation der Nachfolge und des Erbes. Dort erfüllen sich Hoffnungen oder erfüllen sich eben nicht, etwa wenn sich herausstellt, dass doch ein anderer als Haupterbe eingesetzt wurde. Kränkungen über solche nicht erfüllten Erwartungen sitzen tief und werden vielfach über Generationen hinweg weitergegeben. Dabei sind die Verrechnungskurse in der Familie oft gar nicht „monetär“. Manchmal geht es nur um ein Stück Anerkennung und Wertschätzung für die Loyalität und den Einsatzbereitschaft eines Familienmitgliedes, denn die Währung besteht im Wesentlichen aus dem Selbstwertgefühl, als wichtiges und bedeutsames Mitglied der Familie zu gelten.

5.3 „Persönliche Geschichten“: Erklärung persönlicher Entscheidungen

Persönliche Geschichten werden erzählt, um eigene Entscheidungen, zum Beispiel den Ausstieg aus dem Unternehmen oder andere Handlungen an besonderen Wendepunkten zu illustrieren. Am Beispiel des Weges, den ein Mitglied eines Unternehmens wählte, soll dies illustriert werden: er entschied sich, nach langem inneren und äußeren Kampf, das Unternehmen zu verlassen, in dem er durch viele innere Querelen bedingt keine Aussicht auf eine erfolgreiche Karriere sah. Dies wurde von ihm sehr krisenhaft erlebt. Der Durchbruch war ein Besuch beim Grab der beiden Gründer des Unternehmens:

„So bin ich ans Grab der Gebrüder ... (Gründer) gegangen, und habe gefragt, was sie von meinem Ausstieg halten. Ich erhielt eine Antwort, an die ich nie gedacht hatte: ‚Wir haben es nicht viel anders gemacht. Wir sind schließlich auch ‚von Zuhause weg‘, es zwangen uns auch irgendwelche Umstände dazu.‘ Ein Gedanke, noch nie gehabt zuvor: noch nie so gesehen. Ein schwarzer Fleck war weiß geworden.... Unabhängig davon wie es genau war, ist nicht wichtig. Für mich ist es eine Wahrheit, die mir am Grab ‚gekommen‘ ist. Woher weiß ich nicht...“

5.4 Sonderformen von Geschichten

Schließlich lassen sich noch Geschichten finden, die nicht so einfach einzuordnen sind, beispielsweise Geschichten über die deutsche Vergangenheit.

Auch das „Nichterzählen“ von Geschichten kann nämlich ein Faktor sein, der ein Familienunternehmen belastet, wenn es nämlich Geschichten sind, die durchaus kursieren, einem Teil der Mitglieder bekannt sind, aber tabuisiert werden. Eine besondere Qualität dürften in diesem Zusammenhang solche Geschichten in Traditionsunternehmen haben, die von der Lage während des dritten Reiches handeln. Wenn beispielsweise ein Teil des Wohlstands darauf beruht, dass es in jenen Jahren gelungen war, preisgünstig im Rahmen der sog. „Arisierung“ an jüdische Unternehmen zu kommen, dann belasten diese Geschichten vor allem dann besonders, wenn sie gerade nicht erzählt werden.

6. Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen

6.1 Allgemeine Funktionen von Geschichten

Allgemein kann man sagen, dass Geschichten dazu dienen, die Welt stabil und „in Ordnung“ zu halten. Das Erzeugen von Ordnung ist für Menschen essentiell. Evolutionäre Programme sorgen praktisch vom ersten Lebenstag an dafür, dass die erfahrene Welt nach Regelmäßigkeiten abgesucht wird (Kriz 1999, S. 133). Zu wissen, dass die Welt in ihrer Ordnung ist, scheint vielfach ein bedeutenderes Motiv für Menschen zu sein als das Streben nach Glück. Menschen fürchten nichts mehr als das Chaos und darum wählen sie eine Ordnung manchmal sogar dann noch, wenn sie quälend ist.

Durch *Rahmenbildung* einigen sich die Menschen in einer Kultur darüber, welche Bedeutung Ereignissen zugewiesen wird. Zugleich hat die Ordnungsfunktion eine wichtige Bedeutung für *Affektregulierung*: In dem Moment, wo wir etwas in die Form einer Geschichte fassen, ihr Sinn geben, beruhigen wir uns (Bruner 1991; 1997). In diesem Zusammenhang können Geschichten eine wichtige „salutogenetische“ Funktion für die Identität einer Person bekommen, weil sie ein Kohärenzgefühl (Sense of Coherence) vermitteln (Antonovsky 1997), also das Bewusstsein, in einem verstehbaren, handhabbaren und sinnvoll organisierten größeren Zusammenhang zu stehen.

Schließlich kann eine Geschichte auch auf eine Weise Ordnung herstellen, dass sie der persönlichen Rechtfertigung dient. Es werden stets Geschichten erzählt, in denen der Erzähler selbst gut wegkommt oder in der seine Perspektive gerechtfertigt wird (Bruner 1997). Geschichten bringen aus der Perspektive des Erzählers die Dinge „in Ordnung“. Dies verweist auf einen bedeutsamen Aspekt, dass nämlich jede erzählte Geschichte eine andere, nicht erzählte dominiert. Eine Geschichte erzeugt eine „Wahrheit“, eine oder mehrere andere mögliche „Wahrheiten“ sind damit nicht mehr zugänglich. Im Kontext von Psychotherapie geht es daher oft darum, die „nicht erzählte“ andere Geschichte herauszuarbeiten (s.o.), White spricht hier beispielsweise von der „Archäologie“ der nicht erzählten Geschichten (1992): wie in Troja sich

die verschiedenen Ebenen des Lebens der Stadt finden lassen, so zeigt auch jede neue Geschichte einen anderen Aspekt der Wirklichkeit – alle Aspekte können gleichermaßen Gültigkeit beanspruchen.

6.2 Spezifische Funktionen von Geschichten in Familienunternehmen

Oben wurden die Arten, wie Geschichten erzählt werden, grob in „zentripetale“ und „zentrifugale“ Modi unterteilt. Es lassen sich darüber hinaus noch spezifische Funktionen unterscheiden, die vor allem da bedeutsam sind, wo es darum geht, „Storytelling“ als Möglichkeit für Management und Beratung nutzbar zu machen (Loebbert 2003, Thier 2006).

Identifikation

Die Identität stiftende Funktion von Geschichten ist in Familienunternehmen besonders prägnant. Ein Wettbewerbsvorteil, der diesen Unternehmenstyp auszeichnet, liegt darin, dass sich über die Familienmitglieder hinaus auch die Mitarbeiter in eine „Familienerzählung“ eingebunden wissen. Vielfach kennen auch sie die Gründungsgeschichten, bezeichnen sich selbst als „Mitglieder“ der Familie und als „dazugehörig“. Das bedeutet, dass in Krisenzeiten diese Personen ein höheres Commitment und eine größere Opferbereitschaft zeigen als andere Belegschaften. Simon et al. sprechen hier von „emotionalen Zusatzausschüttungen“ (2005). Das Bewusstsein, dazuzugehören, kann eine besondere Form von Vertrauen erzeugen, da alle Mitarbeiter wissen, dass sie nicht „hängen gelassen“ werden, wenn es kritisch wird (Bertrand u. Schoar 2006).

Auch hierzu ein Beispiel: „Eine Sache... ist mir in meiner Probezeit passiert, da habe ich einen sehr gravierenden Fehler gemacht.... Und weiß noch, dass ich die ganze Nacht Rotz und Wasser geheult habe.... Und dann sagte sie [gemeint ist die Ehefrau des Chefs]: Da mach dir mal keine Sorgen. Wenn du ihn um 10 Mark betrügst, bist du für ihn gestorben. Aber wenn du einen Fehler machst, der 100.000 kostet, fällt er dir nicht gerade um den Hals, aber dann sagt er: ‚Gut, wir sind Menschen, Fehler machen ist menschlich!‘ Aber das ist auch eben eine Grundhaltung von ihm.“ (Interview mit der Chefsekretärin eines großen Familienunternehmens)

In Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dies sind Unternehmen, die seit mindestens vier Generationen existieren (Simon et al. 2005), kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu. Die Geschichten sichern die Übermittlung von identitätsstiftenden Wissensbeständen über das gängige Dreigenerationenschema hinweg. Der zeitliche Normalfall der Weitergabe von Wissen in Familien(unternehmen) umfasst die Generationenzahl, die überhaupt direkt miteinander kommunizieren kann, d.h. im Normalfall Großeltern, Eltern und Enkel. Mit jedem Generationenwechsel geht damit ein Großteil des Wissens verloren – mit Ausnahme bestimmter Geschichten, die sich um das Unternehmen ranken. Sie sind hoch verdichtet, anekdotisch zugespitzt und von einem solch hohem Erinnerungswert, dass sie das Schema der drei direkt kommunikativ füreinander erreichbaren Generationen überdauern können.

Bewältigung von Unsicherheit („Sensemaking“)

„In short, what is necessary in sensemaking is a good story“ (Weick 1995b, S. 61)

Da Unternehmen ihre Selbstorganisation über Entscheidungskommunikationen vollziehen (Luhmann 2000), liegt es nahe, die Geschichten, die in ihnen erzählt werden, unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, wie sie geeignet sind, Entscheidungen abzusichern. Hierbei ist zunächst das Grundproblem des Entscheidens unter Bedingungen der Komplexität zu betrachten. Heinz von Foerster hat hier die Formel geprägt: „Only those questions that are in principle undecidable, we can decide.“ Jede Entscheidung wird getroffen, ohne dass gesichert werden kann, ob sie sich im konkreten Fall auch als richtig herausstellt. Bündig formuliert Luhmann: "Komplexität (...) heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (1984, S. 47).

Um diesem Risiko zu begegnen, bilden Organisationen Mechanismen der Unsicherheitsabsorption (March u. Simon 1977) heraus, insbesondere sind hier *Entscheidungsprämissen* zu nennen. Sie legen künftige Entscheidungen nicht vollständig fest, bieten aber einen Orientierungsrahmen, innerhalb dessen Entscheidungskommunikationen ablaufen. Gerade für alltägliche, routinemäßig anfallende Entscheidungen gibt es hinreichende Möglichkeiten der Konditionierung und Programmierung. Daneben findet sich aber eine Fülle an Entscheidungen, die nicht festzulegen sind.

Gerade bei diesen nimmt die Bedeutung von Geschichten zu: Der Unternehmer, dessen Vater sich weigerte, einen Mercedes zu kaufen, fuhr natürlich auch seinerseits einen Opel. Die Anekdote seines Vaters gab einen Rahmen für die eigene Entscheidung vor. Gerade die Geschichten, die Familienwerte illustrieren und weitergeben, vermitteln dem Unternehmen damit einen Satz von Entscheidungsprämissen: „So wurde es immer gemacht!“ (... und so könnte es auch weiter gemacht werden).

Anhand spezifischer Geschichten weiß man ungefähr, wie man zu verfahren hat, weiß, wie einem Problem zu begegnen ist, weiß, in welche Richtung die Lösungssuche erfolgen sollte. Mit Weick (1995b) könnte man dann auch vermuten, dass es vor allem Geschichten sind, die das „Sensemaking in organizations“ bestimmen. In den Geschichten werden Hinweise (sog. „Cues“) gegeben, wie man mit Kunden umzugehen hat, wie Märkte zu bedienen sind oder auch welche strategischen Positionierungen vorzunehmen sind. Die Unsicherheit (Kontingenz) der Entscheidung wird reduziert, vor allem auch dadurch, dass die Zweifel, die sicherlich auch zu der damaligen Zeit existierten, nicht mitkommuniziert werden.

Je nach Erzählweise und Ausrichtung bringen Geschichten damit eine Elastizität (oder auch Widerständigkeit) in die Organisation, die sie ohne diese „Parallelinstanz“ nicht hätte. Die Geschichte fungiert als Entscheidungsprämisse, die zukünftige Entscheidungen beeinflusst. Aber auch im Nachhinein zeigt sie ihre Wirkung, denn Geschichten dienen auch der Postrationalisierung von Entscheidungen. Weick spricht davon, dass Situationen *entscheidungsinterpretiert*, nicht *entscheidungsgeleitet* sind. Es kommt also auf die Geschichte an, die im Nachhinein zu einer Entscheidung erzählt wird und darauf ob sie akzeptabel ist: „Ein großer Teil der Sinngebung im Selektionsprozess kann verstanden werden als das Schreiben von plausiblen Rechenschaftsberichten, Geschichten und Sequenzen für die Gestaltung. Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird“ (Weick 1995a, S. 278).

Von Generation zu Generation können sich die Geschichten zu Mythen entwickeln, sie verlieren an Realitätsbezug und gewinnen dafür an Universalität. Das Wesentliche dieser Mythen liegt dann eher in der Erinnerung an das Vertrautsein mit dem

Unvertrauten (vgl. Luhmann 1997, S. 648). Auch wenn die Eröffnung einer Schmiede um 1810 nichts, aber auch rein gar nichts mit der Frage zu tun hat, ob unter den heutigen Weltmarktbedingungen in Indien eine Tochtergesellschaft zu gründen ist, so kann der Mythos, dass auch die erste Gründung unter ungewissen politischen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund unklarer ökonomischer Entwicklungen vollzogen wurde, seinen Teil dazu beitragen, das aktuelle Risiko zu tragen. Schließlich wissen alle, auch der Start vor beinahe 200 Jahren war hochriskant und er hat sich als überaus lohnenswert herausgestellt. Mythen, so nochmals Luhmann, „ersetzen und erübrigen die Kommunikationsform der Selbstbeschreibung, indem sie *etwas anderes* erzählen, etwas Befremdliches, nie Erlebtes, das gleichsam die andere Seite der vertrauten Formen darstellt und sie in diesem Sinne komplettiert“ (Luhmann 1997, S. 648; *Hervorhebung im Original*).

Negativ können diese Mythen natürlich auch wirken. Der Umstand, dass beispielsweise schon der Urgroßvater mit einem Joint venture in Südamerika viel Geld verloren hat, entmutigt die Folgegeneration(en) ins Ausland zu gehen und kann zur Mythenbildung beitragen, man „solle von solchen Sachen eher die Finger lassen“. Hat sich dieser Mythos erst einmal etabliert, erhöht sich zunächst der Begründungsaufwand „es doch noch einmal zu versuchen“ und erhöht sich für den Entscheider im Falle des Scheiterns vor allem das Risiko, bei der nächsten Gesellschafterversammlung persönlich zur Verantwortung gezogen zu werden. In solchen Fällen wäre es ratsam, weitere Geschichten oder Mythen ins Feld zu führen, die die Abkehr von der oder dem Vorigen stützen. Gerade im „Kampf“ einer Geschichte gegen eine andere Geschichte zeigt sich deren Beitrag zur Unsicherheitsabsorption – Rationalität hilft hier nicht weiter. Für die Unsicherheitsabsorption scheint „die Möglichkeit, eine erzählbare Geschichte zu gewinnen, wichtiger zu sein als eine zuverlässige Rekonstruktion von Wahrscheinlichkeiten“ (Luhmann 2000, S. 213). Wer sich in Einklang mit den Mythen wähnt, oder auch wer eine Kontinuität zu den Geschichten der Vorgänger herstellen kann, kann sich absichern – sowohl psychisch als auch sozial.

6.3 Die entparadoxierende Funktion von Geschichten

Der zuletzt genannte Aspekt lässt sich noch weiter zuspitzen. Anfangs wurde erwähnt, in welch vielfältig paradoxen Geflechten sich Personen verfangen können, wenn sie gleichzeitig ihre Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen verwirklichen. Eine Paradoxie lässt sich als Kontradiktion zwischen wahr bzw. richtig und falsch beschreiben: was in dem einen System „richtig“ ist (z.B. alle Familienmitglieder gleich zu behandeln), ist in dem anderen „falsch“ (denn im Unternehmen ist Ungleichheit die Maxime). Die für die Bewältigung dieser Paradoxien vielfach vorgeschlagene Priorisierung des Unternehmens vor der Familie bietet Möglichkeiten der Entparadoxierung: die Belange des Unternehmens haben Vorrang (Simon et al. 2005). Es wird eine Regel eingeführt, die der Oszillation eine Richtung gibt.

„Wenn manchmal meine Mitarbeiter gesagt haben: Wir sind eine große Familie, dann gehen bei mir sofort die Alarmglocken los! Das erste, was ich gesagt habe, war immer: ‚Ihr werdet euch ganz gewaltig wundern. In meiner Familie Sorge ich für den Schwächsten. Da habe ich ‚ne ganz andere Verantwortung. In diesem Unternehmen sind wir eine Hochleistungsgesellschaft. Und wenn einer hier schwach wird, muss der aus diesem Unternehmen raus, und zwar weil das Unternehmen in diesem Wettbewerb sonst nicht bestehen kann!‘ Das sind für meine Begriffe zwei völlig verschiedene Organisationsmodelle“ (aus einem Interview mit dem Inhaber eines großen Einzelhandelsunternehmens).

So lässt sich die Paradoxie scheinbar recht einfach lösen. Gleichzeitig ist jedoch davor zu warnen, zu schnell zu einer „Lösung“ zu kommen. Wenn das so einfach wäre, wäre es keine Paradoxie (v. Schlippe u. Groth 2006). Vielmehr geht es auch darum, die Situation zu verstehen und sich „in der Paradoxie zu bewegen“ statt sie vorschnell aufzulösen. In diesem Zusammenhang ist die „paradoxieauflösende“ Wirkung von Geschichten in der Organisationstheorie mehrfach hervorgehoben worden: „Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird, welche sie hervorgebracht haben könnte“ schreibt Weick (1995a, S. 278; vgl. hier auch Luhmann 2000, S. 213f). Wird die Paradoxieauflösung transportiert mit einer Geschichte, gelingt es, eine produktive Unschärfe einzuführen.

Während die Rationalität eine enge Kopplung zur Paradoxie unterhält und damit die Schärfe des Widerspruchs hervorhebt, stehen Geschichten eher in einem Verhältnis loser Kopplungen zu den Polen der Paradoxie. Sachlich (z.B. Routine/Innovation), zeitlich (z.B. Vergangenheit/Zukunft) und sozial (Nachfolgeauswahl) wird anhand einer Geschichte deutlich gemacht, welche Umgangsformen mit der Paradoxie sich bewährt haben. Am ehesten bietet dann die Geschichte sich an als ein möglicher Weg, die Paradoxie zu „durchwandern“ (v.Schlippe 2006)⁴, – ein Schritt aus der Oszillation zwischen den beiden Polen eines Konflikts.

7. Schluss

Es war Anliegen dieses Textes, deutlich zu machen, in welchem Maße Geschichten die Lebenswirklichkeiten von Menschen prägen und zwar nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im Unternehmen. Die Frage, welche Geschichten dort wie erzählt werden, dürfte eine entscheidende Bedeutung für die Frage haben, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, wie sehr sie das Bewusstsein haben, in ihrem Engagement anerkannt zu sein und ob das Unternehmen auf einer Basis gemeinsamer Werte ruht. Geschichten spiegeln die Werte eines Unternehmens wieder und sie tragen sie gleichzeitig weiter und beeinflussen sie somit. Gleiches gilt für die unternehmerische Haltung, die sich in den Geschichten spiegelt und zugleich von ihnen beeinflusst wird. Es lohnt sich also, sensibel für die Geschichten zu sein, die erzählt werden und sich selbst bewusst zu werden, welchen Geschichten man welchen Einfluss auf sich selbst gibt. Geschichten führen im Unternehmen in gewisser Weise ein Eigenleben, man kann sie nicht gezielt steuern oder verändern. Aber wir sind auch nicht ohnmächtig unseren Geschichten gegenüber. Wir können lernen, ihnen zuzuhören und uns auf eine Weise in das Feld des Geschichtenerzählens einzumischen, dass wir helfen können, Geschichten eine Wendung zu geben, die ihre positiven Funktionen stärkt. Bei den negativen Geschichten können wir darauf achten, auf welchen Missstand sie verweisen. Manchmal geht es dann darum, zu erkennen, dass sich in diesen Geschichten das Selbst-

⁴ Mit Bezug auf die „5.Position“ im sog. „Tetralemma“ (Varga-v.Kibed u. Sparrer 2000)

wertgefühl eines getroffenen und gekränkten Menschen – oder einer Gruppe ausgedrückt. Hier kann Wertschätzung manchmal Wunder wirken.

Mit der Frage, wie wir mit unseren Geschichten nicht nur unsere Erfahrungen wiedergeben, sondern auch unsere psychische und soziale Welt mitprägen – diese Frage hat Max Frisch in seinem ganzen Werk sehr intensiv beschäftigt. Mit einem Zitat von ihm soll daher dieser Text enden:

„In gewissem Grad sind wir wirklich das Wesen, das die anderen in uns hineinsehen, Freund wie Feinde. Und umgekehrt. Auch wir sind die Verfasser der anderen; wir sind auf eine heimliche und unentrinnbare Weise verantwortlich für das Gesicht, das sie uns zeigen.... Wir halten uns für den Spiegel und ahnen nur selten, wie sehr der andere seinerseits eben Spiegel unseres erstarrten Menschenbildes ist, unser Erzeugnis, unser Opfer.“

Max Frisch (1964, S. 33f)

8. Literaturverzeichnis

ANTONOVSKY, A. (1997)

Salutogenese. Tübingen: dgvt

BECKER, A., KÜPPER, W.; ORTMANN, G. (1988)

Revisionen der Rationalität. In: W. Küpper, G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 89-113.

BERTRAND, M., SCHOAR, A. (2006)

The role of family in family firms. Journal of economic perspectives 20(2), pp. 73-96

BRUNER, J. (1991)

Selfmaking and worldmaking. Wie das Selbst und seine Welt autobiographisch hergestellt werden. Journal für Psychologie 7(1), pp. 11-21

BRUNER, J. (1997)

Sinn, Kultur und Ich-Identität. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

BURLINGHAM, B. (2005)

Small giants. Companies who choose to be great instead of big. London/New York: Penguin Portfolio

CZARNIAWSKA, B. (1998)

A narrative approach to organization studies. London: Sage

ECO, U. (2001)

Baudolino. München: dtv

EFRAN, J., LUKENS, M., LUKENS, R. (1992)

Sprache, Struktur und Wandel. Dortmund: Modernes Lernen

FRANTZ, T.G. (1991)

Family Stories as mechanisms of evolutionary guidance. Systems research 9(2), pp. 77-87

FRISCH, M. (1964)

Tagebuch 1946-1949. Frankfurt: Suhrkamp

GABRIEL, Y. (2004)

Narratives, stories and Texts. In: D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (ed.): The Sage Handbook of Organizational Discourse, p. 61-77

GERGEN, K. (2002)

Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer

HEIDER, F. (1926)

Ding und Medium. In: Symposium: philosophische Zeitschrift für Forschung und
Aussprache. (1), H. 2, S. 109-157

KIESER, A. (1998)

Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren
als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen. 5, S. 45-75

KLETT, D. (2005)

Zwischen Kompetenz und Herkunft. Heidelberg: Carl Auer Systeme

KOTRE, J. (1995)

Weiße Handschuhe. Wie das Gedächtnis Lebensgeschichten schreibt. Mün-
chen: Hanser

KRIZ, J. (1999)

Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Wien: Fa-
cultas

KRIZ, J. (2003)

Selbstorganisationsprozesse in Organisationen. In: Hamborg, K., Holling, H.
(Hg.), Innovative Personal- und Organisationsentwicklung. Göttingen: Hogrefe

LAKOFF, G., JOHNSON, M. (1998)

Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Heidel-
berg: Carl-Auer-Systeme

LOEBBERT, M. (2003)

Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stutt-
gart: Klett-Cotta

LUHMANN, N. (1984)

Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp

LUHMANN, N. (1997)

Die Gesellschaft der Gesellschaft (2 Bände.). Frankfurt: Suhrkamp

LUHMANN, N. (2000)

Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag

MARCH, J.G., SIMON, H. (1977)

Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler

MARTINEZ, M., SCHEFFEL, M. (2004)

Einführung in die Erzähltheorie (5. Aufl.). München: Beck

MÜHLEBACH, C. (2004)

Familyness als Wettbewerbsvorteil. Bern: Haupt

RÜSEN, T. (2006)

Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit. In: Gross, H., Bohnert, R. (Hg.), Interim Management. Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten. München: Franz Vahlen

SCHLIPPE, A.V. (2006)

Bewusst mit Widersprüchen umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. Vortrag auf der 2. Augsburger Konferenz: Die bewusste Organisation, Universität Augsburg, 21.-22.9.06

SCHLIPPE, A.V., GROTH, T. (2006)

Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, K. (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transcript-Verlag, S. 109-125

SCHNEEWIND, K.A. (2004)

Sechs Thesen zum Verhältnis von Sozialisationstheorie und Persönlichkeitsentwicklung oder (frei nach Heinrich von Kleist) 'Über die allmähliche Verfertigung der Persönlichkeit beim Leben'. In D. Geulen & H. Veith (Hrsg.), Sozialisationstheorie interdisziplinär. Aktuelle Perspektiven (S. 117-130). Stuttgart: Lucius & Lucius.

SCHWEITZER, J., SCHLIPPE, A.V. (2006)

Lehrbuch der systemischen Therapie II: Das störungsspezifische Wissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

SIMON, F. B. (1988)

Die Klingel, oder: Wie Paradoxien mit der Zeit verschwinden, Familiendynamik 13(1), S. 53-56

SIMON, F.B. (1999)

Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Baecker, D., Hutter, M. (Hg.): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen. Wiesbaden: vs-Verlag, S. 181-200

SIMON, F.B. (2001)

Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

SIMON, F.B., WIMMER, R., GROTH, T. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

STIERLIN, H. (2005)

Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

THIER, K. (2006)

Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Berlin: Springer

VARGA-V.KIBED, M., SPARRER, I. (2000)

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

WEICK, K. E. (1995A)

Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp

WEICK, K. E. (1995B)

Sensemaking in Organizations. London: Sage

WEICK, K. E. (2004)

A bias for Conversation: Acting discursively in Organizations. In: D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (ed.): The Sage Handbook of Organizational Discourse, p. 405-412

WHITE, M. (1992)

Therapie als Dekonstruktion. In: Schweitzer, J., Retzer, A., Fischer, H.-R. (Hg.), Systemische Praxis und Postmoderne. Frankfurt: Suhrkamp, S. 39-63

WIMMER, R., GROTH, T., SIMON, F.B. (2004)

Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften: Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft 2

Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien*

Markus Plate und Torsten Groth

* Dieser Beitrag wurde erstmals als Markus Plate und Torsten Groth, Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien, in Psychotherapie im Dialog 3/2007 S. 262-266, veröffentlicht. Wir danken dem Georg Thieme Verlag KG in Stuttgart ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Übersicht.....	163
2. Familienunternehmen und deren paradoxe Organisation.....	163
2.1 Familie und Unternehmen	163
2.2 Regulierungsanforderungen durch paradoxe Situationen	164
2.3 Paradoxien in Familienunternehmen	167
3. Beratung.....	170
3.1 Beratung fokussiert zumeist nur ein System	170
3.2 Fachberatung/Expertenberatung	171
3.3 Systemische / systemtheoretisch fundierte Beratung.....	173
4. Fazit.....	174
5. Literaturverzeichnis	174

1. Einleitung und Übersicht

Um Familienunternehmen und Mitglieder einer Unternehmerfamilie erfolgreich beraten zu können, bietet es sich an, ein systemisches bzw. systemtheoretisch fundiertes Beratungskonzept zu verfolgen – so die These dieses Artikels. Hierzu wird zunächst dargelegt, was das Besondere des Familienunternehmens ausmacht und wie es sich von einer „einfachen“ Familie oder einem „einfachen“ Unternehmen unterscheidet. Zentral wird hierfür der Begriff der Paradoxie sein, der die besondere Anforderungskonstellation erklärt, die sich aus der Koppelung von Sozialsystemen mit widersprüchlichen Funktionslogiken (wie in diesem Fall: Familie und Unternehmen) ergeben.

In einem zweiten Teil werden zwei Typen von Beratung – Fach- und systemische Beratung – kurz charakterisiert, um dann zu argumentieren, weswegen Fachberatung, die die Koppelungen (und damit auch die Paradoxien) nicht beachtet, schädlich sein kann und eine systemische Herangehensweise der besonderen Organisation von Familienunternehmen eher entgegenkommt.

2. Familienunternehmen und deren paradoxe Organisation

2.1 Familie und Unternehmen

Koppelung von Familie und Unternehmen

Familienunternehmen sind durch die Koppelung der Sozialsysteme „Familie“ und „Unternehmen“ gekennzeichnet. Hierbei sind zwei Typen sozialer Systeme aneinander gebunden (geblieben), die sich mit Beginn der Industrialisierung gesellschaftlich immer stärker voneinander entfernt haben. Deutlich wird die Verschiedenheit (und teilweise Widersprüchlichkeit) ihrer Funktionslogiken an einer stichwortartigen und idealtypischen Aufzählung der jeweiligen Besonderheiten.

Funktionslogik in der Familie

In einer Familie steht die Person mit ihren Eigenarten und Besonderheiten im Vordergrund. Die Interaktionsmuster realisieren sich als Interaktion unter Anwesenden,

sind meist mündlich, durch Emotion getragen, nicht formalisiert und den individuellen Bedürfnissen oder familiären Traditionen geschuldet. Idealerweise kann sich die Einzelperson in ihrer Individualität erleben. Sie ist grundsätzlich nicht austauschbar, ihr persönlicher Wert entsteht alleine durch ihre Mitgliedschaft in der Familie, die gewissermaßen eine Schicksalsgemeinschaft bildet – der Zutritt erfolgt durch Geburt oder Heirat, der Austritt durch den Tod oder Scheidung. Auch ist ein asymmetrisches Verständnis von Geben und Nehmen vorherrschend, und die Austauschbilanzierung erfolgt langfristig und subjektiv. Grundsätzlich wird dabei der soziale bzw. ideelle Gewinn betont.

Funktionslogik im Unternehmen

Im Unternehmen wird die Person vornehmlich unter der Funktion, die sie erfüllen soll, und der Kompetenz, die sie dazu mitbringt, beobachtet. In diesem Ausfüllen einer vorher definierten Rolle wird stärker formalisiert (schriftlich) und sachorientiert kommuniziert. Ein(e) FunktionsträgerIn ist prinzipiell austauschbar, und sein/ihr Wert entsteht hauptsächlich durch die Leistung, die er/sie erbringt. Der Eintritt und Austritt wird durch bewusste Entscheidungen geleitet, und die Austauschbeziehung ist sowohl symmetrisch (Geld für Leistung) als auch kurzfristig (z.B. monatlich). Die Entlohnung, mithin also auch die Bilanzierung eines angemessenen Austauschs von Geben und Nehmen erfolgt nach „objektiven“ oder sachlichen Kriterien.

Das Zusammenspiel der Systeme

Ein weiteres wichtiges Sozialsystem – auf das hier aber nicht weiter eingegangen wird – stellen die Eigentümer (Gesellschafter) dar. Deren Mitglieder stammen zu meist aus der Familie, müssen es aber nicht. **Abb.1** veranschaulicht diese drei sozialen Systeme und deren Koppelung.

2.2 Regulierungsanforderungen durch paradoxe Situationen

Regulierungsanforderung durch Kontextüberlagerung

Durch das permanente Zusammenwirken von Familien- und Unternehmenslogiken entstehen vielfache Regulierungsanforderungen an die beteiligten Personen. Zum einen ist hier die **Kontextüberlagerung** zu nennen. Im „normalen“ Leben von Men-

schen, die nicht mit Familienunternehmen gesegnet (oder verflucht) sind, ist Arbeit und Privates voneinander getrennt: Man geht aus dem Haus, verlässt den privaten Kontext, hin zur Arbeit, in den beruflichen Kontext. Hier wie dort wird man mit den entsprechenden Rollen- und Verhaltenserwartungen konfrontiert und füllt diese mehr oder weniger gut aus. Aufgrund der räumlichen und zeitlichen Getrenntheit kann die Person so relativ klar bestimmen, in welchem Kontext sie sich bewegt, und jeweils angemessene Verhaltens- bzw. Deutungs- und Beobachtungsmuster zeigen.

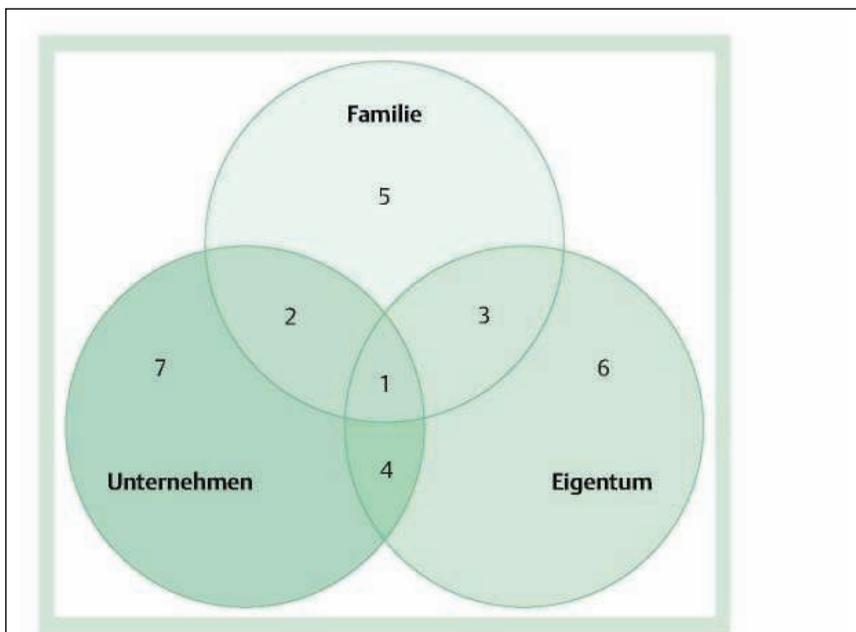


Abb. 1: Jedes System erfährt seine besondere Qualität aus seiner autonomen Funktionserfüllung, wie auch aus der kontextualen Beeinflussung durch die jeweils anderen. Erst dieses Zusammenwirken macht das Besondere eines Familienunternehmens aus. Ein Unternehmen, das eine (Eigentümer-) Familie an der Seite hat, muss selbstredend seine unternehmerischen Aufgaben erfüllen, wird aber z.B. seine Führungsstrukturen und seine Organisationskultur familienähnlicher gestalten und auch zeitlich ein Denken in Generationen, und nicht in Quartalen etablieren. Ähnlich ist es bei der Unternehmerfamilie. Hat sie ein Unternehmen zur Seite, ist eher ein Denken in Funktionen und Kompetenzen, und nicht so sehr auf Personen und Verwandtschaft fokussierend, zu beobachten. Ein Großteil familiärer Entscheidungen (Karriere, Wohnort, Nachfolge etc.) wird nach Maßgabe des Unternehmens getroffen (vgl. Groth u. Vater 2007).

In Familienunternehmen ist dieses nicht so einfach, da sich typischerweise die Kontexte überschneiden. Man diskutiert am Esstisch über die Firma, spricht auf der Gesellschafterversammlung über Privates, oder entscheidet vielleicht im Urlaub, ob der Sohn oder die Tochter als Geschäftsführerin infrage kommt. Dabei sind die Kommunikationskontexte nicht klar markiert – weder Ort noch Anlass geben vor, ob nun familiäre oder unternehmerische Kriterien relevant sind. Und selbst dann, wenn dieses klar ist, könnte man immer noch (z.B. als Taktik) den Kontext wechseln und den Geschäftsführer als Vater, die Mutter als Vorstandsvorsitzende ansprechen. Dass dieses zu Spannungen und Konflikten bis hin zu psychischen Erkrankungen führen kann, liegt auf der Hand (vgl. Schlippe 2007, Simon 2007).

Regulierungsanforderung durch Doppelrollen

Letzteres verweist schon auf den zweiten Punkt. Nicht nur überlagern sich in Familienunternehmen (örtlich, thematisch) die sonst charakteristischen Kontexte, sie können sich auch in den Personen zu **Doppel-** oder gar **Tripel-Rollen** vereinen. Dieses wird aus den einzelnen Segmenten in **Abb. 1** deutlich. Eine Person in Segment 1 ist gleichzeitig Familienmitglied, arbeitet im Unternehmen und hat daran Eigentum; z. B. ein(e) geschäftsführende(r) GesellschafterIn. Ein(e) passive(r) GesellschafterIn wäre in Segment 3 angesiedelt, und wenn jemand aus der Familie nur im Unternehmen arbeitet (z.B. weil sie noch sehr jung ist und keine Anteile übertragen bekommen hat), wäre sie in Segment 2 verortet.

Widersprüchliche Funktionslogiken führen zu paradoxen Situationen

Dieses wäre wenig problematisch, wenn die Funktions- und Kommunikationslogiken, vor allem der beiden Systeme Familie und Unternehmen, nicht fundamental unterschiedlich wären. Was in dem einen Kontext als gerecht und angemessen bewertet wird, kann in dem anderen ungerecht und überzogen sein. Kurz gesagt, richtig (in der Familie) ist dann falsch (im Unternehmen) und umgekehrt. Was sich beispielsweise für einen zukünftigen Geschäftsführer ziemt, ist oftmals das Gegenteil von dem, was von einem Sohn erwartet wird. Auf die Personen kommen also widersprüchliche Verhaltenserwartungen oder -anforderungen zu, die sich typischerweise nicht klar als solche kennzeichnen. Weil es in diesem Sinne keine einzig richtigen

Entscheidungen gibt, ist die Paradoxie sowohl das organisationale Kernstück des Familienunternehmens als auch die Grundherausforderung der Unternehmerfamilie.

Die Markierung dieser widersprüchlichen Anforderungen als „Systemlogik“, der man nacheinander oder in verschiedenen Kontexten folgen kann, stellt dabei schon eine Form der Entparadoxierung (oder: Entfaltung der Paradoxie) dar. Typischerweise wird die Paradoxie jedoch als eine Überforderung erlebt; die Verhaltensanforderungen oszillieren. Gesellschafter wie Familienmitglieder eines Familienunternehmens äußern oftmals, sich „hin- und hergerissen“ zu fühlen, denn immer wieder ist zu entscheiden, ob eher für die Familie (und gegen das Unternehmen) oder für das Unternehmen (und gegen die Familie) optiert wird.

2.3 Paradoxien in Familienunternehmen

Der Erfolg (und somit das Überleben) eines Familienunternehmens wie auch das gesunde Miteinander in der Unternehmerfamilie hängen nun von der erfolgreichen Bewältigung der angedeuteten Paradoxien ab. Diese äußert sich als permanente Herausforderung zur Balancierung der sich daraus ergebenden Widersprüche, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen hierfür ganz eigene Lösungen finden. Diese Individualität der Lösung ist auch schon systemimmanent angelegt – ist doch eine Paradoxie so gestaltet, dass es nicht die eine richtige Lösung gibt, die man logisch ableiten könnte. Unfassende Beschreibungen dieser Paradoxien finden sich bei Simon, Wimmer und Groth (2005), Schlippe und Groth (2006) und Schlippe (2007); zwei für die Beratung relevante werden im Folgenden kurz dargestellt.

Paradoxie I: Familie, Familienmitglieder und familiäre Spielregeln sichern und gefährden das Unternehmen zugleich

Will ein Familienunternehmen seine Existenz sichern, steht es vor einem schwierigen Balanceakt. Zunächst muss jedes einzelne System seine eigenen Funktionen erfüllen, d.h. die Familie eine Familie, und das Unternehmen ein Unternehmen sein. Gleichzeitig sind beide Systeme aneinander gekoppelt und wirken auf das jeweils andere ein. Im Extremfall einer einseitigen Dominanz eines Systems ist das andere

in seiner Existenz bedroht. Ein Unternehmen, das nach einer reinen Familienlogik funktioniert, wird wahrscheinlich über kurz oder lang aufhören, als Unternehmen zu existieren. Gleiches gilt für eine Familie, die nach unternehmerischen Gesichtspunkten geführt wird. Hierin liegt die konstitutive Paradoxie eines Familienunternehmens.

Wird also die Familienseite im Unternehmen zu sehr betont, besteht schnell die Gefahr, dass familiäre Beziehungsmuster das Unternehmen dominieren. Es wird nicht mehr nach dem Maßstab unternehmerischer Richtigkeit, sondern familiärer Gerechtigkeit entschieden. Oftmals zeigt sich dies in der Besetzung von Führungspositionen, wenn beispielsweise genau so viele Positionen geschaffen werden, wie es Geschwister oder Cousins aus der Eigentümerfamilie gibt. Auch können Konflikte im Familienkreis wichtige unternehmerische Entscheidungen blockieren oder unternehmerisch falsche Kompromisse herbeiführen. Ein Gesellschafterstreit kann so eskalieren und im Extremfall zu Realteilung oder Insolvenz führen. Die Fälle, in denen „Familiendynamiken“ Unternehmen in den Ruin getrieben haben, sind vielfach in der Presse nachzulesen.

Hält man hingegen die Familie vom Unternehmen fern, können die Gesellschafter dann schnell das Interesse am Unternehmen verlieren. Damit werden dem Unternehmen nicht nur sein Status als Familienunternehmen entzogen, sondern auch alle Vorteile, die es gegenüber Nicht-Familienunternehmen auszeichnen: eine von den Eigentümern garantierte Langfristigkeitsperspektive, die es vor Moden (und Hysterien) des Kapitalmarkts absichert, die Möglichkeit, schnell strategische Entscheidungen herbeizuführen, der zeitweilige Verzicht auf Ausschüttungen usw. Auch ist die Ausstrahlung der Unternehmerfamilie gegenüber der Belegschaft und den Kunden von großer Bedeutung – sei es, was langfristige Geschäftsbeziehungen, Engagement und Motivation der Belegschaft oder die Wirkung des Familiennamens als Markenname angeht.

Paradoxie II: Werde zugleich den familialen wie auch den unternehmerischen Entscheidungskriterien gerecht

In Familien wie auch in Unternehmen gelten widersprüchliche Vorstellungen von Gerechtigkeit. In der *Familie* findet man sich als Elternteil mit widersprüchlichen Ge-

rechtigkeitslogiken konfrontiert. Die grundlegende Prämisse lautet: „Liebe alle deine Kinder gleich“ – auch wenn dieses nicht immer durchzuhalten ist oder das eine oder andere Kind es einem dabei schwer macht. Verlässt man die Ebene der Emotions- oder Beziehungsqualität und betritt die Arena der „Austauschbeziehung“, so wird die Situation paradox. Zum einen kann aus „gleicher Liebe“ auch ein gleiches Verteilen von Anerkennung, Aufmerksamkeit und materiellen Gütern resultieren. Diese „**Gleichheitslogik**“ sieht vor, dass alle gleich viel bekommen, unabhängig von Leistung, Fähigkeiten oder Eigenschaften. Gleichermaßen gibt es aber auch eine „**Bedürfnislogik**“, d. h. weil man seine Kinder alle gleich liebt, und weil sie es alle gleich gut haben sollen, muss man ihnen **unterschiedlich** geben, um ungleiche Startbedingungen, Fähigkeiten oder Lebenssituationen auszugleichen. Wer also wenig kann oder leistet, bekommt mehr als die anderen.

Im **Unternehmen** hingegen sind gerechte Ergebnisse diejenigen, die mit Kompetenz, Leistung und Verantwortung proportional einhergehen. Wer also mehr als andere leistet und verantwortet, bekommt auch mehr. Diese **Leistungslogik** ist der Bedürfnislogik diametral entgegengesetzt, und auch mit der Gleichheitslogik nicht kompatibel.

Offensichtlich wird nun die paradoxe Situation für die beteiligten Personen, wenn man aufgrund der personellen und kontextmäßigen Überlagerung und Koppelung der Systeme Entscheidungen treffen muss, die beide Systeme angehen – z.B. bei der Nachfolgefrage bezüglich Eigentum oder operative Führung. Bekommt auch das Kind, was es „nie geschafft hat“, eine Stelle im Unternehmen? Macht es das Beste der Kinder oder sollen alle sich die Verantwortung gleichermaßen teilen? Das Erleben und Argumentieren der Beteiligten wird naturgemäß zwischen den Alternativen oszillieren.

Erfahrungsgemäß hat es sich hier bewährt, nach Lösungen zu suchen, in denen (auch zum Wohle der Familie) zunächst das Wohl des Unternehmens vorangestellt wird.

Charakterisiert man unter diesen Gesichtspunkten die drei beteiligten Systeme, ergibt sich folgendes Bild:

- Die **Unternehmerfamilie** ist eine Familie, in der auch Fragen der Anerkennung und Liebe im Vordergrund stehen – alles aber unter der chancen- wie risikenbehafteten „Kontextbedingung, dass einige (manchmal alle) Mitglieder gemeinsam Eigentümer eines Unternehmens und im Unternehmen tätig sind. Unternehmen und Eigentum prägen dadurch das Miteinander in der Familie.
- Die **Eigentümer** bilden das Gesellschaftersystem, in dem alle gemäß Gesellschaftervertrag festgelegten (oder auch gerade nicht festgelegten) Unternehmensfragen entschieden werden – alles aber unter den Kontextbedingungen, dass viele (oft alle) aus einer (Groß-) Familie stammen und ein Unternehmen das gemeinsame Eigentum darstellt. Damit ist der Gesellschafterkreis ein System, in dem sowohl Familiendynamiken wie auch Unternehmenslogiken walten- und dies unter der Dominanz einer gesellschaftsrechtlich verfassten Interaktionsweise.
- Im **Unternehmen** geht es zuvorderst um dessen Überlebensfragen, mithin also um Fragen der Konkurrenzfähigkeit – aber unter den Kontextbedingungen, dass die Nachfahren der Gründerfamilie qua Tätigkeit und Eigentum einen bestimmenden Einfluss ausüben. Das Unternehmen ist damit nicht nur unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Optimierung zu betrachten; es ist zudem Sinnstifter für die Familie und wird von dieser auch nach diesem Kriterium beurteilt.

3. Beratung

3.1 Beratung fokussiert zumeist nur ein System

Welchen Beitrag kann nun die Beratung zum notwendigen und unumgänglichen Paradoxienmanagement in Familienunternehmen leisten? – Führt man sich hierzu nochmals das Schaubild mit den drei Kreisen vor Augen, fällt zunächst auf, dass sich Berater jeweils nur auf Probleme innerhalb einzelner Systeme spezialisiert haben. Es finden sich unzählige (Fach-)Berater für Familien und ihre einzelnen Mitglieder (Therapeuten, Fachärzte), für Unternehmen (Unternehmens- und Organisationsberater) und auch für Gesellschafter (Steuerberater, Juristen), kaum jedoch Berater, die den Blick auf das Gesamtsystem werfen.

Im Folgenden wird nun die Fachberatung (Expertenberatung) und die systemische bzw. systemtheoretisch – fundierte Beratung in idealtypisch verkürzter Form kurz eingeführt (ausführlich hierzu: Groth u. Wimmer 2004, Wimmer 2004) und hinsichtlich ihres Anwendungsbezugs auf Familienunternehmen kommentiert

3.2 Fachberatung/Expertenberatung

„Objektiv richtige“ Lösungen und Rationalität

Fachberatung zeichnet sich dadurch aus, dass Experten für ein bestimmtes Fachgebiet (Steuern, Recht, Psychotherapie, Organisation usw.) vom Unternehmen „eingekauft“ werden, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Das Expertenwissen der Berater ist hierbei häufig auf ein System und dessen Logiken und Gesetzmäßigkeiten bezogen. So gesehen ist der „Beratungsgegenstand“ einer Maschine vergleichbar, und der „Beratungsingenieur“ analysiert vor dem Hintergrund eines optimalen Funktionszustands (der „objektiv besten“ Lösung) das angefallene Problem. Hieran anschließend wird eine rationale Lösung abgeleitet und umgesetzt.

Diesem Typus sind gerade Steuer- und Rechtsexperten zuzuordnen, aber auch ein Großteil klassischer Unternehmensberater. Differenzierter sieht es in der Familientherapie aus, in der sich allein schon durch den Wechsel vom Einzelnen zum Familiensystem eine Abkehr vom mechanistischen Denken vollzogen hat.

Kommentar

Die in der Praxis der Beratung von Familienunternehmen immer wieder zu beobachtende Fokussierung der reinen Fachberatung nur auf Problemlösung in einem der drei Systeme kann häufig nur in den Fällen, in denen das Problem auf eines dieser Systeme beschränkt ist, helfen. Im Extremfall würden die Auswirkungen der einen Fachberatung auf die für ein anderes System zuständige ausgelagert. Folgt man der Idee von gekoppelten sozialen Systemen mit unterschiedlicher Funktionslogik und den sich daraus ergebenden Paradoxien, so wird deutlich, dass die Beratungsaktivitäten über die Einzelsystemoptimierung hinausgehen sollten. Typische Beispiele für das „Übersehen“ der Auswirkungen auf die anderen Systeme sind:

- Die Nachfolge wird steuerlich optimiert, ohne dass die Auswirkungen der Veränderungen auf die Unternehmerfamilie gesehen werden.
- Ein Unternehmen wird auf einen Konzernkurs getrimmt, ohne dass die Befindlichkeiten der nichttätigen Gesellschafter bedacht werden.
- Probleme innerhalb der Unternehmerfamilie werden von Therapeuten behandelt, ohne dass das Unternehmen überhaupt einen Unterschied macht.

Wenn aber das Zusammenspiel der drei Systeme entweder kaum oder als störend wahrgenommen wird, wird oftmals für Klarheit (also: Trennung der Systeme) optiert. Was folgt, ist ein Auseinanderbrechen der Dreierfamilie – Unternehmen – Gesellschafter mit im Vergleich zum ursprünglichen Problem manchmal weit dramatischeren Folgen. Familie wie Unternehmen wird eine existenziell wichtige Komponente genommen. Nach einem Verkauf und der vermeintlichen Loslösung von allem, was über Jahrzehnte Familienstreitigkeit befördert hat, fehlt es der Familie vielleicht nicht am Geld, wohl aber an der Sinnstiftung und dem Zusammenhalt. Ähnlich ist es aufseilen des Unternehmens. Einmal von der Last potenzieller Zerrüttungen der Eigentümer oder auch wiederkehrender Gesellschafterstreitigkeiten befreit, wird wahrgenommen, welchen Unterschied die Familie nach innen wie nach außen machte.

Beraterseitig ist es angezeigt, hier als „Anwalt der Ambivalenz“ zu agieren, und die potenziellen Ressourcen, die in der Balancierung der widersprüchlichen Anforderungen liegen, hervorzuheben. Hierzu bieten sich unterschiedliche Strategien an, z.B. die Einführung von „Familienmanagement“, das Schaffen von emotionalem Mehrwert durch Gesellschaftertreffen, Besinnung auf die gemeinsame Geschichte, Leistung und Identität, systematische Konfliktpräventions- und Lösungsstrategien, Auflösung von Stammesdenken hin zu einer großfamiliären Organisation, Festlegung von Eintrittskriterien von Familienmitgliedern in das Unternehmen usw. Jede Familie wird aufgrund ihrer besonderen Geschichte und Konstellation eigene Lösungen finden.

3.3 Systemische / systemtheoretisch fundierte Beratung

Soziale Systeme und Paradoxienmanagement

Anders als in der Maschinenmetaphorik werden in der systemischen Beratung Familien und Organisationen als kommunikative soziale Systeme betrachtet (vgl. Luhmann 1984, 2000). Hier liegt der Blick des Beraters eher auf typischen Funktions- (Kommunikations-) Logiken der beteiligten Systeme, deren Interaktionen und Interdependenzen. In diesem Ansatz kann die Beratung bestimmte Kommunikationsangebote machen, so dass das beratene System auf die Spur der eigenen Beobachtungsschemata und Kommunikations- und Interaktionsmuster gelenkt wird, damit es diese **aus sich heraus** neu finden kann. Hier können Strategien gewählt werden, die an der lebendigen (erzählten) Geschichte der Unternehmerfamilie andocken, worüber häufig die Verwobenheit von Familien und Unternehmensgeschichte deutlich wird. Aus dem Problemblick kann man sich so ggf. von bisherigen Lösungen inspirieren lassen. Der Fixierung auf das Problem kann auch dadurch entgegengewirkt werden, dass im Gedankenspiel die Auflösung der Koppelungen vollzogen würde, und so indirekt deren positive Funktion deutlich wird. Hierbei braucht nicht zu schnell auf eine Lösung abgestellt werden. Es gilt im Gegenteil zunächst die Eigenlogiken und die historisch gewachsenen Strukturen der Systeme zu respektieren, und weiterhin auch deren Koppelungen zu den relevanten Umwelten zu fokussieren.

Kommentar

Der Doppelfokus auf die Eigenlogiken und die Koppelungen als Kernstück einer systemtheoretischen Fundierung gibt der Beratung die Möglichkeit, Paradoxien in den Blick zu nehmen. Die systemtheoretisch fundierte Betrachtung des Familienunternehmens als Einheit einer Differenz dreier unterschiedlicher Systeme verweist auch weiterhin darauf, dass jeder Eingriff – so gut, richtig und erfolversprechend er auch zunächst sein mag, immer auch existenzielle Erschütterungen der gekoppelten „Nachbar“-Systeme zur Folge hat.

4. Fazit

Die Besonderheiten der Unternehmensform „Familienunternehmen“ lassen es ratsam erscheinen, das Fachwissen der Expertenberatung in ein systemisches Prozesswissen und eine Theorie des Familienunternehmens zu integrieren. Idealtypisch wird das Expertenwissen auf Einzelsystemebene eingebettet in ein Expertenwissen um die Organisation des Familienunternehmens und ein systemisches Prozess- und Veränderungsverständnis¹, ohne vorschnell mit einer Lösung zur Hand zu sein. Die Herausforderung für die Beratung eines Familienunternehmens besteht darin, die Koppelungen und damit auch die paradoxienährenden Einflussnahmen aus Bereichen, die nicht zur eigenen Kernkompetenz gehören, in die Beratungstätigkeit zu integrieren.

5. Literaturverzeichnis

GROTH, T / WIMMER, R. (2004)

Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In: Ameln F von (Hrsg): Konstruktivismus. Tübingen: A. Francke, 2004: 224 - 244

GROTH, T / VATER, G. (2007)

Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko. In: Frasl EF, Rieger H (Hrsg): Family Business Handbuch. Wien: Linde 2007: 47 - 59

KÖNIGSWIESER, R / SONUC, E / GEBHARDT, J. / HILDEBRAND, M (HRSG) (2006)

Komplementärbetrachtung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta, 2006

LUHMANN, N. (1984)

Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984

¹ Diese Verbindung von Fach- und Prozesswissen und damit eine Korrektur früherer Verständnisse über rein prozesshaft-systemisches Arbeiten findet sich bei Wimmer (2004); neuerdings wird es auch „Komplementärberatung“ genannt (vgl. Königswieser et al. 2006).

LUHMANN, N. (2000)

Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS, 2000

SCHLIPPE, A VON. (2007)

Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen. In: Rausch K (Hrsg):
Organisation gestalten – mit Struktur vereinen. Lengerich: Pabst, 2007: 109 -
127

SCHLIPPE, A VON, GROTH, T. (2006)

Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In Deissler K
(Hrsg): Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transcript, 2006: 109 - 125

SIMON, FB. (2007)

Familienunternehmen als Risikofaktor. Kontext 2007; 36 (1)

SIMON, FB, WIMMER R, GROTH T. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer, 2005

WIMMER, R. (2004)

Organisation und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer, 2004

Paradoxienmanagement mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat*

Markus Plate

* Dieser Beitrag wurde erstmals als Markus Plate, Paradoxienmanagement mit dem „Werte- und Entwicklungsquadrat“, Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Band 4/2007, S. 345-353, veröffentlicht. Wir danken dem VS Verlag für Sozialwissenschaften in Wiesbaden ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	181
2. Der paradoxe Aufbau von Familienunternehmen	181
3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat	184
4. Ausgewählte Spannungsfelder in Familienunternehmen.....	187
4.1 Eigenständige individuelle Entwicklung vs. Bindung und Teilhabe an gemeinschaftlichen Prozessen.....	187
4.2 Strategie zwischen Autonomie und Kooperation.....	190
5. Fazit.....	191
6. Literaturverzeichnis	192

1. Einführung

In Krisen und Konflikten kann es passieren, dass sich der Blick für das Wesentliche verengt, eine Problemfixierung eintritt und sich Meinungen und Positionen verabsolutieren und verfestigen. Manche der Krisenfelder in Familienunternehmen sind dabei inhärent in der (paradoxalen) Organisationsform des Familienunternehmens angelegt und ergeben sich aus verschiedenen Widersprüchen (z. B. zwischen Individualität und Teilhabe an einer Gemeinschaft, zwischen Autonomie und Kooperation usw.). Eine Möglichkeit zur Konzeptionalisierung dieser Spannungsfelder bietet das sog. „Werte- und Entwicklungsquadrat“, was sowohl die (paradoxe) Organisation von Familienunternehmen und Konflikten darstellen, den Blick auf Interdependenzen und weitergehende Zusammenhänge erweitern, und eine ressourcenorientierte und wohlwollende Umdeutung ermöglichen kann.

Zur weiteren Darstellung wird zunächst im ersten Abschnitt dieses Artikels der paradoxe Aufbau von Familienunternehmen dargestellt, gefolgt im zweiten Abschnitt von einer Erläuterung des Werte- und Entwicklungsquadrats. Im letzten Teil wird das Werte- und Entwicklungsquadrat dann beispielhaft auf zwei ausgewählte Spannungsfelder in Familienunternehmen angewendet.

2. Der paradoxe Aufbau von Familienunternehmen

Betrachtet man Familienunternehmen einmal genauer, so fällt etwas auf, was man deren „paradoxe Organisation“ nennen kann (vgl. Simon, Wimmer und Groth 2005, Schlippe 2007, Schlippe und Groth 2006). Ein Paradox verweist dabei auf Widersprüchliches, auf Spannungsfelder und gleichzeitig Unmögliches. Beim Familienunternehmen entsteht dieses Spannungsfeld dadurch, dass eine Familie an ein Unternehmen gekoppelt ist (und umgekehrt). Diese Koppelung kommt zunächst einmal durch die Eigentümerschaft zustande. Sobald diese Eigentümerschaft eine psychische und soziale Bedeutung bekommt (d. h. einen Unterschied macht), und sie nicht mehr eine beliebige, jederzeit auch anders mögliche Investition darstellt, hört die Familie auf, nur eine Familie zu sein, und das Unternehmen, nur ein Unternehmen. Die Familie muss Familie sein, darf aber nicht nur Familie sein, und das

Unternehmen muss Unternehmen sein, darf aber nicht nur Unternehmen sein. Beide Seiten beginnen, sich gegenseitig zu beeinflussen.

Geschieht dieses, werden im Unternehmen nun Interaktionen, Entscheidungsrichtlinien, Organisationsformen, Unternehmenskultur, Personalentscheidungen und strategische Ausrichtungen nicht nur auf ihre unternehmerische Richtigkeit und Anschlussfähigkeit im Markt und bei wichtigen Stakeholdern (z. B. Produkte, Kunden, Zulieferer, Kapital, Mitarbeiter) beobachtet und bewertet, sondern auch auf ihre Passung zur Familie, deren Mitglieder, Geschichte, Werte und Eigenarten. Dieses gilt umso mehr, wenn Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten.

Vergleichbares findet auf Seiten der Familie statt. Das Unternehmen spielt für die Zukunftsplanung der Kinder, als Sinn- und Identitätsstiftung für das eigene Selbstverständnis, als Lebensentwurf eine große Rolle, genau so wie für die eigene materielle (zwischen Wohlstand und Insolvenz) und soziale (Abwesenheit von Eltern, Konkurrenz mit dem Unternehmen um Aufmerksamkeit der Eltern, Konkurrenz mit Geschwistern um Nachfolge) Situation (vgl. Groth und Vater 2007, Plate 2008).

Diese gegenseitige Beeinflussung kann für beide Seiten zum Vor- oder Nachteil reichen. Bedeutend ist hierbei, dass Familie und Unternehmen nach Logiken funktionieren, die sich gegenseitig teilweise widersprechen und ausschließen. So entstehen Situationen, in denen eine Entscheidung gleichzeitig sowohl richtig als auch falsch sein kann, je nachdem, ob man sich auf das Unternehmen oder auf die Familie bezieht. Ist es z. B. richtig, für seine Kinder zu sorgen und ihnen ein Auskommen im eigenen Betrieb zu sichern? Richtet sich diese Entscheidung nach familialen Kriterien, wird höchstwahrscheinlich Bedürftigkeit („er/sie hat es sonst so schwer, wir geben ihm/ihr hier eine Chance“) oder Gleichheit („das eine Geschwister darf, warum nicht auch er/sie?“) angeführt (vgl. auch Plate 2008, Schlippe 2007). Richtet man sich hingegen nach unternehmensbezogenen Kriterien, so wird der Leistungsaspekt im Vordergrund stehen. Es kann also familial richtig sein, einen nicht so kompetenten Nachkommen mit einer Stelle im Unternehmen zu versehen, als auch unternehmerisch falsch. Man kann hier keine externen Kriterien heran-

ziehen, sondern muss tatsächlich entscheiden, was „richtig“ ist. Das so aufgebaute Spannungsfeld muss ausgehalten und bearbeitet werden.

Für einen Überblick werden die unterschiedlichen Funktionslogiken nun im Folgenden kurz umrissen (siehe hierzu ausführlich Simon, Wimmer und Groth 2005, S. 35-38).

In Familien steht primär das physische und psychische Überleben und Wohlergehen ihrer Mitglieder im Vordergrund; d. h. es geht um die einzelne Person als einzigartiges Individuum mit all seinen Stärken und Schwächen. Der Wert einer Person ergibt sich schon aus der bloßen Zugehörigkeit zur Familie. Gerechtigkeit stellt überwiegend auf Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen, oder auf Bedürftigkeit ab. Man gehört dabei auf Lebenszeit zur Familie, denn die Zugehörigkeit bestimmt sich schicksalhaft (Geburt, Adoption, Heirat). Geben und Nehmen ist häufig asymmetrisch (Eltern-Kinder) verteilt; für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare oder mittelfristige Entlohnung erwartet. Tatsächlich ist der Gewinn, den man aus den Beziehungen zieht, weniger materieller Natur, als emotional und ideell. Die Kommunikation ist vorwiegend mündlich und wenig formalisiert.

In Unternehmen geht es primär um die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen. Personen sind hinsichtlich der sachlich begründbaren Funktionen wichtig, die sie für die Organisation erfüllen. Als Rollenträger müssen sie prinzipiell austauschbar, d. h. auch kündbar sein. Ihr Wert ergibt sich dabei aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt vergolten wird. Gerechtigkeit wird hier über ein Passen von Leistung und materieller Entgeltung (Lohn, Zugang zu Ressourcen usw.) bestimmt. Die Kommunikation ist formalisiert, mit einem höheren schriftlichen Anteil.

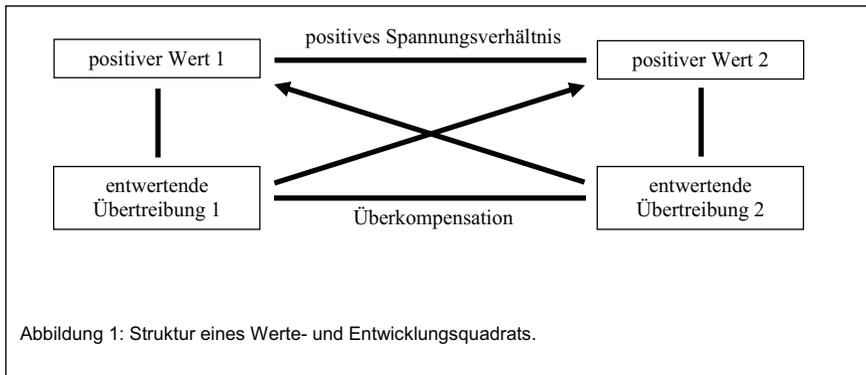
Im Prinzip läuft bei allem, was man im Familienunternehmen tut, immer eine doppelte Beobachtung und Bewertung mit: Passt das zum Unternehmen und zur Familie? Nachkommen müssen sich sogar gefallen lassen, sowohl als Sohn/Tochter, potenzieller Gesellschafter und Manager beobachtet und beurteilt zu werden – mit möglicherweise durchaus unterschiedlichen Ergebnissen.

Solange Familie und Unternehmen aneinander gekoppelt sind, bleibt auch die Paradoxie bestehen. Man kann sie nicht auflösen, sondern nur bearbeiten und (zeitweilig) lösen. Teilweise sind dabei heftige Oszillationen zwischen den beiden Polen des Paradoxons zu beobachten. Eine Auflösung der Paradoxien würde jedoch auf Entkoppelung von Familie und Unternehmen hinauslaufen, was durch Insolvenz oder Verkauf durchaus vorkommt. Langlebige Familienunternehmen hingegen haben bestimmte Lösungen für die jeweils spezifischen Anforderungskonstellationen gefunden, die durchweg individuell sind. Je nach der Unternehmens- und Familiengeschichte und -konstellation funktionieren ganz unterschiedliche Lösungen (vgl. Simon, Wimmer und Groth 2005).

3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Um die Komplexität der Zusammenhänge in Familienunternehmen und ihr dialektisches Verhältnis besser zu verstehen, bietet sich als Visualisierungs- und Konzeptualisierungsinstrument das „Werte- und Entwicklungsquadrat“ an. Auch das Werte- und Entwicklungsquadrat beschäftigt sich mit einem Spannungsverhältnis, und zwar mit dem zwischen Werten Tugenden, Leitprinzipien oder Persönlichkeitsmerkmalen. Seine weitere Verbreitung fand es durch den Psychologen Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun (1989), der es auf Helwig (1967) zurückführt. Schulz von Thun (1989, S. 38) schreibt: „Die Prämisse lautet: um den dialektischen Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer »Schwestertugend«, befindet. Statt von ausgehaltener Spannung lässt sich auch von Balance sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner (...) entwertenden Übertreibung.“ (Hervorhebungen im Original).

Dieses dialektische Spannungsfeld besteht nun zunächst aus zwei positiven Werten, die in einem positiven (oder: ergänzendem) Spannungsverhältnis stehen. Jeder positive Wert weist dabei eine entwertende Übertreibung auf (vgl. Abbildung 1).



Die Verbindung zwischen den entwertenden Übertreibungen wird „Überkompensation“ genannt. Wenn versucht wird, der einen entwertenden Übertreibung zu entfliehen, es aber nicht gelingt, das positive Spannungsverhältnis zu erreichen, kann es passieren, dass man in die zweite entwertende Übertreibung abgleitet.

Die Diagonalen stellen die „konträren Gegensätze“ dar, und geben eine Entwicklungsrichtung an. Damit sich das positive Spannungsverhältnis aufbauen und eine Überkompensation vermieden werden kann, gilt es, den konträren Gegensatz einer entwertenden Übertreibung aufzubauen.

Die Konstruktion eines Werte- und Entwicklungsquadrats erfolgt in sehr individualisierter Weise, mit den eigenen Worten des Klienten oder Anwenders. Auch Umschreibungen, Wortneuschöpfungen oder Aufzählungen ähnlicher Begriffe sind möglich. Die Konstruktion kann exploratorisch erfolgen, die Konstruktionsreihenfolge ist nicht festgeschrieben. Man kann sowohl bei dem Wert oder seiner entwertenden Übertreibung beginnen, und dann die entwertende Übertreibung oder den korrespondierenden Gegensatz konstruieren. Hierbei können – je nach beschrittenem Pfad – unterschiedliche Werte- und Entwicklungsquadrate entstehen.

Im Beratungsprozess können solche Werte- und Entwicklungsquadrate genutzt werden, um die komplexen Spannungsverhältnisse leicht verständlich darzustellen. Es weist dabei einige interessante Eigenschaften auf, die sich als vorteilhaft erweisen können. Durch die Visualisierung macht es „gefühlte Verstrickungen“ greifbar

– und was man aufzeichnen und in eine Struktur bringen kann, erscheint der Veränderung zugänglich („you can only change what you can measure“). Das Werte- und Entwicklungsquadrat kann weiterhin sehr komplexe Sachverhalte zusammenfassen und verallgemeinern.

Als zweites wird es für jeden Klienten oder jedes Klientensystem individuell aufgestellt. Zwar mag das Beraterwissen des Coaches hilfreich sein, doch erscheint es wichtig, dass die Klienten ein individuelles Werte- und Entwicklungsquadrat entwickeln – mit eigenen Gegensätzen und ideosynkratischen Bezeichnungen. Dieses erhöht die Compliance und Anschlussfähigkeit. In diesem Sinne gibt es keine „richtigen“ Werte- und Entwicklungsquadrate, sondern funktionale, da sie so anschlussfähige Kommunikation ermöglichen.

Als nächstes beinhaltet es ein ressourcenorientiertes Reframing und gibt eine Entwicklungsrichtung vor. Die entwertende Übertreibung birgt im Kern eine zu bewahrende und wichtige Ressource, die einen bedeutenden Beitrag zum Gesamtsystem leistet. Man ist dabei jedoch „übers Ziel hinaus geschossen“. Die Entwicklungsrichtung ist durch den konträren Gegensatz angegeben. Das Konzept der ausgehaltenen Balance impliziert dabei, dass der Kern des zweiten positiven Wertes schon angelegt ist, was für manche Klienten entlastend ist.

Schlussendlich kann das Werte- und Entwicklungsquadrat auch in Konflikten vermittelnd wirksam werden. Häufig werfen sich die Konfliktparteien gegenseitig vor, für die jeweils entgegengesetzte entwertende Übertreibung zu stehen. Die Wertschätzung, die durch das ressourcenorientierte Reframing vorgenommen wird, sowie die Notwendigkeit der gegenseitigen Balance (man benötigt die andere Seite für Ausgewogenheit!) können als Rahmen für eine Verhandlungslösung dienen.

Da das Werte- und Entwicklungsquadrat auf wertschätzende und ressourcenorientierte Weise ein Spannungsfeld zu fassen vermag, wie es auch in Familienunternehmen gegeben ist, liegt es nahe, es dort in Beratung und Coaching einzusetzen.

4. Ausgewählte Spannungsfelder in Familienunternehmen

Die paradoxen Anforderungslagen, die in einem Familienunternehmen bearbeitet werden müssen, sind mannigfaltig. Grundlegend ist dennoch, dass man es mit zwei unterschiedlichen und widersprüchlichen Werten zu tun hat, die dennoch beide ihre Berechtigung haben und nicht ohne schwerwiegende Konsequenzen aus der Gleichung gestrichen werden können. Es sei darauf hingewiesen, dass solche dialektischen Spannungsfelder nicht auf Familienunternehmen (also die Koppelung von Familien- und Unternehmenslogik) beschränkt sein müssen, sondern sich auch in der organisationalen Architektur und Strategie des Unternehmens wieder finden (vgl. die „straff-lockere Führung“ nach Peters und Waterman 2003, sowie die „schöpferische Kraft des »und«“ nach Collins und Porras 2003).

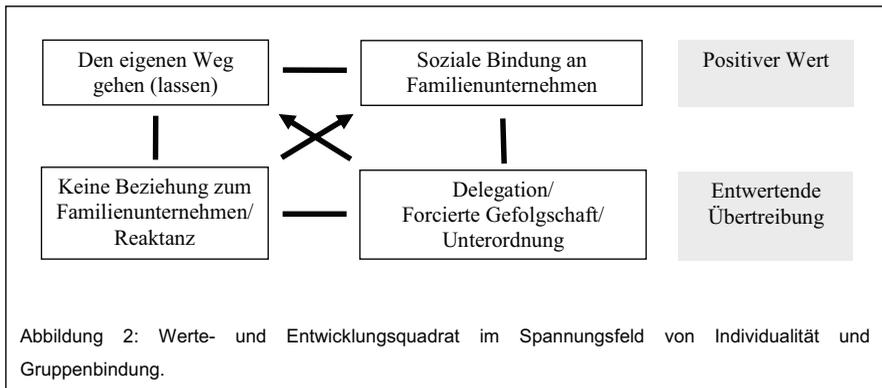
Im Folgenden werden zwei verschiedene Spannungsfelder erläutert, die im Rahmen der Beratungspraxis auftreten. Für die dargestellten Werte- und Entwicklungsquadrate gilt, dass die Themen auch anders konstruiert werden können, wodurch dann andere Aspekte im Vordergrund stünden. Dennoch sind die unteren Beschreibungen relativ ausführlich gehalten, um die Komplexität der Zusammenhänge zu illustrieren. Hierbei nimmt das erste Werte- und Entwicklungsquadrat auf der Familienseite seinen Ausgang und spannt den Bogen zwischen dem Individuum und der Gruppe, sowie Familie, Gesellschafter und Unternehmen.

Das zweite stellt eher auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens zwischen Autonomie und Kooperation ab.

4.1 Eigenständige individuelle Entwicklung vs. Bindung und Teilhabe an gemeinschaftlichen Prozessen

Ein Werte- und Entwicklungsquadrat im Spannungsfeld von individueller Entwicklung und Gruppenzugehörigkeit ist in Abbildung 2 dargestellt. Im Folgenden werden die Hintergründe der Konstruktion beschrieben.

Von Eltern wird des Öfteren geäußert, man wolle sich „nicht in die Entwicklung der Kinder einmischen“ – sie sollten „ihren eigenen Weg gehen“. Als Eltern möchte man (idealtypisch unterstellt) das Beste für die Kinder. Sie sollen gemäß ihrer Anlagen und Interessen glücklich werden (d. h. man schaut auf die individuellen Eigenarten des Nachkommen). Diese Logik ist sehr familial geprägt und stellt auch darauf ab, dass die Kinder selbstständig sind und unabhängig von den Eltern eine eigene Familie gründen. Dieses geht mit der Tendenz der Nachfahren einher, sich eine Familie unabhängig von der eigenen Kernfamilie aufzubauen. In der Struktur des Werte- und Entwicklungsquadrat könnten wir also „den eigenen Weg gehen lassen“ als positiven Wert notieren (positiver Wert 1: Den eigenen Weg gehen).



Diesem Wert, der stark auf das Individuum abstellt, wird nun im Familienunternehmen ein anderer entgegengestellt, der stark auf emotionale und soziale Bindung an eine andere Entität setzt. Hierbei kann es sich um den Gesellschafterkreis, das Unternehmen oder sogar die eigenen Vorfahren handeln.

Damit das Familienunternehmen langfristig bestehen kann, ist es gesellschafterseitig empfehlenswert, dass ein emotional positives, sinnstiftendes Band zum Unternehmen besteht. Versteht sich der Gesellschafterkreis hingegen als Ansammlung von Einzelinvestoren, die ihren Gesellschafteranteil nur unter einer Shareholder-Value-Logik betrachten, geht dem Unternehmen eine wichtige Ressource verloren. Die Möglichkeit zu langfristigen Investitionen, eigenkapitalgestützter Entwicklung und

finanzieller Thesaurierung werden so unwahrscheinlicher. Ein Druck zu kurzfristigen und möglichst hohen Dividendenausschüttungen vergibt so einen strategischen Vorteil des Familienunternehmens und kann zu einem Abfluss von Kapital führen (vgl. Simon, Wimmer und Groth 2005, S. 20, 234-248). Auf einer anderen Ebene stellt jeder Gesellschafter eine potenzielle Ressource dar, der dem Unternehmen wichtige Beobachtungen von Markt- und gesellschaftlicher Entwicklung und strategische Impulse zur Verfügung stellen kann. Und schlussendlich sollte auch „professionelle Eigentümerschaft“ („professional ownership“) gelernt sein, was Zeit und Aufwand erfordert (aber unwahrscheinlicher wird, wenn man das Unternehmen als Kuh, die man melken kann, betrachtet). Bevor wir zu den anderen Bezugspunkten kommen, können wir für das Werte- und Entwicklungsquadrat festhalten: es gilt, in positiven Kontakt mit dem Familienunternehmen zu kommen und eine positive Bindung zu halten (positiver Wert 2: Soziale Bindung). Hierzu kann z. B. der Aufbau großfamiliärer Strukturen gehören. Auch der Bezug auf eine gemeinsame Familien- und Unternehmensgeschichte und der Aufbau einer Identität als Unternehmerfamilie gehören hierzu¹.

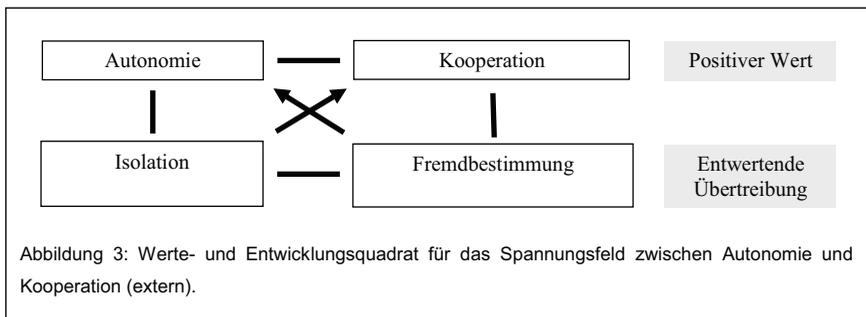
Unternehmensseitig stellt sich die Frage nach der Nachfolge – sei es im operativen Geschäft oder auf Beirats- und Aufsichtsratsebene. Durch die Vermischung von Unternehmens- und Familienrollen (d. h. die Mutter ist z. B. gleichzeitig geschäftsführende Gesellschafterin, die Tochter gleichzeitig Assistentin der Geschäftsleitung) kommt hier etwas zum Tragen, das als Delegation eines Vermächtnisses begriffen werden kann (vgl. Schlippe und Groth 2006, Simon 2002, 2007). Hier kann ein impliziter Auftrag an die Nachkommen bestehen, das eigene Lebenswerk fort zu führen, oder alles genau so zu machen, wie man selbst. Akzeptieren die Nachkommen diese Beziehungsdefinition, so kommt es zu Unterordnung und Akzeptanz der Delegation (entwertende Übertreibung 2: Delegation, forcierte Gefolgschaft, Unterordnung). Auf der anderen Seite ist auch eine reaktante Reaktion bemerkbar.

¹ Die risikoreiche Alternative ist der typische Zerfall in das Drei-Generationen-Schema „Großeltern-Eltern-Kind“. Beim Familienunternehmen werden die eigenen Geschwister (als Gesellschafter!) genau so wichtig wie die Cousinen und noch weiter entfernte Verwandtschaftsgrade, obwohl man sie möglicherweise kaum noch kennt. Baut man zu ihnen keine positive Beziehung auf, besteht die Gefahr, dass sich der Gesellschafterkreis in einen Shareholderkreis verändert, oder im Konfliktfall keine stützende Beziehung vorhanden ist.

Dieses meint die Versuche, die bedrohte Freiheit wieder her zu stellen, und kann neben Gefechten für die bedrohte Eigenständigkeit auch die Abkehr vom Familienunternehmen bedeuten. Andererseits kann es auch zur Abkehr kommen, wenn nicht genügend starke Bindungen aufgebaut wurden, d. h. das Familienunternehmen ist entweder nur eine Investition oder wird mit negativen Aspekten beladen (entwertende Übertreibung 1: Reaktanz/keine Beziehung zum Familienunternehmen).

4.2 Strategie zwischen Autonomie und Kooperation

Das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Kooperation stellt ebenfalls ein häufig vorkommendes Thema in Familienunternehmen dar. Das Thema weist dabei sowohl nach innen (als Führung des Familienunternehmers innerhalb des Unternehmens) und nach außen (als strategische Aufstellung des Unternehmens im Markt). Hier wird der Fokus auf das Außenverhältnis gelegt (siehe Abbildung 3). Ein Werte- und Entwicklungsquadrat bezüglich des Innenverhältnisses kann andere entwertende Übertreibungen aufweisen.



Die unternehmerische und finanzielle Autonomie eines Familienunternehmens stellt oftmals einen herausragenden Wert dar (vgl. Simon, Wimmer und Groth 2005, S. 195-199, Wimmer, Domayer, Oswald und Vater 2005, S. 156-172). Man verlässt sich auf die eigenen Kompetenzen und die schnellen Entscheidungen, die bei einem gut abgestimmten Eigentümerkreis möglich sind. Wachstum findet eher organisch statt und wird aus dem Eigenkapital finanziert. In Zeiten guter Erträge werden diese häufig

thesauriert, um dem Unternehmen diese Autonomie zu gewährleisten, und nicht ausgeschüttet (positiver Wert 1: Autonomie).

Fremde hingegen möchte man nicht im Unternehmen haben, die einem in strategische Entscheidungen hinein reden oder Ansprüche stellen – wie etwa Banken oder Berater (entwertende Übertreibung 2: Fremdbestimmung). Dieses Bestreben übersieht, dass kein Unternehmen in vollkommener Unabhängigkeit existieren kann. Kooperation ist notwendig, sei es mit Kunden, externen Kapitalgebern, anderen Unternehmen, Lieferanten oder Beratern (positiver Wert 2: Kooperation) um zu Wachsen, Marktchancen wahr zu nehmen, andere Märkte zu erschließen (z. B. durch Jointventures) – ja sogar, um Unabhängig zu bleiben!

Bei Überbetonung des Werts der Autonomie besteht jedoch die Gefahr, dass sich das Unternehmen von Impulsen von Außen abschließt. Dann besteht die Tendenz, alles im Unternehmen selbst zu machen – auch das, was man besser an äußere Partner geben sollte. Unternehmerische Potenziale könnten nicht realisiert werden, da man keine externen Finanzmöglichkeiten in Erwägung zieht (entwertende Übertreibung 1: Isolation).

5. Fazit

Familienunternehmen bauen auf einer Paradoxie auf, die sich dadurch ergibt, dass Familie und Unternehmen aneinander gekoppelt sind, und man sich jeweils mit den unterschiedlichen und widersprüchlichen Beobachtungs-, Bewertungs- und Funktionslogiken auseinandersetzen muss. Es entstehen so lebenswichtige Entscheidungslagen (z. B. zwischen Autonomie und Kooperation), die von den Betroffenen bearbeitet werden müssen. Ein Werkzeug zur Visualisierung und Konzeptualisierung dieser paradoxen Anforderungen stellt das Werte- und Entwicklungsquadrat dar. Durch die individuelle Konstruktionsweise, ein wertschätzendes und ressourcenorientiertes Reframing und eine aufgezeigte Entwicklungsrichtung können so im Coaching- und Beratungsprozess wichtige und nachhaltige Impulse gesetzt werden.

6. Literaturverzeichnis

COLLINS, J. & PORRAS, J. I. (2003)

Immer erfolgreich. München: dtv.

GROTH, T. & VATER, G. (2007)

Die Familie im Familienunternehmen – Ressource oder Risiko. In: E. J. Frasl & H. Rieger (Hg.) Family Business Handbuch. Wien: Linde.

HELWIG, P. (1967)

Charakterologie. Freiburg im Breisgau: Herder.

PETERS, T. & WATERMAN, R. H. (2003)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft. 9. Auflage.

PLATE, M. (2008)

Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – strukturelle Konfliktlinien. In: A. von Schlippe, A. Nischak & M. Elhachimi. (Hg.) Familienunternehmen verstehen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck).

SCHLIPPE, A. V. (2007)

Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Struktur mit Kultur versöhnen. In: Rausch, K. (Hg.): Organisation gestalten – mit Struktur vereinen. Lengerich: Dustri, S. 109-127.

SCHLIPPE, A. V. & GROTH, T. (2006)

Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, K. (Hg.), Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transcript, S. 109-125.

SCHULZ VON THUN, F. (1989)

Miteinander reden 2. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt.

SIMON, F. B. (2002)

Das Dilemma des Nachfolgers. In: F. B. Simon (Hg.). Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. 2. Auflage 2005. S. 188-208.

SIMON, F. B. (2007)

Familienunternehmen als Risikofaktor. Kontext 38 (1), 86-96.

SIMON, F. B., WIMMER, R. & GROTH, T. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

WIMMER, R., DOMAYER, E., OSWALD, M. & VATER, G. (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler. 2., überarbeitete Auflage.

Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit*

Tom A. Rösen

* Dieser Beitrag wurde als Tom A. Rösen, Besonderheiten bei dem Einsatz eines Interim Managers in Familienunternehmen, in: Holger Groß (Hrsg.), Interim Management, Abschnitt 3.4, veröffentlicht. Wir danken dem Verlag Franz Vahlen GmbH in München ganz herzlich für die Abdruck-genehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	199
2. Eigenarten von Familienunternehmen.....	200
2.1 Wechselseitige Prägung von Familie und Unternehmen.....	201
2.2 Rollen, Positionen und Erwartungen der Akteure in Familienunternehmen.....	204
3. Besonderheiten der Tätigkeit eines familienfremden Interim Managers in Familienunternehmen.....	208
3.1 Einsatzfelder des Interim Managers in Familienunternehmen.....	210
3.2 Der Interim Manager als Lieferant für spezifisches Know-how.....	211
3.3 Der Interim Manager als Prinzregent des Familienunternehmens	211
3.4 Der Interim Manager als Krisenmanager des Familienunternehmens.....	214
4. Anforderungen und Erfolgsregeln für den Einsatz von Interim Managern in Familienunternehmen.....	217
5. Analyse der Ausgangslage in der Unternehmerfamilie.....	218
5.1 Selbstmanagement des Interim Managers.....	219
5.2 Management der Unternehmerfamilie	220
5.3 Analyse des Interim Managers.....	223
5.4 Selbstmanagement der Unternehmerfamilie	224
5.5 Management des Interim Managers.....	225
6. Zusammenfassung.....	226
7. Literaturverzeichnis	228

1. Einführung

Die Tätigkeit von Interim Managern in Familienunternehmen konzentriert sich häufig auf zwei Aufgabengebiete: Auf den Einsatz als „Prinzregent“ oder als Krisenmanager. Auch wenn die jeweilige Ausgangssituation und Konstellation im Familienunternehmen in beiden Einsatzfeldern voneinander abweichen können, so gibt es für die Arbeit eines Interim Managers grundlegende Faktoren, die für alle Einsatzarten gleichermaßen gelten. Bei jedem Einsatz sind erneut Rolle, Funktion und Aufgabe des Interim Managers in Bezug auf das Familienunternehmen bzw. auf die Unternehmerfamilie zu klären. Zudem sind wechselseitig die Verhaltensweisen und das Verhältnis von Interim Manager und Unternehmerfamilie situationsadäquat zu definieren, zu beobachten und im Falle von Veränderungen flexibel und reaktiv zu gestalten.

Auf die Tätigkeit eines Interim Managers in einem Familienunternehmen wirkt sich neben der Problematik der Installation eines familienfremden Managements zusätzlich die jeweilige Situation aus, die seinen Einsatz notwendig macht: Muss eine ungeplante Nachfolgesituation (z. B. durch Krankheit oder Tod eines geschäftsführenden Familienmitgliedes) gelöst oder eine Existenzkrise des Familienunternehmens bewältigt werden, befinden sich die beiden zentralen Systeme, die diesen Organisationstypus kennzeichnen, nämlich „Familie“ und „Unternehmen“, in einer Ausnahmesituation. Entsprechend der jeweiligen Ausgangslage sind neben den klassischen Erfolgsregeln eines familienfremden Managements spezifische Faktoren bei dieser Einsatzart durch den Interim Manager zu beachten.

In dem folgenden Beitrag werden zunächst die Besonderheiten und Eigenarten des Organisationstypus „Familienunternehmen“ dargestellt. Die vorgestellten Beschreibungsmodelle der unterschiedlichen Dimensionen eines Familienunternehmens dienen gleichzeitig als hilfreiche Analyse-Instrumente zur Identifikation verschiedener Entscheidungssituationen sowie von Rollen und Erwartungshaltungen der beteiligten Akteure. Sie können dazu dienen, die Ausgangslage im Familienunternehmen und die an den Interim Manager gestellten Forderungen zu klären. Auf dieser Grundlage werden allgemeine und spezifische Einflussfaktoren und Fallstricke für die Arbeit des familienfremden (Interim) Managers behandelt, die aus dem „Familien-Faktor“ dieses

Organisationstypus resultieren. Abschließend werden besondere Anforderungen und Erfolgsregeln für die Tätigkeit eines Interim Managers in Familienunternehmen, und zwar jeweils aus der Perspektive des Interim Managers und der Unternehmerfamilie, skizziert.

2. Eigenarten von Familienunternehmen

Die Arbeitseinsätze eines Interim Managers in einem Familienunternehmen können sich von denen in einer Publikumsgesellschaft erheblich unterscheiden. Die Besonderheiten des Einsatzes beruhen auf den Spezifika dieser Unternehmensform. Um die Eigenheiten und die Herausforderungen solcher Einsätze sinnvoll einordnen und den Gegebenheiten in adäquater Form Rechnung tragen zu können, erscheint eine grundlegende Auseinandersetzung mit diesem Organisationstypus angebracht.

Dazu ist es zunächst notwendig, eine griffige und realitätsgerechte Definition der Organisationsform „Familienunternehmen“ zu bestimmen. Sowohl in praxisnahen Forschungen als auch in den wissenschaftlich-theoretischen Auseinandersetzungen in diesem noch jungen Forschungsfeld existiert bereits eine große Variantenvielfalt angebotener Definitionen und Unterscheidungsversuche dieser Unternehmensart in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen¹. Zur Vermeidung von Ungenauigkeiten und Nachteilen spezifischer Eingrenzungsansätze werden Familienunternehmen für die folgenden Ausführungen in Anlehnung an die Begriffsbestimmung des WIFU² definiert: Demnach fallen Unternehmen in die Kategorie „Familienunternehmen“, wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird³. Die Einflussnahme einzelner oder aller Mitglieder der Unternehmerfamilie kann dabei aus unterschiedlichen Rollen, z. B. als Mitglied der Gesellschafterversammlung oder als aktiver Gesellschafter-Geschäftsführer, re-

¹ Eine aktuelle Übersicht von Definitionskonzepten liefert Wiechers (2006), S. 31ff.

² WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen der privaten Universität Witten/Herdecke. Erstes universitäres Institut im deutschsprachigen Raum, das sich seit 1998 mit Fragen zu Familienunternehmen beschäftigt.

³ Siehe Simon, Wimmer, Groth (2005), S. 6.

sultieren. Diese Form der Festlegung erlaubt eine größenunabhängige Definition dieser Unternehmensart, die auch den Realitäten in der Praxis gerecht wird⁴.

2.1 Wechselseitige Prägung von Familie und Unternehmen

Für die Arbeit in einem Familienunternehmen ist es im Gegensatz zu anderen Organisationstypen wichtig, die „angeschlossene“ Unternehmerfamilie als relevanten Faktor zu berücksichtigen und ihre Position und Bedeutung für das Unternehmen zu verstehen. Denn die Besonderheiten und Eigentümlichkeiten eines Familienunternehmens als Einsatzort für Interim Manager resultieren aus der spezifischen Verknüpfung von Unternehmerfamilie und Unternehmen. Den Ansätzen von Wimmer et. al und Simon folgend, wird davon ausgegangen, dass bei Familienunternehmen eine Ko-Evolution der Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ stattfindet⁵. Diese Kopplung von zwei Systemen, die ansonsten sehr unterschiedlichen Logiken und Spielregeln folgen, führt zu einer nachhaltigen und gegenseitigen Prägung.

Für den Interim Manager stellt der Einsatz in einem Familienunternehmen zwei Herausforderungen dar: Einerseits hat er ein Unternehmen zu betreuen, an das eine Familie „angehängt“ ist, und das unter Umständen durch einige ihrer Mitglieder geführt wird; andererseits steht er in engem Austausch mit einer Familie, in deren Eigentum sich ein Unternehmen befindet. Besitz und Führung, Unternehmen und Familie stehen in einem Verhältnis zueinander, das wechselseitig die Entwicklung beeinflusst. Daher lassen sich in der Praxis auf der Unternehmensseite eine Reihe von Spezifika beobachten, die in Nicht-Familienunternehmen meist eine deutlich geringere Relevanz besitzen (z. B. die Problematik der Nachfolge, die Aversion gegenüber familienfremdem Eigenkapital, Fortschreibung von Erfolgsmustern der Vergangenheit, ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, ausgeprägte Werteorientierung, hohe Motivation und Leistungs-

⁴ Die häufige Gleichsetzung von Unternehmen mittelständischer Größenordnung und Familienunternehmen führt zu einer unnötigen Ausgrenzung und Trennungsschärfen. Demnach würden prominente Vertreter dieser Unternehmensart wie z. B. Haniel, Henkel, Oetker, Merck, Voith etc., die maßgeblich durch die Eigentümerfamilien geprägt sind, nicht unter diesen Unternehmenstypus fallen; siehe hierzu auch Hennerkes (1998), S. 27.

⁵ Vgl. Wimmer (2005), S. 7ff., Simon (2002a), S. 8. Die folgenden Ausführungen basieren auf diesen Grundlagen.

bereitschaft der Mitarbeiter etc.). Gleichzeitig unterscheiden sich Unternehmerfamilien durch Strukturmerkmale bzw. in ihrer Kommunikations- und Verhaltensweise häufig von Familien, die nicht an ein Unternehmen angeschlossen sind (z.B. stärkerer Bindungseffekt der erweiterten Familie durch gemeinsames Eigentum, Unterordnung individueller Bedürfnisse unter die Anforderungen des Unternehmens, Funktionalisierung der Familienmitglieder auf das Unternehmen, Ausrichtung der familieninternen Kommunikation auf unternehmensrelevante Faktoren und weniger auf individuelle Aspekte einzelner Familienmitglieder, Erwartungshaltungen hinsichtlich Ausbildung und Berufswahl gegenüber der Folgegenerationen bzw. gegenüber eingetragener Ehepartner bezüglich der Eingliederung und Anpassung an das familieninterne Kultur- und Wertesystem)⁶.

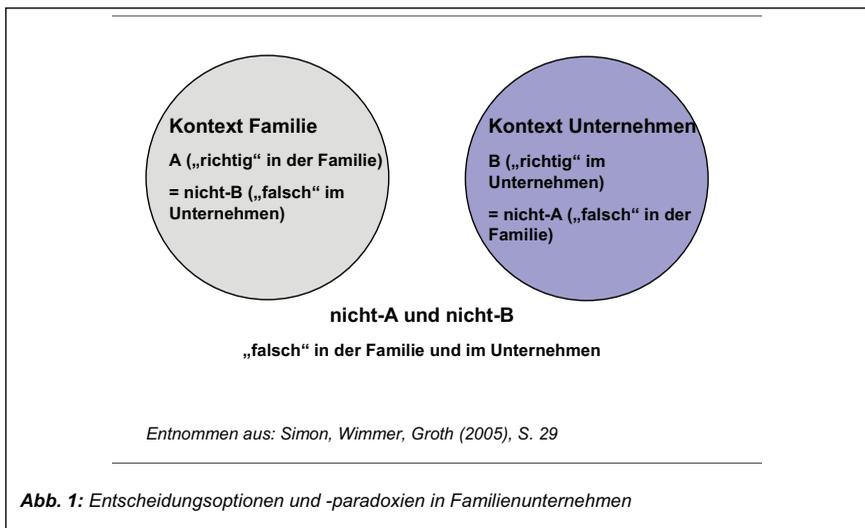
Die Chancen und Risiken von Familienunternehmen resultieren demnach aus dem wechselseitigen Prägungsprozess von Unternehmen und Familie. Dies führt dazu, dass bei Familienunternehmen die größten Stärken gleichzeitig auch die größten Schwächen sind. Für die Entwicklung beider Systeme ist es daher von zentraler Bedeutung, ob die Entscheidungsträger auf beiden Seiten Strukturen und Prozesse etablieren, die ein Auseinanderhalten von Problemen und Interessen der Familie auf der einen Seite und dem Unternehmen auf der anderen Seite ermöglichen. Nur mit Hilfe entsprechender Mechanismen (z. B. extern besetzter Aufsichtsrat, Familienrat, aktives Familienmanagement etc.) lassen sich zwischen berechtigten Eigentümerinteressen der Familie und den damit häufig verbundenen familieninternen Konflikten zum einen und den Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens zum anderen unterscheiden und Entscheidungen herbeiführen die auf den Erhalt des Gesamtsystems abzielen. Gelingt dies nicht, wird das Unternehmen Austragungsort nicht mehr beherrschbarer, hochemotionaler, familieninterner Konflikte, die meist seinen Untergang bedeuten⁷.

Die beschriebene Grundkonstellation in Familienunternehmen weist auf eine zentrale Eigenart dieses Organisationstypus hin, und zwar auf die systematisch angelegten

⁶ Siehe hierzu insbesondere Wimmer et. al (2005), S. 191ff.

⁷ Vgl. Wimmer et. al (2005), S. 8, bzw. S. 93ff.

Entscheidungsparadoxien⁸. Durch die Verknüpfung der sozialen Spielfelder „Familie“ und „Unternehmen“ können für die Beteiligten in einem Familienunternehmen regelmäßig paradoxe Handlungsaufgaben entstehen, die sie in Entscheidungskonflikte zwischen einer sachlich-ökonomischen und emotional-persönlichen Handlungsorientierung bringen. Diese paradoxen Konflikte zwischen Familie und Unternehmen sind dadurch geprägt, dass der Konflikteilnehmer in dem Moment, in dem er in dem einen Kontext einen Sieg erringt, gleichzeitig jedoch in einem anderen Kontext eine Niederlage hinnehmen muss. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang:



„Was nach familiären Kriterien als »richtig« (z. B. A) erscheint, wird unter unternehmerischen Maßstäben als »falsch« (B) beurteilt und umgekehrt⁹. So steht beispielsweise die Gesellschafterfamilie vor einer solchen Problematik, wenn sie erkennt, dass ein im Unternehmen als Geschäftsführer tätiges Familienmitglied seiner Aufgabe nicht gewachsen ist. Die typische Reaktion im Kontext des Unternehmens wäre die Entlassung des Geschäftsführers. Im Kontext der Familie ist diese Handlungsop-

⁸ Vgl. hierzu Simon, Wimmer, Groth (2005), S. 27ff. Die folgenden Ausführungen basieren auf den hier dargelegten Überlegungen.

⁹ ebda., S. 29

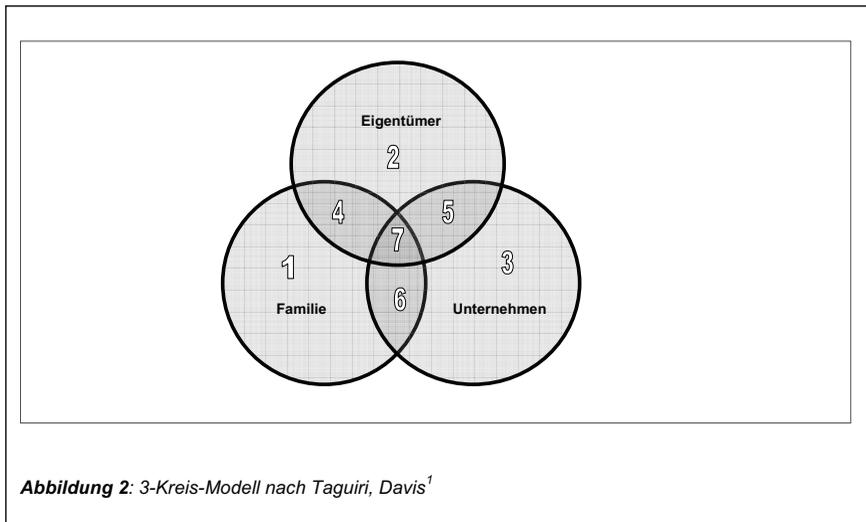
tion, die in der Regel als „Verstoß“ gewertet wird, jedoch schwer denkbar und umzusetzen. Das Festhalten an dem Familienmitglied (z. B. Vater und Mutter an ihrem Sohn) stellt im Kontext „Familie“ eine „natürliche“ und als richtig empfundene Verhaltensweise dar. Die gleiche Verhaltensweise bedeutet im Kontext des Unternehmens ein unverantwortliches Verhalten der Gesellschafter, dem Unternehmen, gegenüber.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Fortbestehen von Familienunternehmen als Familienunternehmen besteht demnach darin, Verhaltens- und Entscheidungsstrukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, entsprechende Entscheidungskonflikte zu bearbeiten, ohne abschließend zugunsten der einen oder anderen Seite zu entscheiden. Dieser Aspekt der Entscheidungsfindung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie stellt eine der zentralen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Tätigkeit eines familienfremden Managements bzw. eines Interim Managers in Familienunternehmen dar, handeln diese doch in der Regel ihrer Aufgabe entsprechend im Sinne des Unternehmens und damit u. U. falsch im Sinne der Familie.

2.2 Rollen, Positionen und Erwartungen der Akteure in Familienunternehmen

Neben den skizzierten grundlegenden Prägungen von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen stellen die verschiedenen Rollen, die die beteiligten Akteure einnehmen und aus denen sie unterschiedliche Erwartungen formulieren können, eine Besonderheit von Familienunternehmen dar. So kann ein und dieselbe Person unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern des Familienunternehmens an den Tag legen, je nachdem, aus welcher Rolle heraus sie agiert. Gleichzeitig kann sie sich unterschiedlichen und z. T. widersprüchlichen Erwartungen eines anderen Mitgliedes des Familienunternehmens ausgesetzt sehen, abhängig von der jeweils eingenommenen Rolle (z. B. als Sohn oder als untergebener Mitarbeiter, als Bruder oder als gleichberechtigter Gesellschafter-Geschäftsführer)¹⁰.

¹⁰ Siehe hierzu auch: Simon (2002b), S. 29f., Simon (2002c), S. 37f., Simon, Wimmer, Groth (2005), S. 17.



Zur Erfassung und Verdeutlichung dieser komplexität- und konfliktstiftenden Eigenart von Familienunternehmen bietet sich das in den 80iger Jahren auf der Basis der Arbeiten von Taguiri und Davis entwickelte 3-Kreis-Modell von Familienunternehmen an¹¹. Das in Abbildung 2 dargestellte Modell veranschaulicht die Zusammenhänge in Familienunternehmen in Form eines Gesamtsystems, das sich aus den drei überlappenden und dennoch unabhängigen Subsystemen „Unternehmen“, „Familie“ und „Eigentümer“ zusammensetzt. Ergänzend zu den vorher beschriebenen Subsystemen „Familie“ und „Unternehmen“ kommt hier die Dimension „Eigentum“ hinzu. Diese weitere, vor allem juristisch geprägte und der Rechtslogik folgenden Dimension in einem Familienunternehmen weist auf zusätzliche Komplexität und Konfliktpotentiale hin¹².

Diesem Strukturierungsrahmen entsprechend lassen sich 7 verschiedene Rollenprofile für die Akteure eines Familienunternehmens klassifizieren:

¹¹ Siehe hierzu: Taguiri, Davis (1982), S. 200.

¹² Vgl. Simon (2002a), S. 13, sowie Simon (2002c) S. 50f.

Nr.	Rollenprofil
1	Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen besitzt noch im Unternehmen arbeitet. Beispiel: Ehepartner, Nachkommen im Kindesalter
2	Anteilseigner, der weder zur Familie gehört noch im Unternehmen arbeitet. Beispiel: Stiller Teilhaber, Eigenkapitalgeber
3	Mitarbeiter im Unternehmen, der weder Teil der Familie ist noch Anteile am Unternehmen besitzt. Beispiel: Gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter, Fremdmanager, Interim Manager
4	Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht in diesem arbeitet
5	Mitarbeiter des Unternehmens, der am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht zur Familie gehört. Beispiel: Minderheitsbeteiligter Fremdmanager
6	Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt. Beispiel: Mitarbeitender Schwiegersohn, im Unternehmen beschäftigte Nachkommen der Gesellschafter (potentielle Nachfolger) vor Anteilsübergang
7	Familienmitglied, das sowohl Anteile am Unternehmen hält als auch darin arbeitet. Beispiel: Klassische Figur des Familienunternehmers als Familienoberhaupt und Geschäftsführender-Gesellschafter

Tab. 1: Rollenprofile der Akteure in Familienunternehmen nach Taguiri, Davis; entnommen und leicht modifiziert aus Wiechers (2006), S. 19f.

Durch die Anwendung dieses Modells lassen sich nach einer Zuordnung der Schlüsselpersonen eines Familienunternehmens Randbedingungen und Einflussgrößen der Verhaltensweisen einzelner Akteure identifizieren und erklären, die aus der Sicht eines Außenstehenden auf den ersten Blick lediglich durch „irrationale Verhaltensweisen“ zu erklären sind. Gerade für die Tätigkeit eines Interim Managers, der u. U. kurzfristig in einem Familienunternehmen mit systemimmanenten komplexen Rollen- und Beziehungsstrukturen zum Einsatz kommt, dürfte dies ein hilfreicher Denkrahmen sein, inter- und intrapersonelle Konflikte, Rollengegensätze und -verwechslungen, Dilemmata und Zielinkongruenzen zu analysieren¹³. Er hilft dem Praktiker bei der Einordnung einzelner Akteure des Familienunternehmens und ihrer potentiellen multiplen Rollen und Erwartungen aneinander sowie der Positionierung und Rollendefinition des Interim Managers im Systemverbund aus Sicht des Familienunternehmens.

Gleichzeitig macht es das Modell möglich, Familienunternehmen als die Summe einer Ko-Evolution der drei Systeme „Familie“, „Eigentum“ und „Unternehmen“ zu betrachten, und die zentralen Besonderheiten und Herausforderungen von Familienunternehmen aus ihrer Eigenheit heraus zu verstehen¹⁴: Familienunternehmen verfügen über einzelne Subsysteme, die jeweils ihren eigenen charakteristischen Eigendynamiken und Spielregeln folgen, sich jedoch gleichzeitig prägen und wechselseitig beeinflussen. Durch die strukturelle Verbindung der einzelnen Komponenten kommt es zu Überlappungen der Dynamiken in Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmen. So haben positive wie negative Entwicklungen in einem Teilbereich entsprechende Auswirkungen auf die Entwicklungen der anderen.

Die beschriebenen Modelle und Denkansätze sind insbesondere in „Notsituationen“, in denen Interim Manager häufig agieren, zu berücksichtigen, will man den Besonderheiten von Familienunternehmen in nachhaltiger Weise Rechnung tragen. Ein umfassendes Verständnis der beschriebenen Eigentümlichkeiten und Charakteristi-

¹³ Vgl. Wiechers (2006), S. 20.

¹⁴ Die folgenden Ausführungen basieren auf Simon, Wimmer, Groth (2005), S. 17ff.

ken von Familienunternehmen stellt daher einen zentralen Erfolgsfaktor für einen Arbeitseinsatz in diesem Organisationstypus dar.

3. Besonderheiten der Tätigkeit eines familienfremden Interim Managers in Familienunternehmen

Der Einsatz von Geschäftsführern bzw. Vorständen, die nicht zur Eigentümerfamilie gehören, also „familienfremd“ sind, stellt nach wie vor nicht die Regel in Familienunternehmen dar. Je nach Erhebung lag der Anteil von Familienunternehmen mit einer reinen Fremdgeschäftsführung bei lediglich 10-14%, mit einer gemischten Geschäftsführung aus Familienmitgliedern und Fremdmanagern zwischen 20-40%¹⁵. Die Tatsache, dass der Großteil der Familienunternehmen in Deutschland durch Mitglieder der Eigentümerfamilie geführt werden, ist begründet in dem Wunsch der Unternehmerfamilie, das Familienunternehmen als solches zu erhalten¹⁶. Der Eintritt eines Fremdmanagers in die Geschäftsführung wird in diesem Zusammenhang häufig als Versagen der Familie bei ihrer Aufgabe angesehen, die Führung familienintern weiterzugeben. Es herrscht zumeist die Auffassung, dass Familienmitglieder grundsätzlich besser für das Unternehmen geeignet seien als Fremdgeschäftsführer¹⁷. Folglich stellt das Einsetzen eines Fremdmanagements¹⁸ aus Sicht der Unternehmerfamilie eher eine Notlösung dar und geschieht hauptsächlich bei ungeplanten Situationen oder im Zuge von Übergangslösungen¹⁹.

Die Ausnahme für die Einstellung eines Fremdgeschäftsführers stellen demnach die Fälle dar, in denen die Unternehmerfamilie durch den dauerhaften Einsatz familien-

¹⁵ Siehe hierzu: IFM (2003), S. 75, May et. al (2005), S. 101, Klein (2004), S. 131.

¹⁶ Vgl. IFM (2003), S. 14, IFM (2001), S. 25f., May et. al (2005), S. 102f.

¹⁷ Siehe May et. al (2005), S. 102, Hennerkes (1998), S. 184f.

¹⁸ Im Folgenden werden die Begriffe „Fremdgeschäftsführung“ und „Fremdmanagement“ synonym verwendet. Die dargelegten Überlegungen fokussieren im Schwerpunkt die Tätigkeiten der obersten Führungsebene, d. h. der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes eines Familienunternehmens. In diesen Positionen lassen sich die Besonderheiten eines Einsatzes in Familienunternehmen in idealtypischer Form darlegen. Mit gewissen Einschränkungen können die beschriebenen Aspekte jedoch auch auf Tätigkeiten auf darunterliegenden Management-Ebenen übertragen werden.

¹⁹ In der Studie von May et. al. (ebda., S.103) werden folgenden Gründe (und die Häufigkeit ihrer Nennung) für den Einsatz eines Fremdgeschäftsführers von Familienunternehmern genannt: Mangelnde Verfügbarkeit eines geeigneten Familienmitgliedes (57,8%), Überbrückung einer Vakanz in der Familie (12%), Zuführung spezifisches Know-how bzw. Expertise (15,6%), mangelnde Einigung auf ein Familienmitglied (7%) sowie sonstige Gründe (7,3%).

fremder Top-Manager pro-aktive Maßnahmen ergreift, die der Kontinuitätssicherung, der Verbreiterung der Geschäftsleitung sowie der bewussten Trennung von Eigentum und Management dienen²⁰. Darüber hinaus werden Geschäftsführungspositionen in Familienunternehmen vor allem dann längerfristig durch familienfremde Manager besetzt, wenn ungeplante Ereignisse eintreten, wie z.B.

- bei dem dauerhaften Ausfall eines Eigentümergeschäftsführers aufgrund von Krankheit oder Tod, ohne dass eine familieninterne Möglichkeit zur Neubesetzung der Position existiert
- in Nachfolgesituationen, in denen die Gesellschafterfamilie keine Einigung über die Neubesetzungen einer Geschäftsführungsposition aus dem Familienkreis erzielen kann
- bei Streitigkeiten im Gesellschafterkreis bzw. zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern, die sich auf das operative Geschäft auswirken und durch einen familienexternen Geschäftsführer bzw. Vorsitzenden der Geschäftsführung dauerhaft neutralisiert werden sollen.

Auch wenn sich diese Einsatzarten durch planbare bzw. unplanbare Randbedingungen unterscheiden, stellt die auf Dauer angelegte Installation eines Familienfremden in der ersten Führungsebene die klassische Form eines Fremdmanagements in Familienunternehmen dar. Die hierfür eingesetzten Top-Manager werden überwiegend außerhalb des Unternehmens rekrutiert²¹.

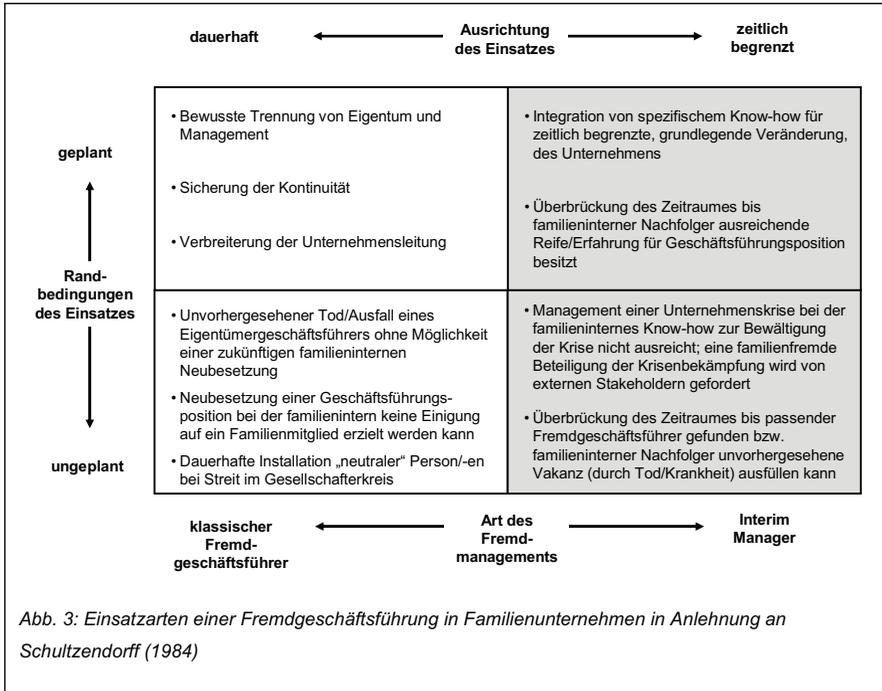
In den übrigen Einsatzfällen ist die Tätigkeit des familienfremden Managers in der Regel von vornherein zeitlich begrenzt. Dann handelt es sich um die typischen Aufgabenfelder für Interim Manager in Familienunternehmen.

In Abbildung 3 sind die typischen Einsatzfelder von Fremdgeschäftsführern in Familienunternehmen dargestellt, unterteilt nach den Randbedingungen für das Zustande-

²⁰ Siehe hierzu: Schultzendorff (1984), S. 144ff.

²¹ Vgl. May et. al (2005), S. 104.

kommen des Einsatzes, seiner zeitlichen Ausrichtung sowie des hierfür im Regelfall eingesetzten Fremdmanagement-Typus.



3.1 Einsatzfelder des Interim Managers in Familienunternehmen

Die Tätigkeit eines Interim Managers wird hier als eine von vornherein zeitlich befristete Führungsaufgabe durch einen unternehmensexternen Manager verstanden²². Im Kontext eines Familienunternehmens stellt sie somit eine Spezialform der Tätig-

²² Auch wenn die Tätigkeit von Geschäftsführern in GmbHS oder Vorständen in Aktiengesellschaften u. a. durch gesetzliche Vorschrift in der Regel immer eine befristete Dauer haben, also nicht explizit auf eine kontinuierliche Beschäftigung ausgerichtet sind, unterscheiden diese sich jedoch in ihrer Ausrichtung grundlegend von der Tätigkeit eines Interim Managers. Im Gegensatz zu dem Einsatz eines Interim Managers, der ausdrücklich für eine bestimmte, zeitlich befristete Aufgabe in einem Unternehmen beschäftigt wird, sind Verlängerungen der Arbeitsverträge von Geschäftsführern oder Vorständen bei adäquaten Leistungen in der Regel angedacht. Zudem wird von den Beteiligten trotz der zeitlichen Begrenzung des Vertrages die Zusammenarbeit in einer langfristigen Perspektive gesehen. Siehe hierzu Schultendorff (1984), S. 126f.

keiten familienfremder Top-Manager dar. Im Folgenden werden die typischen Einsatzsituationen von Interim Managern in Familienunternehmen skizziert und die Besonderheiten ihrer Tätigkeit in dieser Unternehmensart sowie deren situative Herausforderungen betrachtet.

3.2 Der Interim Manager als Lieferant für spezifisches Know-how

In der Regel gehört zu den geplanten Einsätzen von Interim Managern in Familienunternehmen der temporäre Aufbau einer spezifischen Expertise. Diese Einsatzfälle beinhalten meist die Lösung eines speziellen Problems des Unternehmens und haben Projektcharakter (z.B. Verlagerung einer Fertigungsstätte, Aufbau einer Tochtergesellschaft im Ausland durch einen Regionalspezialisten, Umstellung/Einführung einer neuen unternehmensweiten Software etc.). Nach Einsatzende besteht keine Notwendigkeit für die Fortsetzung der Tätigkeit durch den familienexternen Manager. Zentrale Unterschiede eines solchen Einsatzes in einem Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen betreffen im Wesentlichen die in dem jeweiligen Familienunternehmen vorherrschende Unternehmenskultur. Die Berührungspunkte des Interim Managers mit der Unternehmerfamilie und die daraus resultierenden Besonderheiten für seinen Einsatz sind im Vergleich zu den folgenden Einsatzarten in der Regel eher begrenzt.

3.3 Der Interim Manager als Prinzregent des Familienunternehmens

Wenn ein Interim Manager eine Vakanz an der Unternehmensspitze überbrücken soll, kann die Ausgangslage sehr unterschiedlich sein. Eine typische Situation stellt die Tätigkeit als Fremdgeschäftsführer dar, der im Rahmen einer geplanten Übergangszeit nach dem altersbedingten Rückzug des Familienunternehmers die Geschäfte so lange weiter führt, bis der familieninterne Nachfolger über die ausreichende Reife und Erfahrung zur Übernahme dieser Position verfügt. Der Interim-Fremdgeschäftsführer hat in seiner Position als „Prinzregent“ jedoch nicht nur die Aufgabe, die Geschäfte fortzuführen, er muss auch den Nachfolger an seine spätere neue Aufgabe und damit an seine neue Rolle in der Familie heranführen. Die Tätigkeit des Interim Managers umfasst demnach eine doppelte Managementfunktion, die

sich auf das System des Unternehmens und das der Familie bezieht²³. Der Fremdgeschäftsführer übernimmt nicht nur eine Leitungsfunktion im Unternehmen, sondern gleichzeitig eine Funktion für die Familie: So kann sich z. B. ein nachfolgender Sohn statt an seinem Vater stellvertretend an der Vaterfigur in Person des Interim Managers „abarbeiten“. Durch diese Form der Übertragung wird ein Teil der typischen Konflikte einer Nachfolgesituation auf einen Familienexternen „ausgelagert“, der gleichzeitig Mitglied des Systemverbundes „Familienunternehmen“ ist. Der Fremdmanager leistet in diesen Fällen neben der unternehmerischen Arbeit zugleich emotionale Arbeit, die ein Erfolgsgarant für das Gelingen der Übergabe darstellen kann. Neben den allgemeinen Anforderungen an einen Interim Manager in einem Familienunternehmen (siehe hierzu 3.4.3) gilt es, den richtigen Zeitpunkt zu finden und das nötige Augenmaß zu haben für die sukzessive Übergabe von Verantwortung an den Nachfolger. Dieser Prozess stellt hohe Ansprüche an die Charakterstärke und Loyalität des familienfremden „Prinzregenten“, da es für ihn die bewusste Preisgabe von Bedeutung und Einfluss bedeutet²⁴.

Findet die Tätigkeit eines Interim Managers als „Prinzregent“ in Folge einer ungeplanten Veränderung in Familie und Unternehmen statt, kommen zusätzliche Dynamiken auf das von ihm zu leistende Management in den Systemen „Unternehmen“ und „Familie“ hinzu. Der Interim Manager, der in der Regel durch den plötzlichen krankheits- oder todesfallbedingten Ausfall des Familienunternehmers eingesetzt wird, muss sich der Aufgabe stellen, ein zutiefst verunsichertes Unternehmen zu steuern und zu führen, dessen tradierte Strukturen häufig auf die nun ausgefallene Person ausgerichtet waren. Gleichzeitig umfasst seine Aufgabe eine einfühlsame Auseinandersetzung mit dem System „Familie“, das sich in einem Trauer- bzw. Schockzustand befindet. Von den beteiligten Familienmitgliedern werden in aller Regel eine Reihe tiefgreifende und notfallbedingter Entscheidungen für das Unternehmen verlangt, die in dieser Situation der Paralyse zu fällen sind. Die besonderen Anforderungen an den Interim Manager bestehen einerseits darin, notwendige Entscheidungen zur Kontinuitätssicherung des Unternehmens kurzfristig zu fällen und

²³ Siehe hierzu: Simon (2002d), S. 183ff. Die folgenden Ausführungen basieren auf den hier beschriebenen Zusammenhängen.

²⁴ Vgl. Hennerkes (2005), S. 177.

gleichzeitig ein stabiles Vertrauensverhältnis zu der Unternehmerfamilie aufzubauen. Dieser Spagat gelingt in Regel nur dann, wenn der Fremdmanager, wie oben bereits ausgeführt, neben der unternehmerischen Arbeit auch situationspezifische emotionale „Arbeitsleistungen“ (wie z.B. Anteilnahme an der Trauerbewältigung, Moderation bei aufkommenden familieninternen Streitigkeiten in Folge des Schicksalsschlages etc.) in der Familie erbringt. Diese Randbedingungen eines solchen Einsatzes sind besonders heikel, da sich das System „Familie“ in einer Extremsituation befindet. Sie erhöhen die Gefahr des familienfremden Interim Managers, den eigenen Einsatz durch eine mangelhafte Auseinandersetzung mit paradoxen Entscheidungssituationen frühzeitig zu beenden. In diesem Umfeld führen nicht selten gut gemeinte, jedoch einseitig zugunsten des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen schnell zu ablehnenden Reaktionen der Gesellschafterfamilie. Denn in der Familie werden ohne eine ausreichende familieninterne Auseinandersetzung eingeleitete Veränderungen durch den Fremdgeschäftsführer als eine extern „erzwungene“ Anerkennung der veränderten Situation gewertet. Zudem besteht für den Interim Manager das Risiko, zum Spielball der in diesen Situationen typischerweise auftretenden familieninternen oder intrapersonellen Rollenkonflikte zu werden (z. B. ein starker Nachfolge-Gesellschafter mit Veränderungsbemühungen, der gleichzeitig trauernder Sohn ist, der das Erbe des Vaters heiligt, oder eine starke Gesellschafterin, die das Ruder in die Hand nimmt und zugleich Ehefrau ist, die die Wiederherstellung der alten Situation durch Genesung des Gatten abwartet).

Vernachlässigt der Interim Manager in diesen Situationen seine „familiären“ Funktionen in der Unternehmerfamilie oder ist er gar der Auffassung, seine Aufgabe bestehe in der Trennung von Unternehmen und Familie, ist sein Scheitern vorprogrammiert.

Vor dem Hintergrund der hohen Anzahl anstehender Nachfolgen sowie der immer noch unzureichenden Nachfolgeplanung in Familienunternehmen werden Interim Manager auch in Zukunft in diesem Einsatzgebiet mit seinen besonderen Anforderungen tätig werden²⁵.

3.4 Der Interim Manager als Krisenmanager des Familienunternehmens

Der klassische Einsatz eines Interim Managers als Krisenmanager findet im Kontext einer ungeplanten Situation statt, in der ungewollte Prozesse den Fortbestand des Unternehmens gefährden²⁶. Seine Aufgabe besteht dann darin, die „ungewollten Prozesse“ zu bewältigen und die Bedrohung des Unternehmensfortbestandes nachhaltig abzustellen²⁷. Für den Einsatzort „Familienunternehmen“ sind die gängigen Definitionen von „Krise“ und „ihrem Management“ um die in Abschnitt 3.4.1 diskutierten Dimensionen „Familie“ und „Eigentum“ zu ergänzen. In einem Familienunternehmen umfasst eine Krise daher eine Situation, bei der der Fortbestand eines oder mehrerer der aneinander gekoppelten Systeme bedroht bzw. in Frage gestellt ist²⁸. Aufgrund der engen Verknüpfung der Dimensionen „Unternehmen“, „Familie“ und „Eigentum“ führt eine existenzbedrohende Entwicklung in einem dieser Bereiche früher oder später zur Existenzbedrohung des gesamten Systemverbundes: Führt die Krise eines Familienunternehmens z. B. zur Liquidation oder dem Verkauf des Unternehmens, so hört der vorherige Systemverbund auf zu existieren: Aus der Unternehmerfamilie ohne Unternehmen wird eine „klassische“, wenn auch traumatisierte Familie ohne angeschlossenes Unternehmen bzw. Eigentümerfunktion²⁹. In diesem Zusammenhang umfasst die Tätigkeit eines Krisenmanagers, der die Prozesse der Unternehmensgefährdung bewältigt, gleichzeitig auch eine Auseinandersetzung mit

²⁵ Nach Angaben der Datenerhebungen des Institutes für Mittelstandsforschung standen alleine in dem Zeitraum 2001-2006 ca. 21 600 Unternehmensübertragungen in industriellen Familienunternehmen an. Dass sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen wird, zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Studie (siehe PWC (2006), S. 23f.). Erschreckend ist die hohe Zahl fehlender Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen (42%) sowie der nicht geplanten Nachfolgefälle von 34% aller industrieller Familienunternehmen; siehe IFM (2003) S. 76f. sowie IFM (2001), S. 25, 130.

²⁶ Zum Krisenbegriff siehe Krystek (1987) S. 6f.

²⁷ Siehe hierzu Müller (1986) sowie David (2001), S. 26ff.

²⁸ Zur systemischen Krisendefinition siehe Schlippe (o.J.)

²⁹ Dies ist auch dann der Fall, wenn womöglich einige Prägungen aus der Zeit als Unternehmerfamilie erhalten bleiben.

den dadurch einhergehenden Krisendynamiken in den angeschlossenen Systemen „Eigentum“ und „Familie“³⁰.

Der Einsatz von Krisenmanagern in Familienunternehmen lässt sich je nach Ausgangssituation in zwei Unterkategorien unterscheiden:

1. Einsatz aufgrund der familieninternen Erkenntnis, dass das eigene Know-how zur Krisenbewältigung nicht ausreicht.
2. Einsatz aufgrund der Forderung nach externer Unterstützung/Durchführung der Krisenbewältigung durch Stakeholder des Unternehmens (wie z. B. Banken, Kreditversicherer etc.)

Ähnlich wie im Einsatzfall eines plötzlich notwendig gewordenen „Prinzregenten“ stellen sich für den durch die Unternehmerfamilie engagierten Interim Manager komplexe Herausforderungen: So muss er durch schnelle Maßnahmen, z.B. zur Liquiditätssicherung oder Kostensenkung, eine Illiquidität oder Überschuldung auf der Unternehmensseite abwenden. Gleichzeitig muss er unter Umständen die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder und möglicherweise auch passive Familiengesellschafter dazu bewegen, weite Teile dessen, was vorher als sinnvoll und vernünftig galt, in Frage zu stellen und grundlegenden Veränderungen oder aber Beendigungen von Aktivitäten zuzustimmen. Neben der vorher beschriebenen emotionalen Arbeit i. S. v. Übernahme familiärer Funktionen zur Krisenbewältigung, z.B. der persönlichen Betreuung und Begleitung des Geschäftsführenden-Gesellschafter beim Verkräften der Stilllegung des mit eigenem „Herzblut“ aufgebauten Betriebsteiles oder der von Großvater und Vater als „Herzstück“ des Unternehmens deklarierten Produktlinie, kommt eine einfühlsame und konstruktive Auseinandersetzung mit der in der Krise

³⁰ Sie ist jedoch zunächst von dem Betätigungsfeld eines Familientherapeuten abzugrenzen, der sich primär um eine Krisenbewältigung im Bereichen „Familie“ oder „Eigentum“ (z. B. Bulimie der Unternehmertochter, Paartherapie von Geschäftsführenden-Gesellschafterin und Ehegatten, aber auch darüber hinaus eventuell bei der Familienaufstellung zerstrittener Gesellschafter-Geschwister etc.) kümmert. Die wechselseitige Prägung der einzelnen Subsysteme legt jedoch die Vermutung nahe, bei nachhaltiger Behandlung einzelner „Krisenherde“ in Bezug auf den Systemverbund ein ganzheitliches Krisenmanagement-Konzept für Familienunternehmen zu konzipieren.

auftauchenden familieninternen Existenzangst bzw. Angst vor Reputationsverlust als Unternehmerfamilie hinzu³¹.

Eine deutliche Komplexitätssteigerung erfährt diese ohnehin schon schwierige Situation, wenn der Interim Manager „auf Anraten“ der Hausbank in das Unternehmen geholt wurde bzw. die Fortführung eines finanziellen Engagements von Fremdkapitalgebern im krisenbetroffenen Familienunternehmen von der Restrukturierungs- und Sanierungstätigkeit eines familienfremden Krisenmanagers abhängig gemacht wird. Dem mit der Krisenentwicklung einhergehenden Vertrauensverlust der Fremdkapitalgeber gegenüber den geschäftsführenden Familienmitgliedern soll durch eine neutrale, familienfremde Person entgegengewirkt werden. Für den Interim Manager wie auch für die Unternehmerfamilie stellt diese Ausgangslage eine paradoxe Situation mit entsprechenden widersprüchlichen Handlungsoptionen dar:

- Will der Interim Manager den besonderen Spielregeln eines Einsatzes in Familienunternehmen gerecht werden, übernimmt er neben seinen unternehmerischen Funktionen zudem familiäre Funktionen; gleichzeitig hat er die Aufgabe, neben den familiären Interessen auch die Interessen familienexterner Stakeholder zu wahren. Dies kann soweit gehen, dass er zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ein oder mehrere Familienmitglieder aus dem Unternehmen entlassen muss.
- Lässt sich die Unternehmerfamilie auf den Interim Manager zur Sicherung ihres Unternehmens und dadurch ihrer Existenz als Unternehmerfamilie ein, ist sie in ihrem eigenen Interesse dazu angehalten, ihn bei der Ausübung seiner Tätigkeit bestmöglich zu unterstützen. Gleichzeitig riskiert die Familie bzw. einige Mitglieder durch die Tätigkeit des familienfremden Interim Managers ihren Arbeitsplatz, die Beschädigung ihrer Reputation im sozialen Umfeld bzw. eine Beschädigung des Selbstwertgefühles als Unternehmer.

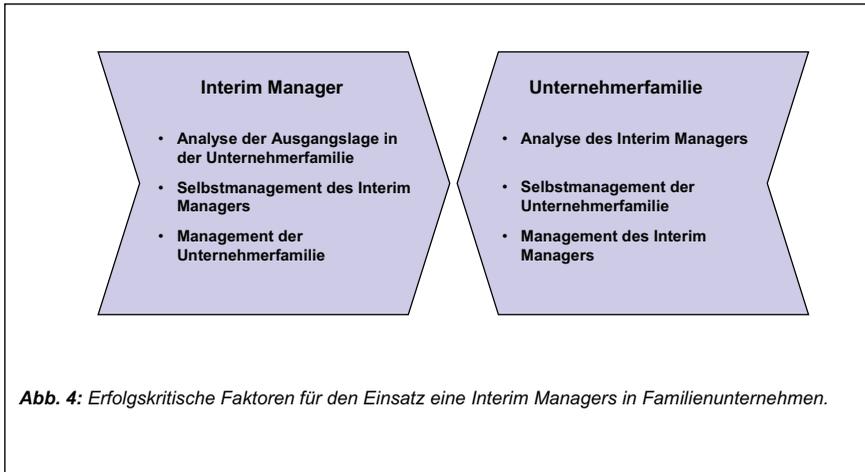
³¹ Erste Erkenntnisse einer aktuellen, am WIFU durchgeführten Studie des Autors zum Thema „Krisenmanagement in Familienunternehmen“ weisen auf die hohe Relevanz dieser Faktoren für den Krisenverlauf in einem Familienunternehmen hin. Im Rahmen dieser Studie werden auf Basis von über 80 Experteninterviews Verlaufs- und Verhaltensmuster der beteiligten Akteure in Krisen und Sanierungssituationen von Familienunternehmen untersucht sowie spezifische Krisenmanagementansätze für Familienunternehmen entwickelt.

Die Chance des Interim Managers, diese komplexe Situation zu meistern, besteht in einer adäquaten Kommunikations- und Verhaltensweise allen Interessenslagen gegenüber. Seine Tätigkeit ist geprägt durch einen permanenten Balanceakt zur Wahrung einer übergreifenden neutralen Allparteilichkeit: Er muss die Kunst beherrschen, sich einerseits auf verschiedene Standpunkte einzustellen, und gleichzeitig die Führungsfähigkeit im Familienunternehmen aufrechtzuerhalten. So sind Entscheidungsbündel mit den entsprechenden Betroffenen zu entwickeln und zu realisieren, die einerseits den Notwendigkeiten der Krisenabwendung im Unternehmen folgen, zusätzlich das Vertrauen der Stakeholder stabilisieren und gleichzeitig den existentiellen Sorgen der Unternehmerfamilie Rechnung tragen.

4. Anforderungen und Erfolgsregeln für den Einsatz von Interim Managern in Familienunternehmen

Die vorherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens entscheidend für die erfolgreiche Tätigkeit eines Interim Managers ist und folglich die besonderen Anforderungen und spezifischen Erfolgsregeln für einen hier geplanten, zeitlich befristeten Arbeitseinsatz mitbestimmt. Diesem Faktor müssen die Vorgehens- und Verhaltensweisen des familienfremden Interim Managers und der Unternehmerfamilie³² Rechnung tragen. Dazu gehören die wechselseitige Analyse von Situation und Rolle des Gegenübers, die Wahl und Anwendung von Mechanismen zur Steuerung des eigenen Verhaltens bzw. der eigenen Reaktionen sowie der kontrollierte und reflektierte Umgang mit dem jeweiligen Gegenpol/Partner. Abbildung 4 zeigt mögliche Ansätze zur Behandlung von erfolgskritischen Faktoren für den Einsatz von Interim Managern in Familienunternehmen auf. Im Folgenden werden hieraus abgeleitete Vorgehensweisen und Methoden jeweils aus der Perspektive des Interim Managers und der Unternehmerfamilie beschrieben. Sie dienen dem gemeinsamen Ziel, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Interim Manager-Einsatzes in einem Familienunternehmen zu steigern.

³² Der Begriff „Unternehmerfamilie“ wird hier synonym für „Gesellschafterfamilie“, „Gesellschafter“ und „Mitglieder der Eigentümerfamilie“ etc. verwendet. Er umfasst alle in Abbildung 2 dargestellten Rollenprofile, von Akteuren, die eine familiäre Anbindung an das Unternehmen haben (und darüber potentiell eine Einflussgröße für das Unternehmen darstellen können. Demnach fallen Rollenprofile 2, 3, und 5 nicht unter diese Kategorie.



5. Analyse der Ausgangslage in der Unternehmerfamilie

Zu Beginn des Einsatzes in einem Familienunternehmen ist es für den Interim Manager nötig, nicht nur die unternehmensrelevanten Daten (z.B. strategische Position des Unternehmens, Bilanzstruktur, Ertragslage etc.) zu analysieren, sondern auch Art und Ausprägung des „Familien-Faktors“ des Familienunternehmens zu erfassen. Dadurch lässt sich nicht nur die spezifische Prägung des Unternehmens herausarbeiten, sondern auch die Motivlage der Unternehmerfamilie als Ganzes oder einiger Familienmitglieder je nach Position im 3-Kreis-Modell feststellen. Zudem ermittelt der Interim Manager damit mögliche Auswirkungen oder Begrenzungen der Unternehmensentwicklung sowie „zusätzliche“ Arbeitsinhalte für seinen Einsatz. So ist es unumgänglich, sich neben der Ausgangslage im Unternehmen ein Bild über die Familiensituation sowie über Erwartungs-, Reaktions- und Verhaltensmuster der Unternehmerfamilie in Bezug auf das Unternehmen und die dort tätigen Akteure zu machen. So können existierende Tabus für die Zusammenarbeit und potentielle Gefahrenquellen für das Unternehmen aus der Familiendynamik heraus identifiziert und lokalisiert werden. Gleichzeitig lässt sich eine notwendige Sensibilisierung für offene oder verdeckte Übertragungen von Familienfunktionen auf den Interim Manager schaffen bzw. Rollen und Rollenkonflikte einzelner Familienmitglieder ausmachen.

5.1 Selbstmanagement des Interim Managers

Der Erfolgsfaktor „Selbstmanagement“ des Interim Managers umfasst in dem hier betrachteten Zusammenhang die regelmäßig zu überdenkende eigene Positionierung gegenüber der Unternehmerfamilie und das daraufhin ausgerichtete Verhalten. So sind vom Interim Manager die typischerweise an ihn gerichteten paradoxen Anforderungen seitens der Unternehmerfamilie aufzugreifen und entsprechende Lösungsmechanismen zu entwickeln. Paradoxe Anforderungen umfassen z. B.³³:

- Engagement des Interim Managers für eine Aufgabenstellung, deren Umsetzung Veränderungen im Unternehmen und evtl. im Eigentümerkreis nach sich ziehen können, wenn die Auftraggeber gleichzeitig auf vorhandenen Strukturen des Unternehmens sowie in der Eigentümer- und Familienkonstellation beharren.
- Auftragserteilung an den Interim Manager für weitreichende Führungsaufgaben im Unternehmen, wenn gleichzeitig die Entscheidungskompetenz unzureichend abgegeben und die Umsetzungsfreiheit für den Interim Manager seitens der Unternehmerfamilie nicht genügend gewährt wird.
- Erwartung höchster Kompromissbereitschaft und Nachgiebigkeit gegenüber den Interessen der Unternehmerfamilie, wenn gleichzeitig ein höchstmögliches Durchsetzungsvermögen gegenüber Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern (z.B. Banken, Lieferanten, Gewerkschaften etc.) gefordert wird.

Zusätzlich muss sich der Interim Manager mit möglichen intrafamiliären Aufgaben befassen, die seiner Person aufgrund seiner neuen Funktion im Familienunternehmen zugeschrieben werden. Leisten kann er das nur, wenn er neben einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbstdistanzierung ein hohes Verantwortungsgefühl für das Unternehmen sowie Verständnis und Lösungswillen für die Probleme der Eigentümerfamilie besitzt³⁴. Die beispielsweise an den Interim Manager in der Funktion als

³³ Siehe hierzu Wimmer et. al (2005), S. 181f., sowie Hennerkes (1998), S. 184ff.
³⁴ ebda

„Prinzregent“ oder Krisenmanager potentiell an ihn gerichteten verdeckten Erwartungen im Familienkontext verlangen von ihm, seine Rolle als „Quasi-Familienmitglied“ zu erkennen und zu akzeptieren. Dabei hat der Interim Manager für sich zu klären, bis zu welchem Punkt er bereit ist, auf solche zusätzlichen Forderungen einzugehen. Die dafür notwendige regelmäßige kritische eigene Infragestellung erleichtert es ihm, sich in Bezug auf seine Aufgabe in Unternehmen und Unternehmerfamilie neu zu positionieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Selbstmanagements des Interim Managers ist sein gebühliches Auftreten und Verhalten, das seiner Rolle in Bezug auf die Unternehmerfamilie entspricht. So hat er z. B. die Repräsentation des Unternehmens nach außen eng mit dem Verhalten der Familie und den Verhaltenserwartungen der Familie an familienfremde Manager, abzustimmen³⁵. Grundsätzlich lässt sich dieser Aspekt des Selbstmanagements mit dem Ratschlag von Hennerkes an familienfremde Manager zusammenfassen: „... (Es ist) wichtig, den eigenen Ehrgeiz zurückzustellen und persönliche Ambitionen zu zügeln. Die Familie ist oberste Instanz – ob man es nun will oder nicht.“³⁶

5.2 Management der Unternehmerfamilie

Das Management der Unternehmerfamilie umfasst Verhaltens- und Vorgehensweisen des Interim Managers zur adäquaten Steuerung der Unternehmerfamilie. Dabei handelt es sich sowohl um präventive als auch reaktive Maßnahmen im Umgang mit dem „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens.

Präventive Maßnahmen zielen auf einen bewussten, pro-aktiven Umgang des Interim Managers mit typischen „Bruchpunkten“ zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie ab. Dazu müssen für beide Seiten gültige Spielregeln zur Kommunikation und Kompetenzordnung zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie festgelegt werden. Am Ende der hierzu notwendigen Auseinandersetzungen sind die

³⁵ Siehe hierzu Hennerkes (2004), S. 178f.

³⁶ ebda.

festgelegten Regelwerke schriftlich zu fixieren. Folgende Themenfelder sollten behandelt werden:

- Festlegung von Kompetenzen und Pflichten des Interim Managers
- Festlegung von Frequenz und Detaillierungsgrad der wechselseitigen Information
- Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie
- Umgang mit Übertragungen von Familienstreitigkeiten in das Unternehmen
- Umgang mit Verstößen gegen das Regelwerk.

In diesem Zusammenhang geht es weniger darum, juristisch brillante Verträge zu formulieren, als vielmehr um den dabei angestoßenen Prozess der Bewusstseinsbildung, in dessen Rahmen die Probleme (be-) greifbar gemacht werden. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass im Prozess der Auseinandersetzung mit der Regelentwicklung, zentrale Fragen und Verhältnisse geklärt werden, die im Hinblick auf das beabsichtigte Ziel einen größeren Einfluss haben als die reine Unterzeichnung juristisch formulierter Willenserklärungen. Das Regelwerk selbst stellt in diesem Zusammenhang lediglich das protokollierte Endprodukt dieses Prozesses dar, auf das im Zweifelsfall zurückgegriffen werden kann.

Darüber hinaus richten sich die präventiven Maßnahmen des Interim Managers auf Vorgehensweisen im operativen Tagesgeschäft aus. Sie dienen der Berücksichtigung unvorhersehbarer Entwicklungen aus dem „Familien-Faktor“. Folgender Appell von Wiechers zum Management des Familiären im Familienunternehmen soll dies verdeutlichen: „Rechnen Sie mit Familiarität in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens! Kalkulieren Sie die unkalkulierbare Familie mit ein!“³⁷

Aus dem von ihm vorgeschlagenen Ansatz lassen sich u. a. folgende Maßnahmen ableiten³⁸:

³⁷ Entnommen: Wiechers (2006), S. 393.

³⁸ ebda., S. 393ff.

- Einbindung der Unternehmerfamilie in die Kommunikation mit zentralen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Banken, Kunden und Lieferanten zur Nutzung des Repräsentationspotentials der Familie sowie zur Befriedigung eventuell bestehender Positionierungsbedürfnisse einzelner Familienmitglieder, die aus ihrem Rollenverständnis heraus zu erklären sind.
- Ausrichtung der Strategie des Familienunternehmens an den relevanten Randbedingungen der Unternehmerfamilie wie z. B. den Grundwerten der Familienkultur, der Risikoneigung der Gesellschafter, den traditionellen Mustern in der Familie, dem Unabhängigkeitsbestreben der Unternehmerfamilie, deren Vorstellungen über Mindestausschüttungen bzw. einer sinnvollen Kapitalstruktur etc.³⁹
- Berücksichtigung von Kompetenzen und Neigungen von Familienmitgliedern hinsichtlich einer bestehenden oder geplanten Mitarbeit im Unternehmen.
- Installation oder kritische Reflexion existierender Aufsichts- und Beiratsgremien.

Stehen diese Faktoren in krassem Widerspruch zu notwendigen Maßnahmen im Unternehmen z. B. im Rahmen eines Krisenmanagements, bedeutet das Management der Unternehmerfamilie hier, einen Prozess in Gang zu setzen, in dem diese Denk- und Handlungsmuster in der Unternehmerfamilie thematisiert und in Frage gestellt werden, um so einen Raum für notwendige Veränderungen schaffen zu können.

Reaktive Maßnahmen beinhalten den Umgang mit „Regelverstößen“ seitens der Unternehmerfamilie. Werden z.B. vereinbarte Kompetenzabgrenzungen zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie durch gut gemeinte Eingriffe des pensionierten Firmengründers oder des beteiligten Onkels verletzt, läuft der Interim Manager Gefahr, seine Entscheidungskompetenz und Autorität im Familienunternehmen zu verlieren. Eine regelmäßige Duldung derartiger (leider häufig zu beobachtender) Handlungsweisen trotz einer vorher vereinbarten Kompetenzordnung stellt für den Fremdgeschäftsführer den Anfang vom Ende dar⁴⁰. In solchen Situationen ist der Interim Manager dazu angehalten, sofort mit den entsprechenden Gremien über den

³⁹ Siehe hierzu auch Hennerkes (1998), S. 186f.
⁴⁰ ebda., S. 192

Regelverstoß zu sprechen und notwendige Konsequenzen daraus zu ziehen. Finden solche „Übergriffe“ mehrfach statt bzw. gibt es keine wirksamen Mechanismen, diese dauerhaft abzustellen, sollte der Interim Manager das Spielfeld verlassen und sein Mandat niederlegen.

5.3 Analyse des Interim Managers

Hier geht es um den Auswahlprozess des Interim Managers durch die Unternehmerfamilie. Dabei gibt es eine Reihe von Fragen, die sich die Unternehmerfamilie – eventuell durch professionelle Hilfe unterstützt – beantworten muss. So ist zunächst ein Anforderungsprofil hinsichtlich der erwarteten Fachkompetenzen sowie der Branchen- und Berufserfahrungen zu entwickeln. Ist man sich in den entsprechenden Entscheidungsgremien über diese Anforderungen einig, gilt es ein ähnliches „Soll-Profil“ bezüglich der Charaktereigenschaften und des Wertesystems zu erstellen. Diese sogenannten „Soft-Facts“ eines Familienfremden, der potentiell zukünftig über Wohl und Wehe eines u. U. nicht geringen Anteiles des Familienvermögens entscheidet, stellen ein ebenbürtiges Auswahlkriterium dar. Eine doppelseitige Profilerstellung dient dabei nicht nur zur Skizzierung des „optimalen“ Interim Managers, sondern sie zwingt die Beteiligten in der Unternehmerfamilie auch zu einer systematischen Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen an den potentiellen Fremdmanager. Gleichzeitig können so unterschwellig adressierte Rollenattribute wie z.B. „Schiedsrichter“ bei Familienstreitigkeiten aufgegriffen und im Vorfeld der Tätigkeitsaufnahme als Anforderung gegenüber dem Familienfremden kommuniziert werden.

Sind die geforderten Kenntnisse und Eigenschaften zusammengetragen, besteht nun die zentrale Herausforderung im Auswahlprozess darin, weniger Fachkenntnisse oder Erfahrungen abzuprüfen, sondern die weicheren Faktoren zu identifizieren und ihre Kongruenz mit entsprechenden Faktoren der Unternehmerfamilie abzugleichen. Gerade für diese „weichen“ Aspekte, deren unzureichende Beachtung zu „harten“ Realitäten und Kosten führen können, ist ein erhöhter Zeitaufwand einzuplanen. Grundsätzlich erscheint für die Auswahl eines Interim Managers durch die Unter-

nehmerfamilie folgender Leitsatz eine hilfreiche Orientierungshilfe zu sein: „Ein Gramm Charakter wiegt mehr als ein Kilo Sachverstand“⁴¹.

Eine grundlegende Einigkeit im Wertesystem sowie die Anerkennung und Akzeptanz der Persönlichkeit des Interim Managers durch die Unternehmerfamilie stellen die zentralen Erfolgsfaktoren für eine reibungsfreie und vertrauensvolle Zusammenarbeit dar. Entscheidend ist hierbei jedoch, dass die Mehrzahl der relevanten Akteure aus der Unternehmerfamilie in diesen Prozess eingebunden sind. Auch wenn der Entscheidungsprozess durch die zusätzlichen Familienmitglieder zunächst verlangsamt wird, so stärkt die Beteiligung zusätzlicher Entscheidungsträger den Rückhalt des zukünftigen Unternehmensführers⁴².

5.4 Selbstmanagement der Unternehmerfamilie

Die hier angesprochenen Aspekte des Selbstmanagements der Unternehmerfamilie zielen auf die familieninterne Verarbeitung von Impulsen ab, die von dem Interim Manager ausgehen. Gleichzeitig führt diese Reflexionsschleife zu einer Auseinandersetzung mit den Erwartungen an die Funktion und Position des Familienfremden in Bezug auf die Familie oder einzelne Mitglieder. Durch die Integration eines neuen Fremdgeschäftsführers auf Zeit an der Spitze des komplexen Gefüges „Familienunternehmen“ ergeben sich zwangsläufig Veränderungen. Neben der Tatsache, dass nicht mehr ein Mitglied der Unternehmerfamilie im Unternehmen gleichsam „das Sagen“ hat, werden von dem Interim Manager in der Regel andere Management-Methoden angewendet, eine andere Form der Kommunikation mit den Mitarbeitern eingeschlagen etc. Diese Veränderungen innerhalb des Unternehmens werden früher oder später in der Unternehmerfamilie wahrgenommen. Die dort ankommenden Informationen können negativ („Früher war alles viel besser“) oder positiv („Endlich bewegt sich hier mal was“) sein. In beiden Fällen bedarf es einer Auseinandersetzung der Unternehmerfamilie mit den angestoßenen Veränderungen. Dies erfordert ein sinnvolles Vorgehen, wenn es nach Ansicht von „Vertrauten der Familie“ im Unternehmen nach Einsetzung eines „Prinzregenten“ nicht mehr so ist wie in einer glo-

⁴¹ Zitat nach ABS, entnommen aus: Hennerkes (1998), S. 185.

⁴² Siehe hierzu auch May (2003).

rifizierten Vergangenheit. Der hier häufig entstehende Impuls des Hineinregierens zur „leichten Korrektur“ ist familienintern abzufangen und in Gremien wie z.B. einem Familienrat aufzuarbeiten. Andererseits ist mit kurzfristig realisierten Erfolgen (z.B. durch einen Interim Manager, der durch Professionalisierung der Einkaufsabteilung erhebliche Einsparungen erzielt) familienintern konstruktiv umzugehen, um Gesichtsverluste oder heimliche Gegenmaßnahmen der vorher dafür verantwortlichen Familienmitglieder zu vermeiden.

Darüber hinaus sind die Rollen und das Zusammenspiel von Interim Manager und Familienmitgliedern, die in gleichen oder untergeordneten Positionen tätig sind, zu beobachten und regelmäßig familienintern zu reflektieren. Ein familieninternes Regelwerk zum Umgang mit Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten erweist sich hier als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den reibungslosen Arbeitseinsatz eines Interim Managers⁴³.

5.5 Management des Interim Managers

Die Ausrichtung des Interim Managers auf die Zielsetzungen und Interessen der Unternehmerfamilie stellt einen zentralen Bestandteil seiner Steuerung durch die Unternehmerfamilie dar⁴⁴. Neben einer regelmäßig entgegengebrachten persönlichen Wertschätzung seiner Arbeitsleistungen durch die Unternehmerfamilie empfiehlt sich eine erfolgsorientierte Vergütung des Interim Managers mit hohem variablen Gehaltsanteil und/oder temporären Beteiligungen am Unternehmen⁴⁵. Durch eine entsprechende Vergütungsregelung, die eine Beteiligung am Geschäftserfolg oder der Wertsteigerung des Eigenkapitales vorsieht, kann durch ein intelligentes Regelwerk aus einem Interim Manager des Familienunternehmens ein „Interim-Unternehmer“ für die Unternehmerfamilie werden. Hiermit ließe sich eine häufig auftre-

⁴³ Siehe hierzu auch May (2003).

⁴⁴ Für die weiteren Ausführungen wird angenommen, dass die Unternehmerfamilie eine Business First-Politik oder eine ausbalancierte Politik von Familien- und Unternehmensinteressen verfolgt, also nicht die Familieninteressen über die Unternehmensinteressen stellt. In umgekehrten Situationen, in denen ein Interim Manager zum Vollstrecker der Privatinteressen der Gesellschafterfamilie auf Kosten des Unternehmens eingesetzt wird, ist für einen rechtschaffenen Fremdgeschäftsführer auf Zeit eine frühzeitige Niederlegung des Mandates angezeigt. Eine Übersicht der Interessenslagen von Unternehmen und Familie in Familienunternehmen liefern Carlock, Ward (2001), S.5f.

⁴⁵ Siehe hierzu auch May (2003).

tende Lücke – die des fehlenden unternehmerischen Elementes bei familienfremden Geschäftsführern – schließen. Zudem kann dadurch potentiellen Missstimmigkeiten von erfolgreichen Interim Managern begegnet werden, wenn sie als eigentliche Erfolgsmacher nur einen Bruchteil dessen als Vergütung beziehen, was die Unternehmerfamilie an Gewinnanteilen bekommt⁴⁶.

Des Weiteren ist das Zusammenspiel von Interim Manager und Unternehmerfamilie hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen und des Informationsflusses zu organisieren. Die Fixierung von Aufgaben und Kompetenzen hat bereits, wie oben beschrieben, im Rahmen der Aufstellung einer Geschäftsordnung stattgefunden. Nun sind zusätzlich die Inhalte und Häufigkeit von Gesellschafterversammlungen festzulegen. Neben diesem Ansatz zur Information über Status quo und Entwicklung des Unternehmens durch den Interim Manager erweist sich ein mit familienfremden Experten besetztes Aufsichts- oder Beiratgremium als ein wichtiger Erfolgsfaktor, wenn es um eine adäquate Kontrolle und Steuerung des familienfremden Geschäftsführers geht.

Die oben beschriebenen Ansätze und Maßnahmen können eine ausgewogene Balance zwischen Unternehmensinteressen und denen der Familie herstellen sowie den erforderlichen Maßnahmen und Forderungen von externen Stakeholdern nachkommen. Der Umgang mit dem existenten „Familien-Faktor“ und der ihm zugrunde liegenden menschlichen und psychosozialen Komponenten, aus denen die zentralen Möglichkeiten und Grenzungen eines Familienunternehmens resultieren, stellt einen Balanceakt für den Interim Manager dar.

6. Zusammenfassung

Das Einsatzgebiet „Familienunternehmen“ ist für einen Interim Manager eine besondere Herausforderung. Durch die wechselseitige Beeinflussung von Unternehmen und Unternehmerfamilie entstehen spezifisch geprägte Organisationen mit besonderen Eigenarten. Sie haben sehr unterschiedliche organisationsinterne Ausprägun-

⁴⁶ Vgl. Hennerkes (1998), S.186f.

gen und Besonderheiten zur Folge, die sich in negativen Faktoren, wie z. B. personenorientierte Organisationsstrukturen, unhinterfragte „Gesetzmäßigkeiten“, manifestieren, oder aber positive Eigenschaften wie starke Kundenbeziehungen, technische Kompetenzen etc. hervorbringen können. Die Unternehmerfamilie und ihre Mitglieder bilden dabei einen entscheidenden Einflussfaktor auf die Geschicke des Unternehmens. Ergänzt wird diese Besonderheit von Familienunternehmen durch die Verschiedenartigkeit der Rollen, die einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie (z.B. als Mutter und als Gesellschafter) einnehmen können.

Die typischen Einsätze von Interim Managern finden unter Bedingungen statt, die eine erhebliche Abweichung der bisherigen „Normalität“ von Familie und Unternehmen bedeuten. Neben zentralen Veränderungen im Unternehmen sind meist auch innerhalb der Familie grundlegende Wechsel im bestehenden Ordnungssystem zu meistern.

Im Rahmen seiner Tätigkeit wird der Interim Manager nun mit verschiedenen Formen von Rationalitäten und Realitäten konfrontiert: Zum einem mit ökonomischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen, zum anderen mit familiären Entscheidungsprämissen. Für einen erfolgreichen Einsatz ist von einem Interim Manager dementsprechend eine „neutrale Allparteilichkeit“ den verschiedenen Dimensionen gegenüber gefordert. Dies bedeutet, dass er sowohl auf verschiedene Standpunkte und Interessenslagen eingehen und gleichzeitig seine Führungsfähigkeit im Unternehmen beibehalten muss. Zudem muss der Interim Manager in einem Familienunternehmen damit rechnen, dass er nicht nur die Funktion eines Managers auf Zeit, sondern u. U. auch die eines „erweiterten Familienmitgliedes auf Zeit“ innehat.

Gleichzeit muss die Unternehmerfamilie dafür Sorge tragen, die Veränderung in ihrem Unternehmen konstruktiv zu unterstützen und einem familienfremden Interim Manager die notwendigen Freiheiten zur Erledigung seiner Aufgabe zu gewähren und ihm gleichzeitig unternehmens- wie familienintern den Rücken zu stärken.

Grundsätzlich fußt ein erfolgreicher Einsatz eines Interim Managers in einem Familienunternehmen auf dem wechselseitigen Aufbau von Vertrauen sowie dem Einsatz

von geeigneten Kommunikations-, Verhaltens- und Vorgehensweisen. Diese können dazu beitragen, eine gemeinsame Basis für Unternehmerfamilie und Interim Manager aufrechtzuerhalten und zu einem positiven Ergebnis des Interim Management-Einsatzes führen.

7. Literaturverzeichnis

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. (2001)

Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business. Houndmills, New York: Palgrave

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., MC COLLOM HAPMTON, M., & LANSBERG, I. (1997)

Generation to Generation – Live Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.

HENNERKES, B.-H. (1998)

Familienunternehmen sichern und optimieren. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag.

HENNERKES, B.-H. (2004)

Die Familie und ihr Unternehmen. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

HUTCHESON, J. O. (2002)

In between CEOs? Try a bridge manager. Family Business Magazine – Summer 2002 issue

IFM – INSTITUT FÜR MITTESTANDSFORSCHUNG (2001)

Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel. Bundesverband der Deutschen Industrie

IFM – INSTITUT FÜR MITTESTANDSFORSCHUNG (2003)

Der industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell. Bundesverband der Deutschen Industrie

KLEIN, S. (2004)

Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen (Vol. 2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

KRYSTEK, U. (1987)

Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

MAY, P.; REDLEFSEN, M., KNAPPE, C. (2005)

Fremdmanager in Familienunternehmen. in: May, Peter; Rieder, Gerol, Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2006. Bonn Bad-Godesberg: Intes Akademie

MÜLLER, R. (1986)

Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen, Organisation (Vol. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Köln: Verlag Peter Lang GmbH.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006)

Familienunternehmen Deutschland 2006. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

SCHLIPPE, A. v. (OJ)

Krisen in Familien und Organisationen. Materialien des Institutes für Familientherapie Weinheim.

SCHULTZENDORF, D. v. (1984)

Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse (Vol. Dissertation der Hochschule St. Gallen Nr. 922). Konstanz: Buchdruckerei Maus.

SIMON, F. B. H. (2002)

Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

SIMON, F. B. (2002A)

Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen. in: Simon, Fritz B. (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 7 - 15.

SIMON, F. B. (2002B)

Familien und Unternehmen – Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. in: Simon, Fritz B. (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 17 - 34.

SIMON, F. B. (2002C)

Die Familie des Familienunternehmens – Besonderheiten der Familiendynamik in: Simon, Fritz B. (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 35 - 54.

SIMON, F. B. (2002D)

Der Dritte in der Eltern-Kind-Beziehung in: Simon, Fritz B. (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 179 - 186.

SIMON, F. B.; WIMMER, R., GROTH, T.,(2005)

Mehrgenerationen Familienunternehmen . Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

TAGUIRI, R., & DAVIS, J. A. (1982)

Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, Mass.: Working paper, Harvard Business School; Reprinted 1996, Family Business Review IX (199-208).

WIECHERS, R. (2006)

Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie – Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen.
Heidelberg: Carl-Auer Verlag

WIMMER, R., DOMAYER, E., OSWALD, M., & VATER, G. (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (Vol. 2. Auflage).
Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krisen und Krisendynamiken in Familienunternehmen*

Tom A. Rösen

* Dieser Beitrag entstammt dem Buch Tom A. Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Wir danken dem Verlag Gabler, GWV Fachverlage GmbH in Wiesbaden ganz herzlich für die Abdruckgenehmigung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	237
2. Familienunternehmen, Unternehmenskrise und Krisenmanagement.....	238
2.1 Familienunternehmen.....	238
2.2 Unternehmenskrise	246
2.3 Krisenmanagement	246
3. Typische Verlaufsformen und Bruchpunkte von Krisenprozessen	249
3.1 Der akuten Krise vorgelagerte Faktoren.....	250
3.2 Externe Kommunikation der Krise	251
3.3 Eintritt eines externen Krisenmanagements und Erstellung eines Sanierungskonzeptes.....	254
3.4 Umsetzung des Sanierungskonzeptes	260
3.5 Szenarien des Ausgangs einer Krise	262
3.6 Fazit	266
4. Fallbeispiele zu Krisendynamiken in Familienunternehmen.....	268
4.1 Fallbeispiel # 1 – Positive Dynamisierung der Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Eintracht.....	268
4.2 Fallbeispiel # 2 – Positive und negative Dynamisierung des Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Zwißt.....	274
4.3 Fazit	279
5. Exkurs: Family-Awareness bei Krisenexperten	279
6. Einflussgrößen auf Dynamik und Management von Krisen	281
6.1 Strukturelle Einflussfaktoren.....	283
6.2 Verhaltensbedingte Einflussfaktoren der Akteure der Unternehmensfamilie	287
6.3 Die Relevanz von Konflikten in der Unternehmensfamilie.....	297
6.4 Schlussbemerkung.....	304
7. Literaturverzeichnis	305

1. Einleitung

Familienunternehmen, dies wird durch eine aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen sowie des Institutes für Mittelstandsforschung (IfM) einmal mehr belegt, sind das Rückgrad der deutschen Wirtschaft.¹ So beschäftigen die rund 3 Millionen deutschen Familienunternehmen 57,3 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (13,4 Mio.) und erwirtschaften 41,5 % (€ 1,9 Bill.) der Umsätze aller Unternehmen. Trotz dieser relativ hohen Bedeutung für die deutsche Wirtschaft und der mittlerweile zum Teil bereits erforschten Chancen und Risiken durch die „angekoppelte“ Unternehmensfamilie stellt die Analyse von Familienunternehmen im Zusammenhang von Existenz bedrohenden Krisen bisher noch einen weißen Fleck auf der Forschungslandkarte dar.

Für den Verfasser markierten u. a. folgende zentrale Fragen den Ausgangspunkt einer empirischen Studie, die im Jahr 2006 durchgeführt wurde: Gibt es Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen beim Verlauf von Existenz bedrohenden Krisen, und wenn ja, welche Rolle spielt dabei eigentlich die Familie eines Familienunternehmens? Gibt es besondere Dynamiken und Zusammenhänge, die ein hier tätig werdendes Krisenmanagement beachten muss?

Die Studienergebnisse wären bereits an dieser Stelle erschöpfend dargestellt, gäbe es keine Unterschiede bzw. spielte die Unternehmensfamilie keine relevante Rolle für die Krisen des Unternehmens und die in diesem Rahmen stattfindenden Sanierungsanstrengungen.

Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Diese Antwort lässt sich auf Grundlage der über 100 geführten Interviews mit renommierten Krisenexperten mit Bestimmtheit formulieren. Einige zentrale Analyseergebnisse der Besonderheiten und Unterschiede von Krisendynamiken in Familienunternehmen stellen den Inhalt der folgenden Ausführungen dar.²

¹ Siehe hierzu Stiftung Familienunternehmen (2007).

² Für die vollständigen Ergebnisse der Studie siehe Rösen (2008b)

Die einzelnen Abschnitte gliedern sich folgendermaßen: Zunächst folgt eine knappe Auseinandersetzung mit Eigenheiten und Spezifika des Unternehmenstyps *Familienunternehmen* sowie der untersuchten Situation einer Unternehmenskrise bzw. den Elementen eines Krisenmanagements. Der zweite Abschnitt behandelt typische Verlaufsformen und Bruchpunkte bei Krisenprozessen und hier ergriffenen Bewältigungsanstrengungen in Familienunternehmen. Im Anschluss daran werden zwei Fallbeispiele aus der Studie geliefert, die in prägnanter Art und Weise zeigen, welche Einflüsse aus der angeschlossenen Unternehmensfamilie für die Krisensituation des hier behandelten Unternehmenstyps entstehen können. Abschließend folgt eine detaillierte Betrachtung der Einflussgröße *Konflikte in der Gesellschafterfamilie* auf die Krisendynamik in Familienunternehmen.

2. Familienunternehmen, Unternehmenskrise und Krisenmanagement

Damit die Ergebnisse der Untersuchung und die hierbei identifizierten Besonderheiten von Familienunternehmen in Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen eingeordnet werden können, empfiehlt es sich, zunächst einige kurze Vorüberlegungen zum Verständnis von Familienunternehmen und hier typischen Eigenheiten anzustellen, sowie sich mit der Situation einer Existenzbedrohung und hierzu ergriffener Krisenbewältigungsanstrengungen auseinanderzusetzen.

2.1 Familienunternehmen

Im Hinblick auf die Praxisorientierung der Untersuchung erscheint die Wahl einer griffigen und realitätsgerechten Definition sinnvoll, die es erlaubt, *Familienunternehmen* von anderen Unternehmenstypen, also von Nicht-Familienunternehmen, abzugrenzen. Zur Vermeidung von Ungenauigkeiten und Nachteilen spezifischer Eingrenzungsansätze werden Familienunternehmen für die folgenden Ausführungen in Anlehnung an die Begriffsbestimmung des *WIFU*³ definiert:

³ WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen der privaten Universität Witten/Herdecke. Erstes universitäres Institut im deutschsprachigen Raum, das sich seit 1998 mit der wissenschaftlichen Erforschung von Familienunternehmen beschäftigt.

Unternehmen fallen in die Kategorie „Familienunternehmen“, wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird.⁴

Die Einflussnahme einzelner oder aller Mitglieder der Unternehmensfamilie kann dabei auf unterschiedliche Rollen, z. B. als Mitglied der Gesellschafterversammlung oder als aktiver Geschäftsführer-Gesellschafter (GF-Ges.), zurückgehen. Dieses Verständnis erlaubt eine größenunabhängige Definition dieser Unternehmensart, die auch den Realitäten in der Praxis gerecht wird. Die hier leider häufig anzutreffende Gleichsetzung von Unternehmen mittelständischer Größenordnung und Familienunternehmen führt zu unnötigen Ausgrenzungen und Trennungsunschärfen. Demnach würden prominente Vertreter dieser Unternehmensart wie z. B. Haniel, Henkel, Oetker, Merck, Voith etc., die maßgeblich durch die Eigentümerfamilien geprägt sind, nicht unter diesen Unternehmenstypus fallen. Gleichzeitig werden somit auch die häufig beobachtbaren informellen Einflussnahmen von Familienmitgliedern ohne operative Verantwortung bzw. ohne gesellschaftsrechtlichen Status (z. B. Nachkommen, Ehegatten) berücksichtigt.

Die prinzipiellen Besonderheiten und Eigentümlichkeiten von Familienunternehmen ergeben sich also aus der spezifischen Verknüpfung eines Unternehmens und einer *Unternehmensfamilie*.⁵ Dieses Verständnis von Familienunternehmen macht von vornherein klar, dass die Familie eines Familienunternehmens nicht nur als ein sentimentales Anhängsel der Firma anzusehen ist. Sie spielt wegen ihrer Einflussnahme auf den Entwicklungsverlauf des Unternehmens vielmehr die Rolle eines maßgeblich prägenden und konstituierenden Elementes einer abgrenzbaren Unternehmensform. Sowohl das Unternehmen als auch die zugehörige Familie stellen im Falle von Familienunternehmen einen eigenen Typus von Unternehmens- bzw. Familienarten dar, der von anderen Typen (z. B. börsennotierten Publikumsgesellschaften) unterschied-

⁴ Vgl. Wimmer et al. (2004) S. 3, Wimmer et al. (2005) S. 6, Simon et al. (2005) S. 6.

⁵ Diese, auch als Familie eines Familienunternehmens bezeichnet, lässt sich analog folgendermaßen definieren als: *Eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und deren Entwicklung durch ein im gemeinsamen Eigentum befindliches Unternehmen geprägt wird.*

den werden muss. Die im Folgenden behandelten Besonderheiten und Eigentümlichkeiten eines Familienunternehmens in Krisensituationen sind daher immer vor der Folie der spezifischen Verknüpfung von Unternehmensfamilie und Unternehmen zu sehen.

Allgemeine Konsequenzen der Verknüpfung von Familie und Unternehmen

Was bedeutet die Verknüpfung von Familie und Unternehmen nun für dessen Entwicklungsprozess und welche typischen Eigenheiten von Familienunternehmen lassen sich regelmäßig feststellen? Die in Familienunternehmen vorherrschende Ko-Evolution von Familie und Unternehmen, die ja bekanntermaßen sehr unterschiedlichen Spielregeln und Logiken folgen, führt im Zeitverlauf zu einer starken, nachhaltigen und gegenseitigen Prägung.⁶ Als Folgen dieser allgemeinen Konstitution lassen sich in der Praxis hier einige Besonderheiten feststellen, die in Nicht-Familienunternehmen meist keinerlei Relevanz oder eine deutlich geringere Bedeutung besitzen: So z. B. die Problematik der Nachfolge von Gesellschaftern oder in der Geschäftsführung, die Aversion gegenüber familienexternem Eigenkapital, Fortschreibung von Erfolgsmustern der Vergangenheit, ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, ausgeprägte Werteorientierung, hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter etc.⁷

Auch Unternehmensfamilien unterscheiden sich von „normalen Familien“, an die kein Unternehmen angehängt ist, durch bestimmte Eigentümlichkeiten. So differiert die Kommunikations- und Verhaltensweise beispielsweise durch eine andersartige Bindung weiter entfernter Verwandter aufgrund gemeinsamen Eigentums, durch Unterordnung individueller Bedürfnisse unter die Anforderungen des Unternehmens, durch eine Funktionalisierung der Familienmitglieder auf das Unternehmen, durch die Ausrichtung der familieninternen Kommunikation auf unternehmensrelevante Faktoren und weniger auf individuelle Aspekte einzelner Familienmitglieder, durch Erwartungshaltungen hinsichtlich Ausbildung und Berufswahl gegenüber der Folgegenera-

⁶ Vgl. Wimmer et al. (2005) S. 7, Simon et al. (2005) S. 17f.

⁷ Vgl. Wimmer et al. (2004) S. 5, Wimmer et al. (2005) S. 7ff, Simon (2002a) S. 8; die folgenden Überlegungen basieren auf den hier entwickelten Grundlagen.

tion, bzw. gegenüber eingetragenen Ehepartnern im Blick auf Eingliederung und Anpassung an das familieninterne Kultur- und Wertesystem.⁸

Die multiplen Rollen der Mitglieder einer Unternehmensfamilie

Eine weitere Besonderheit von Familienunternehmen besteht in den verschiedenen Rollen, die die einzelnen Familienmitglieder einnehmen und aus denen sie unterschiedliche Erwartungen formulieren können. So kann ein und dieselbe Person unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern des Familienunternehmens an den Tag legen, je nachdem, aus welcher Rolle heraus sie agiert. Zudem kann sie sich den (teilweise widersprüchlichen!) Erwartungen anderer Familienmitglieder ausgesetzt sehen, abhängig von der jeweils eingenommenen Rolle (z. B. als Sohn und gleichzeitig als untergeordneter Mitarbeiter, als Bruder und gleichzeitig als gleichberechtigter geschäftsführender Gesellschafter).⁹

Diese Besonderheit lässt sich in dem 3-Kreis-Modell von Familienunternehmen nachvollziehbar beschreiben (siehe Abbildung 1). Es stellt die Rollen der einzelnen Akteure in den Vordergrund und ist ein hilfreiches Analyseraster zur Erfassung und Verdeutlichung der bisher bereits beschriebenen generellen Komplexität und Konflikte stiftenden Eigenarten von Familienunternehmen.

Für die hier vorgenommene Betrachtung ist es dienlich, die Problematik der Rollenvielfalt einzelner Familienmitglieder in Familienunternehmen zu visualisieren. Ergänzend zu den schon beschriebenen Dimensionen „Familie“ und „Unternehmen“ kommt bei der folgenden Betrachtung die Dimension „Eigentum“, also die Perspektive des Gesellschafters eines Familienunternehmens, hinzu. Die Einführung dieser zusätzlichen Perspektive ist bei der Auseinandersetzung mit Familienunternehmen nicht unbedeutend, da sich die Probleme von Familienunternehmen nicht ausschließlich durch die Anbindung einer Unternehmensfamilie erklären lassen. Denn das zusätzliche Element der Eigentümerschaft einzelner Akteure am Unternehmen in Verbin-

⁸ Vgl. Wimmer et al. (2005) S. 191ff, Simon (2002) S. 190f.

⁹ Siehe hierzu ausführlich Simon (2002b) S. 29f, Simon (2002c) S. 37f, Simon et al. (2005) S. 17.

dung mit ihrer verwandtschaftlichen Verflechtung ist regelmäßig Ausgangspunkt für spezifische Familien- und Konfliktkonstellationen.¹⁰

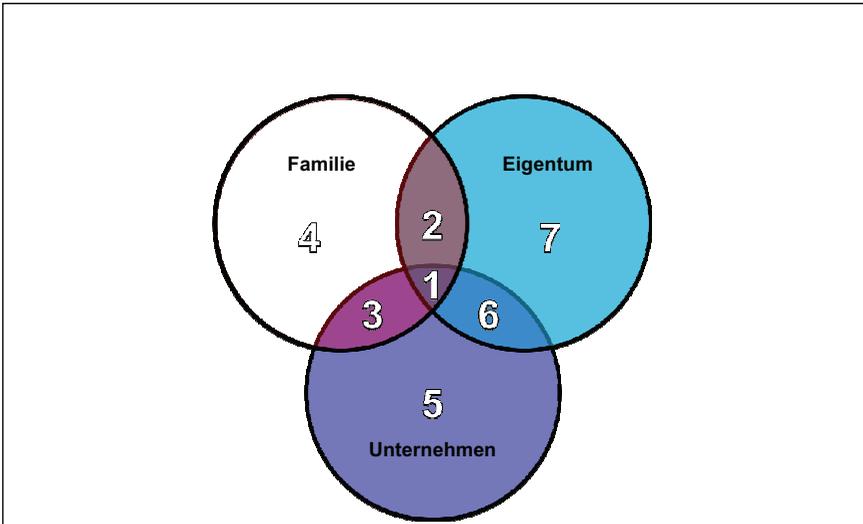


Abbildung 1: 3-Kreis-Modell nach Tagiuri, Davis; Quelle: In Anlehnung an Gersick et al. (1997) S. 6, Simon et al. (2005) S. 92

Mit Hilfe des 3-Kreis-Modells lassen sich sieben verschiedene Rollenprofile für die Akteure eines Familienunternehmens ausmachen:

Nr.	Rollenprofil
1.	Familienmitglied, das sowohl Anteile am Unternehmen hält als auch darin arbeitet. Beispiel: Klassische Figur des Familienunternehmers als Familienoberhaupt und geschäftsführender Gesellschafter; aktiv tätige Geschwister; Nachfolger, der bereits im Unternehmen tätig ist etc.

¹⁰ Vgl. Gersick (1997) S. 5.

2.	Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht in diesem arbeitet. Beispiel: Ehegatten; Senioren, die sich aus der aktiven Tätigkeit im Unternehmen zurückgezogen haben; nicht berufstätige Erben; Nachfolger, die außerhalb des Unternehmens eine Berufskarriere machen etc.
3.	Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt. Beispiel: Mitarbeitende(r) Schwiegersohn / -tochter; im Unternehmen beschäftigte Nachkommen der Gesellschafter (potentielle Nachfolger) vor Anteilsübergang
4.	Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen besitzt noch im Unternehmen mitarbeitet. Beispiel: Ehepartner; Nachkommen vor Anteilsübertragung (z. B. im Kindesalter); ausbezahlte / herausgekaufte Familienmitglieder; Senioren nach Anteilsübergabe
5.	Mitarbeiter im Unternehmen, der weder Teil der Familie ist noch Anteile am Unternehmen besitzt. Beispiel: Gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter; Fremdmanager; Interim-Manager
6.	Mitarbeiter des Unternehmens, der am Unternehmen beteiligt ist, jedoch nicht zur Familie gehört. Beispiel: Minderheitsbeteiligter Fremdmanager
7.	Anteilseigner, der weder zur Familie gehört noch im Unternehmen arbeitet. Beispiel: Stiller Teilhaber; Investoren; Private-Equity-Unternehmen

Rollenprofile der Akteure in Familienunternehmen nach Tagiuri, Davis; in Anlehnung an Wiechers (2006), S. 19f

Der Charme dieses Modells besteht insbesondere darin, Transparenz in dem „Rollen Durcheinander“ der Familienmitglieder in Familienunternehmen zu schaffen. Mit Hilfe dieses Betrachtungsmodells lassen sich die aus der Sicht eines Außenstehenden auf den ersten Blick lediglich als irrational zu wertenden Verhaltensweisen ein-

zelter Familienmitglieder im Kontext ihrer anderen Rollen, z. B. als Gesellschafter oder Mitglieder eines Unternehmens, u. U. erklären.¹¹ Für weitere Überlegungen, aber auch für die Tätigkeit familienexterner Beteiligter an einer Krise in einem Familienunternehmen, ist dieses rollentheoretische Modell ein wertvoller Denk- und Strukturierungsrahmen, der hilft, bestimmte Eigenheiten von Familienunternehmen und ihren Ursprung zu identifizieren.

So könnte es z. B. sinnvoll sein, das Modell zu Beginn eines Krisenmanagementeinsetzes bzw. eines Sanierungsprojektes einzusetzen, um die Schlüsselpersonen eines Familienunternehmens auszumachen und Randbedingungen und Einflussgrößen der Verhaltensweisen einzelner Akteure zu identifizieren und zu erklären. Dadurch könnten die komplexen Rollen- und Beziehungsstrukturen im jeweiligen Familienunternehmen aufgedeckt, inter- und intrapersonelle Konflikte ermittelt, Rollengesätze und -verwechslungen identifiziert und Dilemmata und Zielinkongruenzen analysiert werden.

Die Problematik pragmatischer Paradoxien

Die bisher beschriebenen Grundkonstellationen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien können zu systemimmanenten Entscheidungsparadoxien bei den hier relevanten Akteuren führen.¹² Durch die Verknüpfung der verschiedenen sozialen Spielfelder entstehen regelmäßig pragmatische Paradoxien, die Familienmitglieder in Entscheidungskonflikte zwischen einer sachlich-ökonomischen und einer emotional-persönlichen Handlungsorientierung bringen.¹³ Das Opfer einer solchen pragmatischen Paradoxie sieht sich dabei verschiedenen und gleichzeitig an es gerichteten Verhaltenserwartungen bzw. Handlungsanweisungen ausgesetzt, deren Erfüllung sich jedoch gegenseitig ausschließt. Derartige paradoxe Entscheidungssituationen zwischen Familie und Unternehmen zeichnen sich durch eine Art „Null-

¹¹ Eine der häufigsten Beschreibungen der Verhaltensweisen von geschäftsführenden Gesellschaftern bzw. von Familiengesellschaftern in Krisensituationen durch die interviewten Experten (auch durch Mitglieder der Unternehmensfamilie!) war „irrational“ und „ökonomisch nicht nachvollziehbar“.

¹² Zu dem Phänomen der Paradoxien in Familienunternehmen siehe Simon et al. (2005) S. 27ff, v. Schlippe (2007a) 112ff. Eine erste Übersicht typischer Grundparadoxien in Familienunternehmen liefern Wimmer et al. (2004) S. 18ff, Simon et al. (2005) S. 150ff.

¹³ Zu dem Begriff der pragmatischen Paradoxie siehe v. Schlippe (2007a) S. 115ff sowie v. Schlippe (2007b).

summenspiel“ aus: In dem Moment, in dem der Teilnehmer durch seine Entscheidung in einem Kontext einen „Sieg“ erringt, muss er gleichzeitig in dem anderen Kontext eine „Niederlage“ hinnehmen. *„Was nach familiären Kriterien als »richtig« erscheint, wird unter unternehmerischen Maßstäben als »falsch« beurteilt und umgekehrt.“*¹⁴

Im Kontext einer Krise im Familienunternehmen steht beispielsweise die Gesellschafterfamilie vor einer solchen Problematik, wenn sie erkennt, dass ein im Unternehmen als Geschäftsführer tätiges Familienmitglied seiner Aufgabe nicht gewachsen ist. Die typische Reaktion im Kontext des Unternehmens wäre die Entlassung des Geschäftsführers. Im Kontext der Familie ist diese Handlungsoption, die in der Regel als Verstoß gegen den Moralkodex der Familie gewertet wird, jedoch schwer denkbar und noch schwerer umzusetzen. Das Festhalten am Familienmitglied (z. B. von Vater und Mutter an ihrem Sohn) stellt im Kontext „Familie“ eine natürliche und als richtig empfundene Verhaltensweise dar. Die gleiche Verhaltensweise bedeutet im Kontext des Unternehmens ein unverantwortliches Verhalten der Gesellschafter dem Unternehmen gegenüber.

Ein zentraler Erfolgsfaktor im Umgang mit Paradoxien in Familienunternehmen besteht darin, sie als solche zu erkennen und sichtbar zu machen.¹⁵ Auf diese Weise sind Verhaltens- und Entscheidungsstrukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, entsprechende Entscheidungskonflikte zu bearbeiten, ohne sofort abschließend zu Gunsten der einen oder anderen Seite zu entscheiden.

Dieser Aspekt der Entscheidungsfindung zwischen Familienunternehmen und Unternehmensfamilie weist bereits auf eine der zentralsten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Tätigkeit eines externen Krisenmanagements in Familienunternehmen hin: Dieses handelt in der Regel seiner Aufgabe entsprechend im Sinne des Unternehmens und damit unter Umständen falsch im Sinne der Familie.

¹⁴ Entnommen aus Simon et al. (2005) S. 29.

¹⁵ Zum Management von Paradoxien in Familienunternehmen siehe insbesondere v. Schlippe (2007a) S. 124ff, Simon et al. (2005) S. 150ff sowie Wimmer et al. (2004) S. 18ff.

2.2 Unternehmenskrise

Die wesentlichen Bestandteile einer *Unternehmenskrise* lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:¹⁶

- Ungeplante und ungewollte, endogen oder exogen bedingte Existenzgefährdung für das gesamte Unternehmen, deren Ende nicht absehbar ist;
- Ungewissheit über den Ausgang der Gefährdung, da entweder Existenzverlust oder Bewältigung der Krise möglich sind;
- Gefährdung existenzieller, grundlegender Ziele des Unternehmens durch die Krise;
- zeitliche Begrenzung der Existenzgefährdung und dementsprechende prozessuale Sichtweise der Unternehmenskrise;
- begrenzte Möglichkeiten der Steuerbarkeit des Krisenverlaufes und somit hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten;
- sich verschärfender Zeit- und Entscheidungsdruck im Krisenverlauf.

Es handelt sich also um einen Zustand, der die Lebensfähigkeit eines Unternehmens in Frage stellt bzw. bedroht. Neben der existentiellen Bedrohung dominanter Ziele des Unternehmens ist im hier behandelten Fall von Familienunternehmen zusätzlich die Existenz der angeschlossenen Unternehmensfamilie durch die Krisensituation gefährdet.

2.3 Krisenmanagement

Die bisherigen Ausführungen zeigen bereits, dass das Krisenmanagementverständnis für Familienunternehmen nicht ohne die Berücksichtigung der strukturell angeschlossenen Unternehmensfamilie auskommt. In Vorwegnahme der später gezeigten Studienergebnisse soll der Begriff Krisenmanagement für den spezifischen Unternehmenstyp Familienunternehmen folgendermaßen definiert werden:

¹⁶ Vgl. Krystek (1987) S. 6.

Krisenmanagement in Familienunternehmen umfasst die Steuerung und Führung des Unternehmens zur Bewältigung von Krisen, d. h. von sämtlichen Prozessen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Es beinhaltet alle hierzu erforderlichen Maßnahmen innerhalb des Unternehmens sowie in Bezug auf (potentielle) Einflüsse, die von der angeschlossenen Unternehmensfamilie ausgehen können.

Dieses Verständnis von Krisenmanagement, das eine systematische Berücksichtigung der Unternehmensfamilie im Rahmen von Sanierungsanstrengungen beinhaltet, stellt die gedankliche Grundlage für die folgenden Überlegungen zu Elementen eines spezifischen Krisenmanagementansatzes in Familienunternehmen dar.

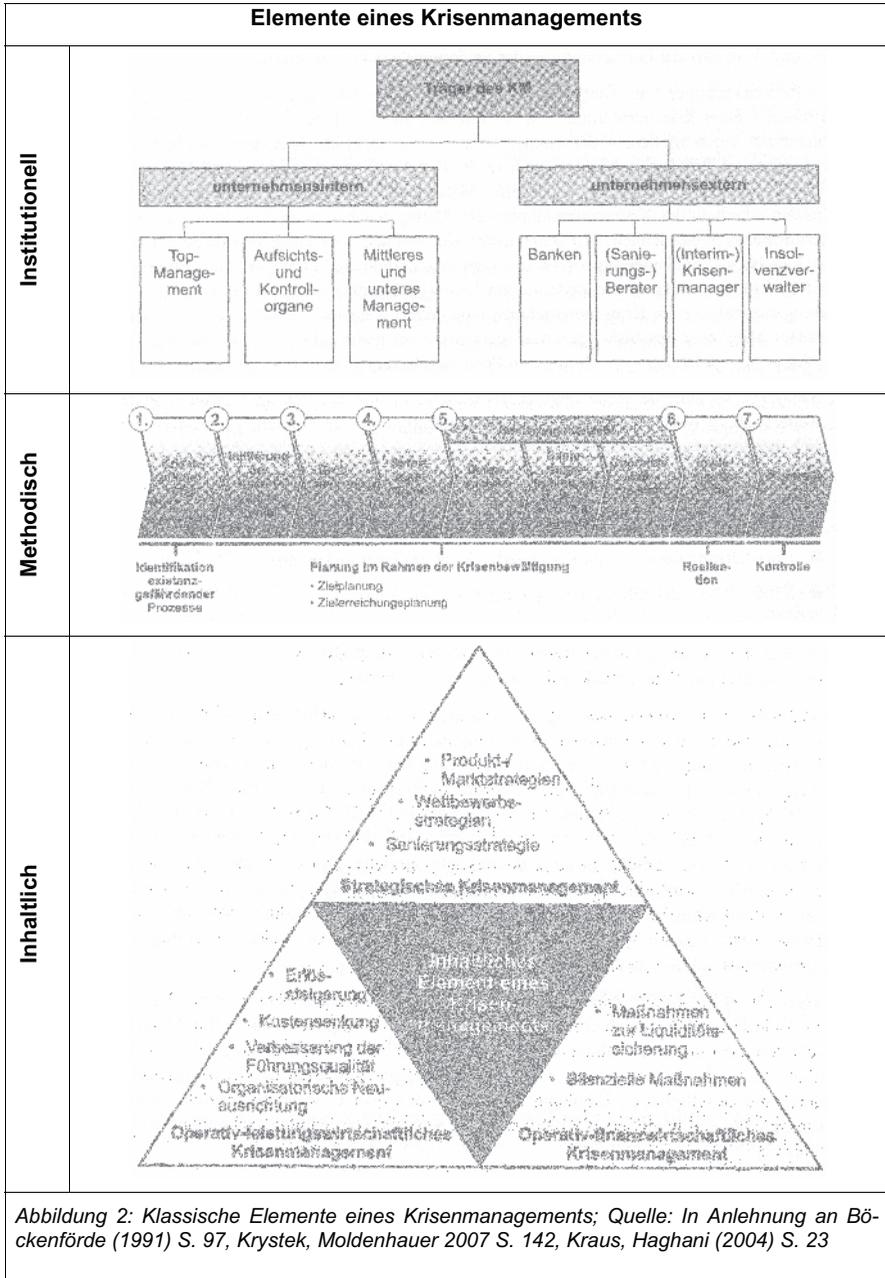
Dieses Verständnis von Krisenmanagement lässt sich ohne Einschränkungen, wie in der Praxis üblich, auch synonym mit den Begriffen *Sanierung*, *Turnaround* und *Restrukturierung* verwenden.

Elemente eines Krisenmanagements

Ein Krisenmanagement beinhaltet – ähnlich wie der reine Managementbegriff selbst – neben einem institutionellen auch einen funktionalen Aspekt. Daher ist der Themenkomplex Krisenmanagement, je nach Betrachtungskontext, in folgende drei Elemente einzuteilen:¹⁷

- Institutionelles Element des Krisenmanagements (Personen, Personengruppen oder Institutionen als Träger des Krisenmanagements);
- methodisches Element des Krisenmanagements (Krisenmanagement als Prozess);
- inhaltliches Element des Krisenmanagements (Strategien und Maßnahmen im Rahmen eines Krisenmanagements).

¹⁷ Siehe hierzu auch Böckenförde (1991) S. 50ff, Gless (1996) S. 47ff.



Die in Abbildung 2 abgebildeten Elemente und Inhalte eines Krisenmanagements weisen bereits auf eine Reihe potentieller Probleme bzw. besonderer Chancen und Herausforderungen im Kontext von Familienunternehmen hin. Denn aufgrund der beschriebenen spezifischen Konstitution von Familienunternehmen und wegen der notwendigen z. T. radikalen Veränderungsmaßnahmen im Rahmen eines hier stattfindenden Krisenmanagements lassen sich unterscheidbare Entwicklungen und Einflüsse vermuten. In der folgenden Untersuchung wird der daher Blick u. a. um die Familienperspektive erweitert. Es werden dabei insbesondere Dynamiken und Zusammenhänge betrachtet, die bei einer ausschließlichen Analyse ökonomischer Faktoren oder gesellschaftsrechtlicher Verflechtungen keine Berücksichtigung fänden. Dies umfasst sowohl die Betrachtung aktiver, in das Familienunternehmen involvierter Familienmitglieder (z. B. Familienmitglieder in Gesellschafterposition), als auch „reiner“ Familienmitglieder (z. B. Ehegatten, Kinder), die in Organigrammen oder Handelsregisterauszügen des Unternehmens nicht zu finden sind.

3. Typische Verlaufsformen und Bruchpunkte von Krisenprozessen

In diesem Abschnitt werden typische Verlaufsformen einer Krise und eines Krisenbewältigungsmanagements in Familienunternehmen skizziert. Im Rahmen dieser Prozessbetrachtung werden identifizierte allgemeine Unterscheidungsmerkmale, die offenbar zentrale Rolle der Beziehungsebene zwischen Unternehmensfamilie, Gläubigervertretern und externem Krisenmanagement und die unterschiedlichen Situationsdeutungen dieser in den Vordergrund gerückt. Dabei werden Besonderheiten dieses Unternehmenstyps im Prozess einer Krise bzw. eines zu ihrer Bewältigung ergriffenen Krisenmanagements hervorgehoben, sowie kritische „Bruchpunkte“ und die von den Experten geschilderten typischen Ausgangsszenarien von Krisen beschrieben.

Unter „kritischen Bruchpunkten“ wurden dabei von den Studienteilnehmern regelmäßig herausgearbeitete spezifische Eigenschaften und charakteristische Ereignisfolgen einzelner Prozessphasen in Familienunternehmen verstanden, die den Bewältigungsprozess maßgeblich prägen und beeinflussen können. Sie umfassen besondere Konstellationen, Ereignisse und Situationsinterpretationen, an denen sich im

Kontext von Familienunternehmen regelmäßig eindeutig identifizierbare Krisendynamiken in Unternehmen und Familie entzünden und wesentliche Vorentscheidungen für den weiteren Krisenverlauf stattfinden. Der im Folgenden anhand eines idealtypischen Prozessverlaufes einer Krise dargestellte Überblick gibt also Aufschluss über allgemeine Unterscheidungsmerkmale von Krisen und ihre Bewältigung in diesem Unternehmenstypus.

3.1 Der akuten Krise vorgelagerte Faktoren

Auch wenn sich der Schwerpunkt der Studie auf die Phase einer Krise konzentrierte, in der diese bereits den relevanten Stakeholdern des Unternehmens bekannt ist, sind regelmäßig vorgelagerte Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Familie für die Entstehung dieser Situation von Bedeutung. So haben bis zu diesem Zeitpunkt während der Entwicklung einer strategischen Krise bzw. einer Ertragskrise auf der Unternehmensseite und gleichzeitig auf Familien- und Gesellschafterseite wesentliche Entscheidungen stattgefunden und sich bestimmte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster etabliert. Diese können sich nun entweder als Wegbereiter oder erhebliche Beschleuniger für eine Krisenanfälligkeit oder aber im Gegenteil als positive Faktoren für die Bewältigungskompetenz des Unternehmens erweisen, also bereits den Prozessverlauf von strategischer Krise und Ertragskrise entscheidend prägen. Daher sei bereits an dieser Stelle auf die hohe Relevanz folgender Faktoren hingewiesen:

- Des familieninternen Umgangs mit dem Themenkomplex der *Nachfolge*;
- der Entscheidung über die Art der *Gesellschafterstruktur* des Familienunternehmens in den Händen der Unternehmensfamilie;
- der Art, Ausprägung und Anwendung von (*Selbst-*) *Steuerungsmechanismen* innerhalb der Unternehmensfamilie bzw. ihrer Anwendung in der Gesellschafterversammlung;
- der Art und Ausprägung *vorhandener Konflikte in der Unternehmensfamilie* sowie der vorhandenen Kompetenz bzw. der gelebten Form im Umgang damit.

Insbesondere diese Themenkomplexe, die häufig bereits schon im Zeitraum vor dem Ausbruch einer akuten und manifesten Krise identifizierbar sind, stellen für den Zeitpunkt einer akuten Krisenphase wesentliche und in ihrer Wirkung weitreichende *vorgelagerte Faktoren* dar.

3.2 Externe Kommunikation der Krise

Als Ausgangspunkt für den im Schwerpunkt untersuchten Abschnitt einer Krise lässt sich die *Krisenkommunikation mit unternehmensexternen Institutionen* definieren. Typischerweise werden krisengeschüttelte Familienunternehmen durch externe Geschäftspartner kontaktiert, wenn sich die Auswirkungen der Krise z. B. in den regelmäßig geforderten und eingereichten Bilanzdaten bzw. in den zugänglichen Unternehmensdaten widerspiegeln oder sich durch ungewöhnliche Kreditausschöpfungen und Kontobewegungen bzw. nicht geleistete Zins- und Tilgungszahlungen des Unternehmens für die Banken bemerkbar machen. In selteneren Fällen treten Vertreter der Geschäftsführung pro-aktiv an die finanzierenden Banken heran, um über die Krise des Unternehmens zu informieren und Lösungsvorschläge zu ihrer Bewältigung zu diskutieren.¹⁸ So findet die erste Kommunikation der Krise mit der Umwelt des Unternehmens häufig in so genannten Bankengesprächen statt.¹⁹ Je nach Ausmaß des zu diesem Zeitpunkt bereits eingetretenen Status der Krise finden sich die Unternehmensvertreter im Verhältnis zu ihrer / ihren Bank(en) plötzlich in einer veränderten Situation wieder: Wurden sie bisher als Kunden mit weiterem Umsatzpotential (in Form zusätzlicher Kredite) gesehen und behandelt, stellen sie nun durch Erfüllung bestimmter Bewertungskriterien ein Risiko für das Kreditinstitut dar, dessen Ausmaß zu reduzieren ist. Eine Betreuung und Kommunikation mit dem Familienunternehmen findet in der Regel dann nicht mehr durch den bekannten Mitarbeiter des Kreditinstitutes aus der Vertriebsabteilung statt, sondern wird ab sofort durch einen

¹⁸ Meistens aufgrund eines vehementen Anrätens des betreuenden Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers.

¹⁹ Alternativ, jedoch selten genannt, können auch Gespräche mit Kreditversicherern, Kunden oder Lieferanten, die z. B. Handelsauskünfte eingeholt haben, einen solchen Ausgangspunkt markieren.

Intensivbetreuer aus einem anderen Bereich der Bank wahrgenommen,²⁰ der sich ausschließlich um problembehaftete Kreditengagements kümmert. Insbesondere für geschäftsführende Gesellschafter bzw. Vertreter der Unternehmensfamilie bedeutet die Veränderung der Ansprechpartner, von deren Verhalten und der Intention ihrer Aktivitäten eine schmerzhaft Zäsur, da sie meist auf eine lange, z. T. mehrere Generationen währende – auch außerhalb von Unternehmen und Familie sichtbare, den gesellschaftlichen und geschäftlichen Status stützende – Geschäftsbeziehung mit der / den Hausbank(en) zurückblicken.

Insbesondere Unternehmensvertreter haben häufig diese Situation, in der sich ihre Rolle als Kunde von einem gern gesehenen Unternehmer bzw. Geschäftspartner in die eines Problemträgers bzw. Risikofaktors gewandelt hat, als den eigentlichen für sie wahrnehmbaren Wendepunkt bzw. Ausgangspunkt des letzten Kapitels eines Krisenprozesses beschrieben. Aus Sicht des Unternehmens bzw. der Mitglieder der Unternehmensfamilie verändert sich plötzlich die Rolle der Bank von einem wohlwollenden Geldlieferanten zu der eines Geschäftspartners mit gesellschafterähnlichen Einfluss- und Erzwingungsmöglichkeiten. Der Reaktion und Anpassungsfähigkeit der verschiedenen Mitglieder der Unternehmensfamilie auf diese Rollenänderung (zum Bittsteller, Bevormundeten) kommt für den weiteren Krisenverlauf dabei u. U. eine entscheidende Bedeutung zu.

²⁰ Gemäß den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) sowie der darauf aufbauenden und diese ablösenden Mindestanforderung an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sind Kreditinstitute verpflichtet, bei den Prozessen im Kreditgeschäft eine funktionale Trennung vorzunehmen. Dabei sind bereits in der Aufbauorganisation von Kreditinstituten die Bereiche Markt und Marktfolge zu trennen. Während der Bereich Markt für die Initiierung von Kreditgeschäften zuständig ist, sind die Aufgaben des Kreditrisikocontrollings sowie die Begleitung von Sanierungs- und Abwicklungsprozessen bei Problemkrediten außerhalb des Bereiches Markt wahrzunehmen. Dementsprechende Aufgaben umfassen u. a. die Arbeitsinhalte der so genannten Marktfolgeabteilungen. Besteht die Aufgabe der Mitarbeiter der Marktabteilungen darin, durch neue Kreditvergaben Deckungsbeiträge und Gewinne für die Bank zu erwirtschaften, so sind die Mitarbeiter der Marktfolgeabteilungen in ihrer Tätigkeit darauf ausgerichtet, Kosten und Risiken aus bestehenden Kreditengagements zu reduzieren. Aufgrund dieser unterschiedlichen Grundkonditionierung der Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen eines Kreditinstitutes lassen sich in Krisensituationen sehr unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber den Unternehmensvertretern beobachten. Zu der vorgeschriebenen Aufteilung der Funktionen in Kreditinstituten siehe BaFin (2002) sowie Deutsche Bundesbank (2003) S. 48.

Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute ist zu diesem Zeitpunkt häufig bereits ein erheblicher Vertrauensschaden gegenüber dem Management des Krisenunternehmens (häufig aktive Familienmitglieder) eingetreten, sofern es nicht pro-aktiv auf die Banken zugegangen ist und über die Missstände in der Unternehmensentwicklung hingewiesen hat.²¹ Haben die Mitarbeiter der Bank selbst die meist seit längerer Zeit verheimlichten Probleme des Kunden aufgedeckt, ist die notwendige Vertrauensgrundlage für das Kreditgeschäft massiv gestört. In dieser von Misstrauen geprägten Situation ist die Kündigung bzw. Fälligestellung sämtlicher Kredite durch die Banken eine häufige Reaktion. Dies erscheint dabei zunächst nachvollziehbar, verschärft jedoch die Krisendynamik²² und führt gleichzeitig zu einer grundlegenden Veränderung der Abhängigkeitsverhältnisse von Schuldner und Gläubiger.

Auf der Seite der Kreditgeber ist zu diesem Zeitpunkt regelmäßig zu beobachten, dass sich nach den ersten Krisengesprächen von Bank und Unternehmen alle Kreditgeber des Krisenunternehmens (meistens die finanzierenden Banken und Kreditversicherer) zu einem sogenannten Sanierungspool zusammenschließen, um ihre Rechte zu bündeln und die Sicherheiten anteilig zu verteilen.²³ Die zusammengeschlossenen Gläubiger wählen einen Poolführer, der das weitere Vorgehen koordiniert und steuert.²⁴

Von dem Zeitpunkt an, an dem das Schuldnerunternehmen als Krisenfall eingestuft wird, finden innerhalb der finanzierenden Kreditinstitute die durch die MaK- bzw. MaRisk-Richtlinien der BaFin vorgeschriebenen internen Prozesse zur Behandlung

²¹ Nach Einschätzung der Experten stellt ein solches Verhalten jedoch eher den Ausnahmefall dar.

²² Allerdings wurden in den Interviews selbst von Bankenvertretern verschiedene Praktiken berichtet, dass trotz Vertrauen erhaltender Maßnahmen seitens des Unternehmens ähnliche Reaktionen erfolgten, da z. B. bestimmte Branchen und ihre interne Risikostruktur aus dem Kreditportfolio der entsprechenden Banken eliminiert werden sollten.

²³ Zu der Poolbildung siehe Buchalik (2004) S. 35f.

²⁴ Alternativ zu diesem Vorgehen oder zu einem späteren Zeitpunkt ließ sich in der jüngsten Vergangenheit immer häufiger der Verkauf krisenbehafteter Kreditengagements (non-performing loans) durch die Bank an Investorengruppen beobachten. Diese neuen Krediteigentümer drängen sehr häufig auf eine Umwandlung ihrer übernommenen Kredite in Eigenkapital, wodurch sie meist durch spezielle Sonderkündigungsrechte im Kreditvertrag (Bilanzrelationsklauseln bzw. Financial Covenants) berechtigt sind. Der Eintritt der neuen Eigentümer geht in der Regel mit dem Austritt der Alteigentümer einher. Ein prominent gewordenes Beispiel hierfür war der Verkauf des Kreditengagements mehrerer deutscher Großbanken bei der Drogeriekette „Ihr Platz“ an den Investor Goldman Sachs. Zu den Inhalten von Financial Covenants siehe Lützenrath, Schröder (2001) S. 19ff.

von Problemkrediten statt. In diesem Rahmen ist eine Überprüfung der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit des Krisenunternehmens durchzuführen. Zur Erstellung des Gutachtens werden in der Regel externe Unternehmensberater hinzugezogen, die durch das Krisenunternehmen engagiert und vergütet werden.²⁵

3.3 Eintritt eines externen Krisenmanagements und Erstellung eines Sanierungskonzeptes

Der Zeitpunkt von *Auswahl und Eintritt des externen Krisenmanagements in das Familienunternehmen* stellt einen weiteren zentralen Meilenstein des Krisenprozesses dar. In der Praxis lässt sich dabei die folgende Vorgehensweise feststellen: Von der führenden Bank²⁶ werden meist drei präferierte Beratungsunternehmen für die Gutachtenerstellung vorgeschlagen. In der Regel wählt sich die Geschäftsführung des Krisenunternehmens dann eine der vorgeschlagenen Beratungsgesellschaften aus; in seltenen Fällen verfügt sie zu diesem Zeitpunkt über eigene Kontakte zu spezialisierten Unternehmensberatungen bzw. Krisenmanagern, die auch von den Kreditgebern akzeptiert werden. Direkt nach Eintritt des externen Krisenmanagements erfolgt eine erste Bestandsaufnahme sowie die Einleitung von Sofortmaßnahmen zur Liquiditäts- und Ergebnissicherung des Unternehmens. Diese sind meistens durch eine teilweise Wiedereröffnung von zuvor eingefrorenen Kreditlinien bzw. der Aussetzung von Fälligkeiten durch die Banken begleitet.

Innerhalb kurzer Zeiträume (von meist 4 - 6 Wochen) erfolgt durch das Krisenmanagement die *Erstellung eines Sanierungskonzeptes*, welches die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des krisenbefallenen Unternehmens beurteilt. Neben einer Be-

²⁵ Für die Gutachtenerstellung kommen verschiedene unternehmensinterne (z. B. das Top-Management oder Aufsichts- und Kontrollorgane) oder unternehmensexterne Träger (z. B. Banken, Berater, Krisenmanager, Interim-Manager, Insolvenzverwalter) als hierfür verantwortliche Personengruppe in Betracht. Aufgrund des Schwerpunktes der Untersuchung konzentrieren sich weiteren Ausführungen hier jedoch auf den Einsatz eines externen Krisenmanagements, das nicht durch Vertreter der Banken betrieben wurde. Daher berücksichtigt die hier vorgenommene Skizze eines Krisenverlaufes nur solche, bei denen das Krisenmanagement schwerpunktmäßig über den Einsatz von spezialisierten Beratungsunternehmen sowie von Interim- und Krisenmanagern und deren Teams stattfand.

²⁶ Nach Angaben der Experten wird die Poolführung häufig von der Bank mit dem höchsten Kreditengagement übernommen.

standsaufnahme der Ausgangssituation und eines Zielbildes des sanierten Unternehmens enthält es eine Auflistung der notwendigen Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt liegt nach Ansicht der Interviewpartner in Familienunternehmen eine Besonderheit vor, die in anderen Unternehmensformen keine vergleichbare Relevanz besitzt: Die in dem kurzen Zeitraum gefundene Form der Zusammenarbeit von Krisenmanagement mit den im Unternehmen aktiven und teilweise auch den nicht-aktiven Mitgliedern der Unternehmensfamilie erweist sich als entscheidend für den weiteren Krisenverlauf. Die auf beiden Seiten etablierte Art und Weise von Interaktion, Kommunikation und Kooperation mit der jeweils anderen Partei ist durch ein hoch sensibles, wechselseitiges Vertrauen bei gleichzeitiger fehlender Kenntnis und partieller Abhängigkeit voneinander geprägt, das sich u. U. auch auf nicht-aktive Familienmitglieder erstreckt.²⁷

Auf der einen Seite ist von den Mitgliedern der Familie die vollständige und richtige Erhebung und Übermittlung sämtlicher Unternehmens- und – damit auch – privaten Finanzdaten zu leisten; ferner sind weitere Risiken, die das Unternehmen betreffen, jedoch nur wenigen bekannt sind, offen zu legen; die private Vermögenslage ist mitzuteilen; begangene Fehler und Fehlentscheidungen einzelner bzw. aller im Unternehmen involvierten Familienmitglieder sind einzugestehen gegenüber dem von den Banken aufoktroierten, völlig unbekanntem Krisenmanagement. Man weiß oder vermutet, dass dieses zum Großteil über die Bank seine Aufträge in krisenbefallenen Unternehmen einwirbt bzw. hier seinen entscheidenden Auftragsvermittler hat. Inwieweit wird es sich verstärkt für die eine oder andere Seite einsetzen? All dies geschieht in einer Situation der existenziellen Bedrohung und in der Wahrnehmung der Familienmitglieder „auf Druck der Banken“.

Auf der anderen Seite ist die offene Kommunikation und transparente Darstellung der Vorgehensweise und der typischen Entwicklungs- und Verhaltensszenarien von Bankenpools durch das Krisenmanagement gegenüber Management und Eigentümern unerlässlich. Zur Erstellung des Sanierungskonzeptes und seiner Umsetzung ist das Krisenmanagement auf die Informationen und Aussagen der involvierten Fa-

²⁷ Die folgenden Ausführungen geben die jeweils geschilderten Perspektiven wieder.

milienmitglieder angewiesen und hat – zumindest anfänglich – den von ihnen gelieferten Informationen zu vertrauen. Das heißt, um erfolgreich agieren zu können, muss das Krisenmanagement mit einer unbekanntem und in ihrer Reaktion unkalkulierbaren Unternehmensleitung bzw. Gesellschafterversammlung zusammenarbeiten, die u. U. durch die Situation völlig paralysiert ist, durch familiäre Interna zu zerstörerischen Streitigkeiten neigt oder aber gemeinsam heimliche Gegenmaßnahmen gegen Bank und Krisenmanagement ergreift etc.

Diese Gratwanderung des wechselseitigen Umgangs miteinander und der damit gegebenen Situation ist höchst problematisch. Hier findet häufig ein entscheidender Bruch oder Richtungsentscheid für den weiteren Krisenverlauf statt. Demnach sind hier im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen in einem wesentlich stärkeren Ausmaß Fingerspitzengefühl und Kommunikationsfähigkeit auf beiden Seiten gefragt.

Diese wichtige Phase endet mit einem den Gläubigern des Krisenunternehmens vorgestellten Sanierungskonzept. Das fertige Konzept gibt einerseits Auskunft über die Sanierungsfähigkeit (d. h. überlebensfähige strategische Position sowie Erfolg versprechende Leistungserstellung nach der Sanierung) des Krisenunternehmens.²⁸ Andererseits umfasst es die Beurteilung von dessen Sanierungswürdigkeit, d. h. die Überprüfung, ob die Erzielung einer angemessenen Rendite des Unternehmens nach Abschluss der Sanierung gewährleistet ist.

Die dabei vorgenommenen Bewertungen (z. B. von Marktentwicklungen, Wettbewerbern, Wirksamkeit operativer Maßnahmen etc.) sind ein entscheidender Faktor nicht nur für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Sie prägen in entscheidendem Maße die dann folgende Zusammenarbeit der Sanierungsbeteiligten, da die jeweils vorgenommenen Einschätzungen zum Teil erheblich von subjektiven Einflüssen und spezifischen Interessenslagen geprägt sind. Im Rahmen der Konzepterstellung sind – wie bereits beschrieben – neben den strategischen und operativen Veränderungen

²⁸ Dabei werden der Fortführungswert sowie der Zerschlagungswert des Unternehmens miteinander verglichen. In Abhängigkeit davon, welcher Wert größer ist, ist das Unternehmen fortzuführen oder zu liquidieren. Vgl. Gless (1996) S. 143.

zur Optimierung der leistungswirtschaftlichen Seite des Unternehmens auch Maßnahmen zur Gewinnung einer finanzwirtschaftlichen Stabilität zu treffen. In diesem Rahmen sind neben bilanziellen Maßnahmen u. a. auch die Hinzufügung neuer Finanzmittel durch Gesellschafterbeiträge und / oder zusätzliche Kredite der Banken erforderlich.²⁹ Entscheidend hierfür ist eine Bereitschaft in der Unternehmensfamilie, zusätzliche Geldmittel in das Unternehmen einzubringen und / oder Bürgschaften gegenüber den Banken zu leisten.

Ist die Unternehmensfamilie aufgrund ihrer geringen finanziellen Potenz nicht in der Lage, einen derartigen Gesellschafterbeitrag zu leisten, besteht auch die Möglichkeit, durch die Aufnahme neuer Gesellschafter zusätzliches Eigenkapital zu gewinnen. Weitere Möglichkeiten für die Eigentümer bestehen in der Verpfändung der Gesellschaftsanteile oder in ihrer Übertragung an einen Treuhänder im Rahmen einer Doppeltreuhand. Aufgrund eines hohen Zeitaufwandes bzw. Haftungsrisikos für eine Bank als Sicherungsnehmer von Unternehmensanteilen erfolgt dies in der Praxis u. a. durch die Übertragung von Teilen oder aller Gesellschafteranteile an einen neutralen Dritten als Treuhänder (meist Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Treuhandgesellschaften). Da der Treuhänder sowohl für den Sicherungsgeber (die Gesellschafter) als Verwaltungstreuhänder tätig wird als auch gleichzeitig die Interessen für die Sicherungsempfänger (Kreditgeber) wahrnimmt, spricht man von einer so genannten Doppeltreuhand. Der Treuhänder ist berechtigt, die von ihm gehaltenen Gesellschaftsanteile an einen Dritten zu veräußern, wenn a) zuvor vertraglich definierte Voraussetzungen eintreten oder b) die Gesellschafter bereits zu Beginn der Treuhandschaft ein unwiderrufliches Verkaufsangebot an den Treuhänder abgegeben haben. Neben dem skizzierten Ansatz einer Doppeltreuhand (verschiedentlich auch doppelnützige Treuhand genannt) existieren in der Praxis auch andere Varianten von Treuhandmodellen, die entweder auf eine Darlehensrückführung oder Kapitalverbesserung abzielen, wie z. B. eine Verkaufstreuhand (sofortiger Verkauf der Anteile zur Rückführung von Darlehen) und Sanierungstreuhand (Ablöse der Altgesellschafter), oder anderen Zielen dienen, wie die fiduziarische Treuhand (z. B. bei Gesellschafter-

²⁹ Darüber hinaus stellen regelmäßig auch die Sanierungsbeiträge von Arbeitnehmern mittels Lohn- / Gehaltsverzicht einen wesentlichen Bestandteil von Sanierungskonzepten dar.

konflikten, zur Lösung von Nachfolgeproblemen etc.) oder die Sicherungstreuhand (z. B. zur Übertragung von Sicherungsgut).³⁰

Neben einer rein finanzwirtschaftlichen Notwendigkeit stellt ein zusätzliches Engagement zudem ein wichtiges Signal der alten oder möglicher neuer Eigentümer bezüglich ihrer Identifikation mit dem Krisenunternehmen und ihr Vertrauen in die Erfolgsaussichten der Sanierungsbemühungen dar. Gibt es innerhalb der Unternehmensfamilie bzw. bei den Altgesellschaftern keine Bereitschaft zu einem zusätzlichen finanziellen Engagement oder weigert man sich, neue Familiengeschafter oder familienfremde Gesellschafter zuzulassen, sind die finanzierenden Banken in der Regel nicht bereit, weitere Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Regelmäßig stehen die Familiengeschafter dann, wenn sie nicht mehr über ein ausreichendes Privatvermögen verfügen, vor der folgenden problematischen paradoxen Entscheidungssituation: Zur Sicherung der Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens sehen sie sich zu einer teilweisen oder gesamten, temporären oder dauerhaften „Entkopplung“ vom Unternehmen durch die Aufnahme neuer Gesellschafter oder durch Zustimmung zu den oben beschriebenen *Treuhandmodellen* gezwungen.³¹ Diese für das Unternehmen wichtige und notwendige Maßnahme stellt aus der Perspektive der Unternehmensfamilie jedoch einen teilweisen oder vollständigen Verlust der Möglichkeit dar, auf die Unternehmensentwicklung Einfluss zu nehmen. Zur Sicherung des Unternehmens ist sie genötigt, ihre eigene Position zu reduzieren bzw. zu relativieren. Ein Festhalten am Anspruch auf vollständige Einflussnahme und Prägung des Unternehmens würde das sichere Ende des Unternehmens bedeuten.

Ein zusätzlicher Problemkomplex bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes ist der aufgrund des entstandenen Vertrauensschadens häufig geforderte völlige oder teilweise Austausch des verantwortlichen Managements. Denn die vom Krisenmanagement begutachtete vorhandene Managementkompetenz zieht regelmäßig Forderungen nach Kompetenz-Umverteilungen bzw. nach einer familienfremden Ergän-

³⁰ Vgl. Buchalik (2004) S. 45f und S. 62f, Wieselhuber (2006b) S. 12.

³¹ Interessanterweise führten nach Aussagen der Experten alle diesen begleiteten oder initiierten Treuhandschaften mit dem Fokus einer Sicherungsübereignung letzten Endes zu einer Veräußerung der Familienanteile an Dritte. Das Familienunternehmen verblieb also nicht länger im Eigentum der ursprünglichen Unternehmensfamilie.

zung oder Verstärkung im Top-Management nach sich. Bei Familienunternehmen, in denen zentrale Managementpositionen meist durch Familienmitglieder besetzt sind, führt dies ebenfalls regelmäßig zu paradoxen Entscheidungssituationen für die Familiengesellschafter: Auch hier muss man zwischen der Zukunft des Unternehmens und dadurch auch der Unternehmensfamilie insgesamt und der Zukunft einzelner Mitglieder entscheiden. In dieser Situation sind häufig u. a. folgende Konstellationen zu beobachten:

- Ein geschäftsführender Gesellschafter muss sich selbst in seiner Funktion als Gesellschafter durch die Zustimmung zum Sanierungskonzept als Geschäftsführer ablösen, oder er hat beträchtliche Teile seines Verantwortungsbereiches (z. B. die kaufmännische Geschäftsführung) an einen familienfremden Manager abzugeben;
- Eltern als Gesellschafter müssen ihr(e) Kind(er) von der Funktion des Geschäftsführers entbinden bzw. austauschen (oder umgekehrt);
- nicht im Unternehmen aktive Geschwister, die lange Jahre von den Ausschüttungen des Unternehmens profitiert haben, müssen nun über die berufliche Zukunft des stets im Unternehmen tätigen nahen Verwandten entscheiden, wohl wissend, dass er geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat.

Die hier angeschnittene Problematik kann auch in späteren Phasen bei der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen eine zentrale Rolle spielen, wenn sich die Sanierung des Familienunternehmens mit dem alten Management nicht realisieren lässt. Verschiedene Experten aus den Gruppen der Bankenvertreter, Insolvenzverwalter sowie Krisenmanager und -berater bezifferten die Zahl der eingetretenen Insolvenzen von Familienunternehmen aufgrund einer Verweigerungshaltung gegenüber den Veränderungen im Management auf 15 - 20 % aller von diesen begleiteten krisenbedingten Insolvenzen. Die Verweigerungshaltung führte dabei entweder zu einer von den unternehmensexternen Sanierungsbeteiligten nicht mehr getragenen Konzeption des Leitbildes des sanierten Unternehmens oder aber zum Scheitern der Unternehmenssanierung im Rahmen der späteren Konzeptumsetzung.

Das durch das Krisenmanagement erstellte Sanierungskonzept wird nach Abschluss der Analyse von Problemquellen und nach der Entwicklung von Ansätzen zu ihrer Bearbeitung dem Gläubigerpool vorgestellt. Steht am Ende der Erstellung des Sanierungsgutachtens eine negative Bewertung der Kriterien von Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit, führt in aller Regel die folgende Insolvenzanmeldung zum *Ende des Unternehmens als Familienunternehmen* bzw. zum *Ende des Unternehmens in seiner ursprünglichen Form*. Es wird im darauf folgenden Insolvenzprozess, je nach Entscheidung der dann entscheidungsberechtigten Gläubigerversammlung, entweder liquidiert oder im Rahmen einer übertragenden Sanierung auf einen anderen Rechtsträger übertragen.

3.4 Umsetzung des Sanierungskonzeptes

Sind sowohl eine Sanierungsfähigkeit als auch -würdigkeit gegeben, kann mit der *Umsetzung des Sanierungskonzeptes* und der darin beschlossenen Maßnahmen begonnen werden. Je nach Hintergrund für den Kriseneintritt konzentrieren sich die hierzu durchgeführten Aktivitäten neben Maßnahmen im finanzwirtschaftlichen Bereich auf eine Restrukturierung von Aufbau- und Ablauforganisation sowie auf eine strategische Neupositionierung des Unternehmens. Die Durchführung der Sanierungsmaßnahmen wird dabei meistens von dem Krisenmanagement, das bereits das Sanierungskonzept erstellt hat, begleitet und unterstützt. Die Rolle, die das Krisenmanagement dabei spielt, kann jedoch sehr unterschiedlich sein: Sie besteht meist in einer rein beratenden bzw. begleitenden Funktion, bei der die Unterstützung im Wesentlichen im konzeptionellen Bereich erfolgt (z. B. durch die Ausarbeitung von Detailkonzepten zur strategischen Neuausrichtung und von Umsetzungs- oder Feinkonzepten der im Sanierungskonzept wegen des Zeitmangels zunächst nur grob skizzierten Restrukturierungsansätze).³² Des Weiteren wird eine Umsetzungs- und Fortschrittskontrolle im Rahmen der Abarbeitung des Sanierungsplanes geleistet. Alternativ dazu nehmen Mitglieder des Krisenmanagement-Teams, die schon während der Phase der Konzepterstellung an deren Entstehen beteiligt waren, nun eine aktive

³² Siehe hierzu den als beispielhaft für die Vorgehensweise zu wertenden Ansatz der auf Krisenfälle spezialisierten Unternehmensberatung *Roland Berger Strategy Consultants* in Kraus, Gless (2004) S. 125ff sowie Kraus, Haghani (2004) S. 18ff.

Funktion im Krisenunternehmen ein. Dies geschieht vielfach in Form einer Interim-Management-Position mit direkter Umsetzungsverantwortung und z. T. weitreichenden Kompetenzen.

In der Praxis haben sich auch zunehmend Kooperationsmodelle durchgesetzt, in denen auf Krisenfälle spezialisierte Unternehmensberatungen mit Dienstleistern oder Fachkräften für Interim-Management-Leistungen zusammenarbeiten. Den Gläubigerbanken ist in jedem Fall in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt der Sanierung zu berichten.

Auch in dieser Phase stellt nach Angaben der Interviewpartner die besondere Grundkonstellation von Familienunternehmen eine zentrale Herausforderung für die Krisenbewältigung bzw. den weiteren Verlauf des Krisenprozesses dar. Denn die im Rahmen der Krisenbewältigung notwendigen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zielen häufig auf grundlegende Veränderungen innerhalb des Unternehmens, z. B. auf Standortschließungen, umfangreichen Personalabbau,³³ Einstellung traditionsreicher, jedoch defizitärer Produktprogramme, Kündigung von langjährigen, jedoch unvorteilhaften Lieferantenbeziehungen etc. ab. Diese Veränderungen werden in der Mehrzahl der Fälle von den Mitgliedern der Unternehmensfamilie zwar noch als überlebensnotwendig anerkannt (wissen sie doch, dass eine Nichtanerkennung oder Verweigerung häufig eine Entscheidung für ein Insolvenzzenario bedeutet!). Vielfach werden die Veränderungen gleichzeitig aber auch als massive Eingriffe in Struktur, Kultur und Ausrichtung ihres Unternehmens durch Familienfremde gewertet, die mit massivem, externem Druck operieren.³⁴ In diesem Zusammenhang wurde von den Interviewpartnern mehrfach auf die Bedeutung hingewiesen, die auch einfache Mitglieder der Unternehmensfamilie haben können, die weder einer Tätigkeit im Unternehmen nachgehen noch Gesellschafteranteile besitzen. Aus ihren Rollen z. B. als Ehegatte / Ehegattin, Kind und potentieller Nachfolger, Bruder / Schwester etc. heraus können sie mit ihren Emotionen und Reaktionen u. U.

³³ Als besonders problematisch wurde hierzu von den Interviewpartnern hervorgehoben, dass die Mitarbeiter durch Mitglieder der Unternehmensfamilie bzw. der Vorgängergeneration noch persönlich eingestellt worden sind und/oder als „erweiterte Familie“ angesehen werden.

³⁴ Zu den Besonderheiten der Einsätze von Interim-Managern in der Krisensituation eines Familienunternehmens siehe Rösen (2007) S. 173ff.

einen entscheidenden Einfluss auf die Ausprägung der Sichtweisen und Beurteilungen der Krisenbewältigungsanstrengungen nehmen.

Die Studienergebnisse zeigen eindeutig, dass in dieser Situation die vorher bereits angesprochene wechselseitige Interaktion, Kommunikation und Kooperation von Krisenmanagement und Unternehmensfamilie als *das zentrale Moment* für das Gelingen oder Scheitern der Sanierung des Familienunternehmens angesehen werden kann. Im Unterschied dazu führen bei Nicht-Familienunternehmen diese – zwar von den Mitarbeitern teilweise auch stark emotional besetzten – Themen nicht systematisch zu Besonderheiten einer Krisenbewältigung, da Eigen- und Fremdkapitalgeber nahezu identische, meist rein monetär orientierte Interessenslagen bei der Sanierung des Unternehmens haben. Management, Mitarbeiter, Kultur und Struktur werden hier lediglich als Variablen betrachtet, die es im Hinblick auf das Sanierungsziel zu optimieren gilt. Einer derartig ausschließlichen Orientierungsmaxime steht bei Restrukturierungs- und Sanierungsbemühungen in Familienunternehmen systematisch die diesen Unternehmenstyp von anderen unterscheidende Verknüpfung von Unternehmen und Familie entgegen.

Der weitere Krisenverlauf hängt nun entscheidend davon ab, inwieweit die Einfluss ausübenden Familienmitglieder und das Krisenmanagement es schaffen, die Sanierungsziele des Unternehmens einerseits und die Ziele der Unternehmensfamilie andererseits aufeinander abzustimmen. Je nachdem, ob die Harmonisierung von Zielen und Vorgehensweisen eines Krisenmanagements in Bezug auf das Familienunternehmen und auf die Position der angeschlossenen Unternehmensfamilie gelingt, sind folgende weitere Prozessverläufe möglich:

3.5 Szenarien des Ausgangs einer Krise

Gelingt die Zusammenarbeit und kann die Sanierung erfolgreich durchgeführt werden, kommt es nach Abschluss aller wesentlichen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zu einem *geplanten Ende des Krisenmanagement-Mandates*. Das sanierte Unternehmen wird dann nach Ablauf einer Frist aus der Intensivbetreuung (innerhalb) der Banken zurück in die klassische vertriebsseitige Betreuung überge-

ben. Zu diesem Zeitpunkt ist damit ein *Ende der Krise des Familienunternehmens* erreicht.

Entstehen bei der Restrukturierungs- und Sanierungsarbeit zwischen Krisenmanagement und den relevanten Mitgliedern der Unternehmensfamilie unüberbrückbare Differenzen hinsichtlich der Vorgehensweise oder werden Vereinbarungen gebrochen oder gar beschlossene und bereits umgesetzte Inhalte rückabgewickelt, führt dies in aller Regel zu einem *ungeplanten Ende des Krisenmanagement-Mandates* durch Kündigung der bestehenden Verträge entweder durch das Krisenmanagement oder das Unternehmen. Je nachdem, durch wen die Kündigung ausgesprochen wurde, welche Hintergründe hierfür vom Gläubigerpool als relevant gewertet werden, welche Sanierungsarbeiten bereits umgesetzt worden sind, und ob ggf. ein alternatives Krisenmanagement zur Übernahme der bereits begonnen Tätigkeiten gewonnen werden kann, lassen sich in der Praxis dann verschiedene typische Verlaufsszenarien beobachten.³⁵

Befindet sich das Familienunternehmen nach wie vor in einer überlebenskritischen Situation und verhindert der Einfluss der Unternehmensfamilie systematisch eine Fortführung der vereinbarten Sanierungsarbeiten, wird die letztmögliche Maßnahme ergriffen: die Kündigung bzw. Fälligestellung aller Kredite oder Kreditvereinbarungen.

Verfügt die Unternehmensfamilie nicht über vorher verborgene Finanzmittel, um beispielsweise die Rückführung der Kredite zu bewerkstelligen, führt diese Kündigungsmaßnahme meistens zu einem Notverkauf des Unternehmens durch die Unternehmensfamilie oder zu einer Insolvenzanmeldung.

Oder es wird versucht, den Einfluss der Unternehmensfamilie auf das Familienunternehmen bzw. auf den Sanierungsprozess auf ein Minimum zu reduzieren.³⁶ Die

³⁵ Die nun geschilderten Maßnahmen und Ansätze werden hier in einer idealtypischen Ereignisfolge skizziert. In der Praxis finden diese teilweise auch schon zu früheren Zeitpunkten, z. B. im Rahmen der Ausgestaltung des Sanierungskonzeptes, statt.

³⁶ Die Entscheidung zur Fälligestellung der gewährten Kredite vs. zur Reduktion des Einflusses auf das Unternehmen ist dabei nach Aussagen der Interviewpartner (auch Bankenvertreter!) nicht unwesentlich von dem antizipierten Verwertungserlös des Unternehmens im Rahmen einer Insolvenz bzw. dem Besicherungsgrad der maßgeblichen Banken geprägt.

maximale Reduktion des Einflusses der Unternehmensfamilie (sofern sie nur noch in der Gesellschafterposition vertreten ist) kann zu diesem oder bereits zu einem früheren Zeitpunkt über unterschiedlich ausgestaltete Treuhandmodelle erwirkt werden. Diese Maßnahmen und Vorgehensweisen werden nach Angaben der Experten auch dann ergriffen, wenn das Krisenmanagement damit droht, seine Aktivitäten aufgrund massiver Beeinträchtigungen durch Gesellschafter oder Management bei der Sanierungsarbeit zu beenden.

Entscheiden sich die Familiengesellschafter im Krisenverlauf, das Unternehmen zu verkaufen, oder werden entsprechende Treuhandmodelle eingesetzt, findet eine „Entkopplung“ von Familie und Unternehmen statt. Dies bedeutet das *Ende des Unternehmens als Familienunternehmen in seiner ursprünglichen Form*. Je nach neuer Eigentümerkonstellation besteht wieder die Möglichkeit einer starken und wechselseitigen Prägung von neuer Eigentümerfamilie und Unternehmen, es kann u. U. ein neuartiges Familienunternehmen entstehen. Führen Umsetzung und Abschluss der Sanierungsmaßnahmen bzw. einer übertragenden Sanierung im Rahmen eines durchgeführten Insolvenzplanverfahrens zu einer Genesung des Unternehmens, liegt ein *Ende der Krise*, bei gleichzeitiger *Revitalisierung des Unternehmens in neuer Form* vor. Hier hat die originäre Unternehmensfamilie jedoch keinerlei Relevanz mehr für das Unternehmen.

Mit Ausnahme des sehr selten praktizierten Insolvenzplanverfahrens in Eigenverwaltung bedeuten alle anderen Entwicklungen eines Krisenverlaufes, die zu der Anmeldung einer Insolvenz führen, das *Ende des Unternehmens in seiner ursprünglichen Form*. Das Unternehmen und alle von ihm getätigten Rechtsgeschäfte unterstehen von diesem Zeitpunkt an der Aufsicht eines Insolvenzverwalters. Dies bedeutet: Die Verfügungsrechte über das Schuldnerunternehmen gehen für die Dauer des Insolvenzverfahrens von den Alteigentümern auf den Insolvenzverwalter über. Wird nach der Insolvenzanmeldung ein Insolvenzverfahren eröffnet und nicht mangels Masse abgelehnt, obliegt es im weiteren Verlauf des Insolvenzprozesses der Entscheidung der Gläubigerversammlung, ob das Schuldnerunternehmen liquidiert oder im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens erhalten und saniert werden soll. Diese Entscheidung hängt in der Regel davon ab, welche Variante für die Gläubiger

die höchste Deckungsquote für die offenen Forderungen an das Unternehmen verspricht. Die Gläubigerforderungen werden dann im Falle einer Vermögensverwertung durch Liquidation des Schuldnerunternehmens über den erzielten Verkaufserlös für einzelne Bestandteile des Unternehmens (z. B. Grundstücke, Maschinen etc.) anteilig befriedigt. Im Falle einer Sanierung des Unternehmens innerhalb des Insolvenzverfahrens kann dies mittels einer übertragenden Sanierung oder in Eigenverwaltung durch das Schuldnerunternehmen geschehen. Im Rahmen einer übertragenden Sanierung wird das schuldnerische Unternehmen auf einen neuen Rechtsträger überführt; die Gläubiger werden dann entweder aus den Verkaufserlösen oder aus den künftigen Überschüssen des auf den neuen Eigentümer übertragenen Unternehmens befriedigt. In jedem Falle bedeuten diese Szenarien aus Sicht der Unternehmensfamilie den Verlust ihrer Lebensarbeit sowie des Familienerbes.

Stimmen bei der Anmeldung einer Insolvenz sowohl die Gläubigerversammlung als auch das zuständige Insolvenzgericht einem Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung³⁷ zu, besteht für die im Unternehmen aktiven Familienmitglieder und Familiengesellschafter die Möglichkeit, ähnlich wie im abgeschafften Vergleichsverfahren, weiterhin die Geschicke des Familienunternehmens (jedoch unter Aufsicht eines Sachwalters) zu steuern.³⁸ Gelingt in diesem Rahmen eine Einigung mit den Gläubigern, die eine Fortführung der Geschäftstätigkeit des Familienunternehmens im Eigentum der Unternehmensfamilie ermöglicht, so findet ein *Ende der Krise des Familienunternehmens durch Planinsolvenz in Eigenverwaltung* statt, da die Annahme des Insolvenzplanes eine Beendigung des Insolvenzverfahren durch das zuständige Gericht nach sich zieht.

Die zuletzt beschriebenen Szenarien sind nicht notwendigerweise eine Konsequenz aus dem Scheitern der Umsetzung eines Sanierungskonzeptes. Sie können bereits kurz nach dem Eintritt einer akuten Krise virulent werden, wenn z. B. eine Überschuldung festgestellt wird bzw. eine Zahlungsunfähigkeit eintritt, die nicht innerhalb

³⁷ Diese ist in den §§ 270 – 285 der Insolvenzordnung geregelt; siehe InsO (2006).

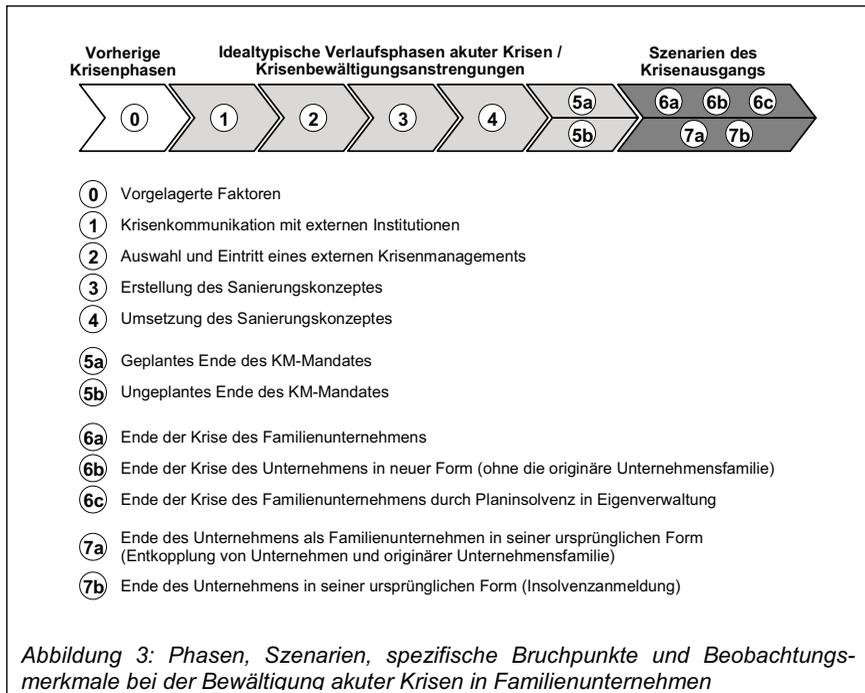
³⁸ Die Aufsicht des Sachwalters beschränkt sich jedoch nur auf die Überwachung der im Insolvenzplan vereinbarten Maßnahmen.

der dreiwöchigen Pflicht zur Stellung des Insolvenzantrages behoben werden können.

In Abbildung 3 sind die beschriebenen Phasen einer akuten Krise, Aktivitäten im Rahmen eines Krisenmanagements, mögliche Ausgangsszenarien sowie zentrale Bruchpunkte und Beobachtungsmerkmale innerhalb ihres Prozessverlaufes noch einmal graphisch zusammengefasst.

3.6 Fazit

Die beschriebenen Besonderheiten in den einzelnen Verlaufsphasen einer akuten Krise sowie die dabei herausgearbeiteten Bruchpunkte und Beobachtungsmerkmale bei Bewältigungsanstrengungen weisen auf erste zentrale Unterschiede zwischen Existenz bedrohenden Krisen von Familienunternehmen und von Nicht-Familienunternehmen hin. Es wird deutlich, dass dem Verhalten der beteiligten Akteure (insbesondere der Mitglieder der Unternehmensfamilie und des externen Krisenmanagement-Teams) sowie ihrer Interaktion im Rahmen der Bewältigungsprozesse eine erhebliche Bedeutung zukommt. Mit Hilfe der definierten Ausgangsszenarien lässt sich für diesen speziellen Unternehmenstyp eine Unterscheidung vornehmen, ob und wann das Familienunternehmen als solches in seiner ursprünglichen Form weiter besteht, oder ob es sich (z. B. nach einer übertragenden Sanierung oder einem Verkauf) zu einem revitalisierten Unternehmen vom Typ Nicht-Familienunternehmen wandelt.



Die hier bereits beschriebenen Spezifika von Krisendynamiken und deren besondere „Treiber“ lassen sich auch als *Familien-Faktor* eines Familienunternehmens verstehen. In dem hier beschriebenen Zusammenhang können unter dem Begriff Familien-Faktor eines Familienunternehmens *sämtliche Eigenheiten und Spezifika, die sich gegenüber anderen Unternehmensarten in Krisensituationen feststellen lassen und die auf den bestimmenden Einfluss der Unternehmensfamilie zurückzuführen sind*, zusammengefasst werden. Dieser umfasst also sowohl besondere etablierte strukturelle Bedingungen im Unternehmen, als auch Handlungen und Verhaltensweisen der Mitglieder der Unternehmensfamilie während des Krisenprozesses und die hierfür nicht unerheblichen spezifischen Strukturmerkmale in der Unternehmensfamilie.

4. Fallbeispiele zu Krisendynamiken in Familienunternehmen

Zur konkreten Verdeutlichung der beschriebenen Unterschiede werden nun drei Fallbeispiele genauer dargelegt. An ihnen lassen sich spezifische Besonderheiten aufzeigen und idealtypische, wechselseitige Einflüsse und interdependente Dynamiken von Familienunternehmen und Unternehmensfamilie darstellen. Diese Beispiele stellen eine besondere Auswahl aus der Fülle vorhandener Fall-Schilderungen dar, weil sie bestimmte Zusammenhänge in Familienunternehmen in prägnanter Form verdeutlichen. Um den Vertrauensschutz und die Anonymität der Interviewpartner bzw. der Krisenfälle zu gewährleisten, wurden einige der gelieferten Angaben zu den Betroffenen idealtypisch modifiziert.³⁹ Die Fälle repräsentieren in eindrücklicher Weise die Spannweite von positiven und negativen Einflüssen, die von der Familie des Familienunternehmens ausgehen können. Sie verdeutlichen die hierdurch möglichen konstruktiven und destruktiven Dynamisierungen eines Krisenverlaufes und mögliche Beeinträchtigungen bzw. befruchtende Unterstützung von Krisenbewältigungsanstrengungen z. B. einer Sanierungsberatung. Sie dienen darüber hinaus als Referenzbeispiele zur Verdeutlichung eines Verlaufsmodells von Krisenprozessen in Familienunternehmen. Daher zielen sie weniger auf eine detaillierte Darstellung von Zahlen und Daten ab als vielmehr auf die hier offensichtlich stattfindenden Wechselbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren des Krisenprozesses.

4.1 Fallbeispiel # 1 – Positive Dynamisierung der Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Eintracht

Das in den 1880-er Jahren gegründete und mittlerweile in vierter Generation im Familienbesitz befindliche Unternehmen der Familie Eintracht konnte auf eine lange Zeit mit branchenüblichen Wachstumsraten und stabilen Erträgen zurückblicken. Der Familienstamm der Familie Eintracht hatte im Jahr des hundertjährigen Firmenjubiläums die mittlerweile nach Spanien und Südamerika ausgewanderten Mitglieder der Familie Desinteresar, die den anderen Familienstamm repräsentierten, herausge-

³⁹ An dieser Stelle sei allen Interviewpartnern noch einmal herzlich für die Offenheit und Selbstreflexionsbereitschaft im Rahmen der Gespräche gedankt.

kauft und deren Anteile übernommen. Auf Grundlage der damals positiven Zukunftserwartungen war insbesondere der einzige männliche Nachkomme in der vierten Generation das Wagnis einer hohen persönlichen Verschuldung zur Finanzierung des Anteilserwerbes eingegangen. Seit dem Tode der Eltern war nur noch er aktiv als geschäftsführender Gesellschafter (GF-Ges.) im Unternehmen tätig. Zudem waren seine beiden Schwestern durch ihre Positionen als nicht im Unternehmen aktive Gesellschafterinnen in das Familienunternehmen involviert. Sie standen dem Unternehmen und dem Bruder mit ihrer konstruktiv-kritischen Haltung sowohl als Gesellschafter als auch als Beratungsinstitution zur Seite. Während die ältere Schwester, verheiratet mit einem Fachanwalt für Gesellschaftsrecht, in einer leitenden Position in einer angesehenen Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaft tätig war, hatte sich die jüngere Schwester, selbst verheiratet mit einem GF-Ges. eines doppelt so großen Familienunternehmens, erfolgreich mit einer Agentur für Coaching und Therapie von gestressten Managern selbständig gemacht. Beide Gesellschafterinnen waren seit Übernahme der Anteile nicht nur mit kritischen Analysen der Zahlen und der Entwicklungen des Unternehmens involviert, gleichzeitig standen sie ihrem Bruder als Sparringspartner und „emotionales Auffangbecken“ zur Verfügung. Die Eltern hatten schon früh großen Wert auf eine Familienkultur gelegt, in der zwar alles kritisch hinterfragt und thematisiert werden konnte, jedem Familienmitglied jedoch zu allen Situationen ein Mindestmaß an Vertrauen, Wertschätzung und Eigenständigkeit zugewilligt wurde.

Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts änderte sich die bisher gewohnte und stetige Entwicklung von Umsatz und Ertrag für die Mitglieder der Familie Eintracht jedoch schlagartig. Ausgelöst durch den für sie plötzlichen Eintritt neuer, osteuropäischer und asiatischer Wettbewerber und unvorhersehbare Konsolidierungen in der Wettbewerbs- und Kundenstruktur kam es innerhalb von wenigen Monaten zu einem drastischen Preis- und Margenverfall in den Kernsegmenten des Unternehmens.

Die hierauf zügig vom GF-Ges. eingeleiteten und umgesetzten Programme und Maßnahmen zur Kostensenkung (so wurden z. B. mit der Belegschaft und ihren Vertretern, zu denen schon immer ein gutes Verhältnis existierte, erhebliche Sanie-

rungsbeiträge über Lohnverzicht vereinbart) konnten den Ergebnisverfall zwar lindern, jedoch den vorherrschenden Preisverfall im Markt nicht ausreichend kompensieren bzw. keine nachhaltige Stabilisierung des Ergebnisses herbeiführen. Das Unternehmen, das zu Beginn des Jahres auch noch kräftig in Modernisierungen des Maschinenparks und eine unternehmensweite Softwareeinführung investiert hatte, erlebte plötzlich das schlechteste Geschäftsjahr und den ersten (gleichzeitig auch sehr hohen) Verlust in seiner über 100-jährigen Firmengeschichte. Die besorgten Banken konnten durch die eingeleiteten Kostensenkungsprogramme fürs erste noch beruhigt werden. Zum Ende des ersten Quartals im darauf folgenden Jahr ließ jedoch die Prognose für das laufende Geschäftsjahr eine ähnlich verheerende Umsatz- und Ergebnisentwicklung wie im Vorjahr vermuten. Ein weiteres Mal, dies war den Mitgliedern der Familie Eintracht klar, konnten und würden die finanzierenden Kreditgeber einen vergleichbar hohen Verlust nicht mehr ohne weiteres akzeptieren, da die ehemals hohe Eigenkapitalquote bereits erheblich abgeschmolzen war. Der GF-Ges. konnte sich zudem des Eindrucks nicht erwehren, dass trotz einer jahrzehntelangen bzw. über mehrere Generationen existierenden Beziehung zu den Kreditinstituten seine Person für die Fehlentwicklung im Unternehmen verantwortlich gemacht wurde und dass das ihm hier entgegengebrachte Vertrauen ebenso schnell schwand wie die Margen in seinem Geschäft. Obgleich er die drastische und rapide Veränderung in der Beziehung zu seinen Fremdkapitalgebern nicht nachvollziehen konnte, war er selbstkritisch genug, den von seiner Person eingebrachten Anteil an der Krisenentwicklung zu erkennen. Bei dieser Ausgangslage, so erkannte er, war eine Krise nicht mehr alleine zu bewältigen. In der nächsten Gesellschafterversammlung schlug er daher vor, ein familienexternes Krisenmanagement zur Abwendung der Krise zu engagieren. Dieses sollte nicht nur ein umfassendes Sanierungskonzept erstellen, sondern auch bis zum Abschluss der Umsetzung aller Sanierungsprojekte und -maßnahmen den Vorsitz der Geschäftsführung übernehmen.

Wie fassten die Schwestern die Entwicklung der Unternehmenssituation und seinen Vorschlag auf? Würden sie in ihm, ähnlich wie die Fremdkapitalgeber, den Schuldigen für die Misere des Unternehmens sehen? Wie würden sie auf den Vorschlag zur Änderung seiner Rolle reagieren? Würden sie seine selbstkritische Haltung als

Schwäche werten und nutzen, um für sich oder den Ehegatten mehr Einfluss im Unternehmen zu gewinnen?

Nun, es stellte sich heraus, dass seine diesbezüglichen Ängste und Befürchtungen grundlos waren. Im Gegenteil, seine Schwestern und die von ihnen hinzugezogenen Gatten sprachen ihm nicht nur das Vertrauen aus, sondern sie werteten seinen Vorschlag, temporär einen Schritt zurück in der Hierarchie zu tätigen, als persönliche Stärke und große Leistung im Dienst für das Familienunternehmen. Sie gingen sogar einen Schritt weiter und boten an, regelmäßig gemeinsam mit allen Ehepartnern einen familieninternen Krisenrat abzuhalten, der dazu diente, die Entwicklungen des Unternehmens zu diskutieren, gemeinsam Optionen zu entwickeln und gleichzeitig für den im Krisenkampf beanspruchten Bruder da zu sein bzw. ihm emotional den Rücken zu stärken.

Nach einer kurzen Diskussion wurde im Gesellschafterkreis das Engagement eines (Interim-) Krisenmanagers beschlossen. Aus dem Kontaktnetzwerk des Gatten der älteren Schwester wurden verschiedene Kandidaten eingeladen und einer schließlich ausgewählt. Dem Krisenmanager gelang es innerhalb weniger Monate, aus den bereits eingeleiteten Kostensenkungsprojekten zusätzliche, erhebliche Kosteneinsparungen zu erzielen. Zusammen mit dem GF-Ges. konnte er die bestehenden und nach wie vor guten Kundenbeziehungen⁴⁰ zu Preisverhandlungen und Produktmodifikationen nutzen, die den Umsatzeinbruch stoppten und diesen teilweise sogar überkompensierten. Die finanzierenden Kreditgeber waren vom pro-aktiven Vorgehen und den sichtbaren Erfolgen positiv überrascht, bildeten jedoch aufgrund der immer noch als äußerst bedrohlich eingeschätzten Lage des Unternehmens einen Sicherungspool und forderten die Unternehmensfamilie zu einer umfassenden Stärkung der Eigenkapitalbasis auf, notfalls durch die Aufnahme von Investoren oder im Rahmen eines Gesamtverkaufes des Unternehmens.

⁴⁰ Die Krise des Unternehmens hatte sich – wie zu erwarten – in der Branche herumgesprochen. Täglich versuchten die Wettbewerber, den Krisenstatus gezielt auszunutzen und das Ende des Unternehmens durch negative und falsche Meldungen bei Kunden und Lieferanten zu beschleunigen.

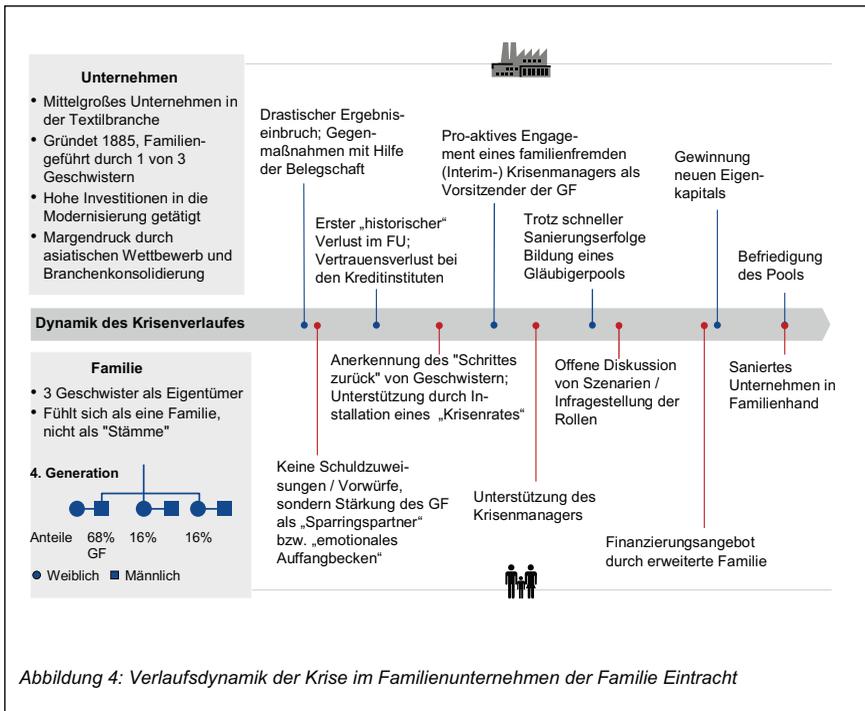
Zu diesem Zeitpunkt war allen Mitgliedern der Unternehmensfamilie klar, dass die geplante Wiederherstellung der ursprünglichen Eigenkapitalquote aus den erwirtschafteten Cash-Flows zu lange dauern würde und den z. T. nachvollziehbaren Forderungen des Gläubigerpools nicht entsprach. So hatten sich verschiedene Kreditinstitute im Kontext der bankinternen Basel-II-Orientierung an neue interne Richtlinien zu halten. Ein unzureichendes Eingehen auf die Forderungen des Pools würde früher oder später eine Fälligestellung sämtlicher Kredite als Konsequenz nach sich ziehen, und wäre ohne alternatives Finanzierungskonzept das garantierte Ende des Unternehmens gewesen. In verschiedenen Diskussionsrunden im familieninternen Krisenrat wurden nun Lösungsalternativen und ihre Konsequenzen besprochen, die von Ansätzen einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung bis hin zum Totalverkauf des Unternehmens reichten. Dabei wurden insbesondere die Konsequenzen und die damit einhergehenden Befürchtungen der einzelnen Familienmitglieder gezielt angesprochen und gemeinsam betrachtet. Neben den Geschwistern, den Ehegatten bzw. der Ehegattin wurde hierzu der familienfremde Krisenmanager mit steigender Intensität hinzugezogen. Er lieferte dabei neben Einschätzungen von Entwicklungen im Unternehmen, beim Gläubigerpool und am Markt auch eine „familienfreie“ Beurteilung über Stärken und Schwächen des Unternehmens, sowie von Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Einsatz und Verbleib des GF-Ges. Die Einbindung des Krisenmanagers in den familieninternen Krisenrat hatte sich bereits vorher als sinnvoll erwiesen, denn so konnte er einerseits bei Vorgehen und Kommunikation von Sanierungsmaßnahmen auf Inhalte und Aspekte eingehen, die für die Unternehmensfamilie eine hohe Relevanz hatten. Zum anderen konnte der Krisenmanager bei Entscheidungen, die den Familienmitgliedern schwer fielen (z. B. die von ihm als notwendig erachtete Entlassung langjähriger, noch von dem Vater eingestellten Mitarbeiter im Management, die den Sanierungsprozess blockierten; die Einstellung einer sich als defizitär erweisenden Produktlinie, die die Geschwister gemeinsam entworfen hatten usw.), hilfreich sein. Dies geschah, in einem abgekoppelten Rahmen, außerhalb der täglichen Krisenbekämpfung, in dem er in Gesprächen auf einen nachhaltigen und nicht wieder aufflammenden Abschied von lieb gewonnenen Inhalten, Denkansätzen und Strukturen hinwirken konnte. Die Offenheit der Diskussion und die Bereitschaft der drei Geschwister, sich selbst in Bezug auf ihre Rollen im

Unternehmen in Frage zu stellen, legten dabei den Grundstein für ein tiefes wechselseitiges Vertrauen von Gesellschaftern, ihren Ehegatten und dem Krisenmanager.

Aus dieser Situation heraus entwickelte die angeheiratete Unternehmensfamilie der jüngsten Schwester eine Option, die mittels eines umfangreichen Darlehens an die Mitglieder der Familie Eintracht eine teilweise Ablösung von Krediten sowie die Aufstockung des Eigenkapitals im Unternehmen ermöglichte. Mit Hilfe der hieraus resultierenden finanzwirtschaftlichen Neustrukturierung des Unternehmens konnten zentrale Forderungen des Gläubigerpools erfüllt werden.

Nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen im strategischen und operativen Bereich des Unternehmens verließ der Krisenmanager vereinbarungsgemäß das Unternehmen, und der GF-Ges. übernahm wieder seine alte Rolle als Vorsitzender der Geschäftsführung. Die nachhaltige Sanierung des Unternehmens führte zu stabilen und hohen Cash-Flows, die die Gesellschafter zur Rückzahlung des Darlehens nutzten. Das Unternehmen der Familie Eintracht konnte die Existenz bedrohende Krise überstehen. Sie wurde durch die Familie des Familienunternehmens gemeinsam mit externer Unterstützung bewältigt.

Dieses Fallbeispiel stellt in eindrucksvoller (wenn auch selten zu beobachtender) Weise dar, wie konstruktive Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Familie des Familienunternehmens einen Krisenverlauf begünstigen und eine positive Entwicklung anstoßen können. Es zeigt, welchen Einfluss der familieninterne Umgang ihrer Mitglieder mit einer Krise untereinander und gegenüber familienfremden beteiligten Akteuren eines Krisenprozesses auf diesen haben kann. Dabei wird deutlich, dass auch anfänglich positive Entwicklungen einer Krisenbekämpfung durch Rückschläge zunichte gemacht werden können und umso mehr von einer stabilen, informierten, selbstkritisch und offen agierenden Gesellschafterversammlung zu begleiten sind. Schließlich zeigt es den zentralen Unterschied zwischen einem Unternehmen vom Typ Familienunternehmen und einem Nicht-Familienunternehmen, den es, im günstigsten Fall, als einzigartige Ressource nutzen kann: die Unternehmensfamilie.



4.2 Fallbeispiel # 2 – Positive und negative Dynamisierung des Krisenverlaufes im Unternehmen der Familie Zwißt

Das in zweiter Generation geführte Familienunternehmen der Familie Zwißt hatte sich zu einem international tätigen Unternehmen mittlerer Größe entwickelt. Trotz einer Marktführerschaft in verschiedenen Produktsegmenten schrieb es bereits über mehrere Jahre keine Gewinne mehr und häufte Verluste an. Nachdem die Eigenkapitaldecke sukzessive aufgezehrt worden war, wurde die Geschäftsleitung, bestehend aus einem geschäftsführenden Gesellschafter (dem Sohn des Gründers) und einem Geschäftsführer (seinem Schwager), seitens der Kreditgeber aufgefordert, ein Sanierungsgutachten sowie ein schlüssiges Sanierungskonzept zu erstellen. Nur auf Grundlage einer positiven Fortführungsprognose und einer extern begleiteten Umsetzung des Sanierungskonzeptes sähen sich die Banken und Kreditversicherer in

der Lage, die gewährten Kredite und Kreditlinien weiterhin aufrecht zu erhalten. Die Gesellschafter (bestehend aus der Witwe des Gründers und ihren drei Kindern) standen, völlig überrascht, vor der Situation, den Bankenforderungen nachzukommen oder eine Insolvenz des gemeinsamen Unternehmens zu riskieren. Den im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern (dem älteren der beiden Söhne und dem Gatten der Tochter) wurden zunächst von den restlichen Familienmitgliedern schwere Vorwürfe über Managementfehler gemacht und Versäumnisse vorgehalten. Gleichzeitig herrschte bei allen relevanten Mitgliedern der Unternehmensfamilie (allen Gesellschaftern und dem Schwiegersohn-Geschäftsführer) jedoch einhellig die Auffassung, das Unternehmen müsse mit allen Mitteln gerettet werden. Eine Sanierung des gemeinsamen Unternehmens war unter allen Umständen anzustreben, auch wenn dies neben der Hereingabe zusätzlicher Teile des Privatvermögens eine mögliche Entlassung eines oder beider im Unternehmen aktiven Familienmitglieder bedeuten sollte. In Abstimmung mit den Bankenvertretern wurde eine Sanierungsberatung beauftragt, die eine positive Fortführungsprognose des Unternehmens bei Umsetzung eines umfangreichen Sanierungskonzeptes konstatierte. Auf dieser Grundlage konnte mit den finanzierenden Kreditinstituten die Wiedereröffnung der zeitweise eingefrorenen Kreditlinien und eine Aufrechterhaltung der bereits fällig gestellten Kredite verhandelt werden, jedoch unter der Auflage, die im Sanierungskonzept beschriebenen Maßnahmen im Rahmen der vorgegebenen Zeiträume umzusetzen.

Für die Begleitung des Sanierungsprozesses wurde die Sanierungsberatung, die bereits das Sanierungsgutachten erstellt hatte, als Krisenmanagement engagiert. Verschiedene Mitglieder dieses Teams wurden dabei durch die Gesellschafter mit umfangreichen Kompetenzen (u. a. Generalvollmacht, Mandatierung als Chief Restructuring Officer (CRO) mit interimistischer Mitgliedschaft in der Geschäftsführung) ausgestattet und für eine zeitlich befristete Dauer in verschiedenen Führungspositionen des Unternehmens installiert. Nach Aufnahme der Sanierungsaktivitäten konnten im Unternehmen innerhalb von wenigen Monaten umfangreiche Kosteneinsparungen realisiert, zusätzliche Umsatzpotentiale erschlossen und erste Gewinne ausgewiesen werden. Für die Sanierungsberater und die Kreditgeber schien das Unternehmen

prinzipiell gerettet zu sein und sich bereits auf der Zielgeraden zum Verlassen des Krisenprozesses zu befinden.

Wie sah es aber in der Unternehmensfamilie aus? Inwieweit war diese mit der scheinbar hervorragenden Entwicklung und Situation des eigenen Unternehmens zufrieden, war es doch hinsichtlich der Gewinnung von Cash-Flow und Ertragskraft auf dem besten Wege zu genesen und die Gesellschafteranteile wieder werthaltig werden zu lassen?

Zunächst schien es in der Tat so zu sein. Nachdem der erste Schock des drohenden Verlustes des Unternehmens überwunden war, hatte sich die Familie nach den anfänglichen Schuldzuweisungen und Vorwürfen zusammengerauft und sich einheitlich zu der Überlebessicherung des Unternehmens bekannt. Nach der Abwendung der drohenden Insolvenz für das Unternehmen standen nicht mehr Vorwürfe und Schuldzuweisungen, sondern der Umgang mit den im Rahmen der Sanierung geplanten Veränderungen (z. B. der vereinbarte drastische Personalabbau, die Stilllegung eines Verlust bringenden, historisch jedoch als Keimzelle des Unternehmens angesehenen Geschäftsbereiches, die Kündigung unvorteilhafter, jedoch langjähriger Lieferantenbeziehungen, aus denen z. T. persönliche Freundschaften der Eigentümerfamilien entstanden waren, usw.) im Vordergrund der familieninternen Kommunikation. Doch je größer die Sanierungserfolge der Beratung bzw. der Interim-Manager wurden und je offensichtlicher die Versäumnisse und Fehlentscheidungen der bisherigen Geschäftsleitung im Unternehmen zu Tage traten, desto stärker bröckelte die Einigkeit in der Unternehmensfamilie. Einzelne Familienmitglieder und führende Mitarbeiter im Unternehmen stellten sich immer häufiger und öffentlicher die Frage, wieso die teilweise offensichtlichen Maßnahmen und trivialen Veränderungen nicht durch die aktiven Familienmitglieder in der Vergangenheit realisiert worden waren.

Plötzlich standen der Bruder/Sohn als geschäftsführender Gesellschafter und der Schwager/Schwiegersohn/Ehegatte als Geschäftsführer, die in der Vergangenheit erbitterte Kämpfe zur Erlangung der Vormachtstellung im Unternehmen gegeneinander geführt hatten, vor der Notwendigkeit, miteinander kooperieren und den restlichen Familienmitgliedern als einiges und fähiges Team gegenüberzutreten zu müssen.

Die restlichen Familienmitgesellschafter sahen sich in ihren doppelten Rollen als Gesellschafter und Familienmitglieder vor einer paradoxen Situation: Einerseits konnten sie sich einer kritischen Bewertung des Ehepartners, (Schwieger-)Kindes, Bruders/Schwagers aufgrund der massiven Versäumnisse und nunmehr offensichtlich werdenden Fehlentwicklungen in deren Position als Geschäftsleitung nicht entziehen, andererseits wollten sie den sich hieraus abzeichnenden Verlust des Arbeitsplatzes und des damit verbundenen Einkommens für beide abwenden. Denn als Hauptnährer waren die in die Kritik geratenen Familienmitglieder gleichzeitig für die Versorgung und somit für den Lebensunterhalt der jeweiligen Kernfamilien (von einer Gesellschafterin, Gattin des Geschäftsführers, den Kindern, Nichten und Neffen sowie den Enkelkindern aller Gesellschafter) verantwortlich. Gesteigert wurde dieser Konflikt dadurch, dass die im Unternehmen aktiven, aber stark kritisierten Familienmitglieder begannen, die Arbeiten der Sanierungsberatung zu boykottieren, zu hintertreiben bzw. die Erfolge in der Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu schmälern und sogar in Frage zu stellen.

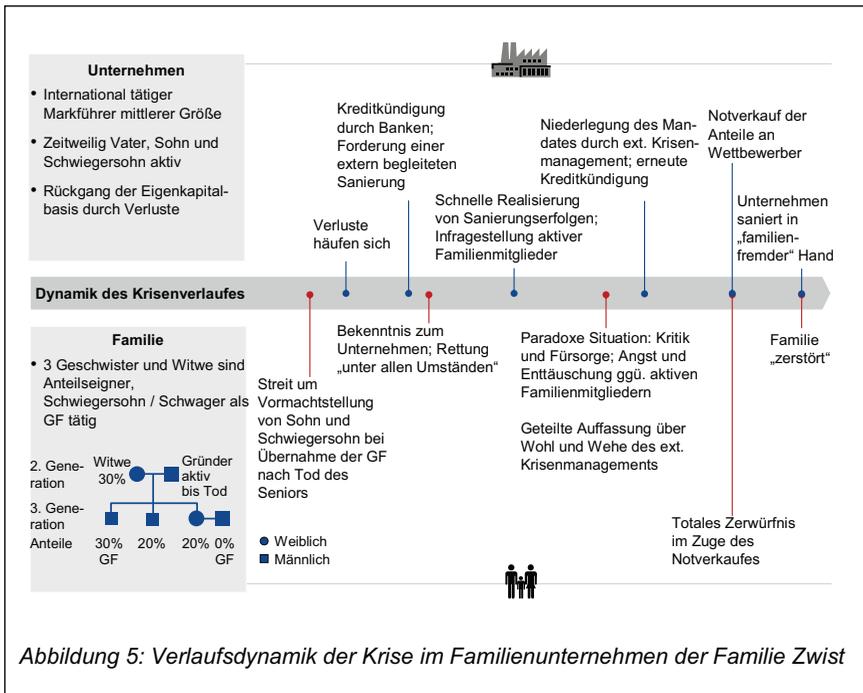
Zu diesem Zeitpunkt entwickelte sich also der Krisenverlauf innerhalb des Unternehmens positiv, d. h. einem Ende der Krisensituation entgegen. Innerhalb der Unternehmensfamilie fand dagegen eine negative Entwicklung statt, die gleichzeitig von Angst, Sorge und Schutzbemühungen auf der einen, von Enttäuschung, Neid und Missgunst auf der anderen Seite geprägt war.

Die dieser Situation folgende Dynamik führte nach der anfänglich positiven zu einer negativen Entwicklung des Krisenverlaufes im Unternehmen: Aufgrund der plötzlichen Verhaltensänderung, der negativen Kommunikation von Erfolgen (auch den Kreditgebern gegenüber!) und der immer massiver werdenden Eingriffe durch die aktiven Familienmitglieder in den Sanierungsprozess sah sich das externe Krisenmanagement immer häufiger in der Position, sich für das doch vorher fest vereinbarte Vorgehen rechtfertigen zu müssen. Nachdem es mehrfach Eingriffe in den Sanierungsprozess abwehren musste, forderte es die Ablösung der alten Geschäftsleitung, da es eine Gefährdung des Sanierungserfolges durch sie befürchtete. Die Gesellschafterfamilie spaltete sich in zwei Lager auf: in Befürworter der Familienmitglieder und Befürworter des Krisenmanagements. Die sich verstärkenden Konflikte in-

nerhalb der Familie und zwischen Familie und Teilen des Unternehmens (manifestiert an den Sanierungsberatern und Mitarbeitern in leitenden Positionen) veranlasste das Krisenmanagement schließlich, sein Mandat niederzulegen. Daraufhin stellten die Banken ihre Kredite fällig, da sie einen Rückfall des Unternehmens in eine Ertrags- und Liquiditätskrise als wahrscheinlich erachteten. Am Ende musste die Unternehmensfamilie das weitgehend sanierte Unternehmen zur Abwendung einer Insolvenz durch einen Notverkauf an einen Konkurrenten veräußern. Die Unternehmensfamilie zerstritt sich im Verlauf der letzten Krisenphase völlig, es kam im Nachgang des Verkaufes zur Scheidung der Ehe von Schwiegersohn und Tochter; unter den Geschwistern existierte (außer über Rechtsanwälte) keinerlei Kontakt und Kommunikation mehr. Für die Witwe ist eine Welt und das Andenken an ihren verstorbenen Gatten zusammengebrochen.

Dieses zweite Fallbeispiel zeigt, welche ambivalenten Wechselwirkungen Krisenprozesse in Unternehmen und Unternehmensfamilien annehmen können, und welche potentiellen Risiken für Familienunternehmen und die Unternehmensfamilie daraus entstehen. So gingen zunächst konstruktive Einflüsse von der Unternehmensfamilie auf das Unternehmen (Bereitstellung weiteren Privatvermögens, Integration und Befähigung externer Spezialisten etc.) aus, die auch zunächst positive Auswirkungen auf die Krisendynamiken des Unternehmens (Abwendung der Insolvenz) zeitigten. Die dadurch ermöglichten positiven Entwicklungen gingen ihrerseits jedoch mit negativen Dynamiken in der Familie einher (Infragestellung der geschäftsführenden Familienmitglieder), die wiederum zu negativen Auswirkungen auf das Familienunternehmen führten (Blockade des Krisenmanagements, Entscheidungsunfähigkeit im Gesellschafterkreis aufgrund eskalierender Streitigkeiten usw.).

Somit ist der hier beschriebene Praxisfall ein besonders einprägsames Negativ-Beispiel, das aufzeigt, von welcher Bedeutung die Einflussgröße Unternehmensfamilie in der Krise eines Unternehmens vom Typus Familienunternehmen sein kann. Neben dem Unvermögen des Krisenmanagements, diese Dynamiken zu erkennen und Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen, stellte in diesem Fall die Unternehmensfamilie den stärksten Schwachpunkt im Krisenverlauf dar. Abbildung 5 fasst die Verlaufsdynamik der Krise des Familienunternehmens der Familie Zwiß zusammen.



4.3 Fazit

Die dargestellten Fallbeispiele veranschaulichen eindeutig, welche tragende Rolle die Unternehmensfamilie für die Krise des Familienunternehmens einnehmen kann. Sie repräsentieren in eindrücklicher Form die janusköpfige Funktion, die der *Familien-Faktor* eines Familienunternehmens in Krisensituationen einnehmen kann.⁴¹

5. Exkurs: Family-Awareness bei Krisenexperten

Eine bemerkenswerte Besonderheit bei der Durchführung der Studie war die unterschiedlich stark vorhandene *Family-Awareness* für Familienunternehmen bei den

⁴¹ Zum Begriff und den Folgen der Janusköpfigkeit der Unternehmensfamilie in Familienunternehmen siehe Wimmer et al. (2005) S. 94f sowie Schlippe, Groth (2006) S. 109f.

teilnehmenden Experten. Hierunter lässt sich das vorhandene Bewusstsein und Verständnis von Akteuren in oder Geschäftspartnern von Familienunternehmen über hier systematisch vorhandene Eigenheiten und Besonderheiten aufgrund der spezifischen Konstitution dieses Unternehmenstypus verstehen. Bei den befragten Experten reichte es von einer regelmäßigen Durchdringung und Reflexion der spezifischen Anforderungen für die Arbeit in und mit Familienunternehmen (z. B. bei auf Familienunternehmen spezialisierten Beratern) bis hin zu einer systematischen Vernachlässigung oder Ignoranz dieses Aspektes in der täglichen Arbeit (*„Die Gesellschafterfamilie interessiert mich bei meiner Arbeit mit Familienunternehmen nicht“*⁴²).

Vielfach wurde jedoch deutlich, dass sich eben auch familienexterne Akteure in einem Krisenprozess in Familienunternehmen bei ihrer Arbeit in den spezifischen Eigenheiten und Familiendynamiken dieses Organisationstypus regelmäßig geradezu verstrickten. Die von den Experten beschriebenen Erfahrungen lassen sich dahingehend interpretieren, dass auch erfahrene Spezialisten „Gefangene“ familienunternehmerstypischer Verlaufsdynamiken von Familienunternehmen werden können.

Verschiedentlich konnte der Verfasser jedoch beobachten, dass sich im Rahmen der Interviews Bewusstseinsbildungs- und Erkenntnisprozesse zu dieser Thematik bei den Interviewpartnern einstellten. Teilweise hatten sie zu Beginn des Gespräches keinerlei Vorstellungen oder Zugänge zu Besonderheiten bzw. generellen Problematiken der Familienunternehmen als abgrenzbarem Unternehmenstyp. Die Reflexion der eigenen Erfahrungen führte jedoch zur Erkenntnis wesentlicher Unterschiede und Unterscheidungsmerkmale von Krisenprozessen.⁴³ Hieraus leiteten sie dann

⁴² Originalzitat eines Interviewpartners!

⁴³ Eine besondere Erkenntnisdynamik konnte der Verfasser in einem Fall erleben, in dem der Interviewpartner das Gespräch mit folgender Aussage einleitete: *„Ich glaube, unser Gespräch dauert keine fünf Minuten, ich weiß gar nicht, was ich Ihnen über Familienunternehmen erzählen soll, da gibt es keine Besonderheiten“*. Im Rahmen seiner Erfahrungsreflexion, die den angesetzten Zeitrahmen von 90 Minuten deutlich überschritt, stellte er plötzlich erhebliche strukturelle Zusammenhänge in den von ihm betreuten Krisenfällen her. Er beendete das Gespräch mit der Feststellung, dass er die familiären Bedingungen und Einflüsse in Familienunternehmen zukünftig in seine Arbeit systematisch integrieren werde.

Anforderungen und Notwendigkeiten für ein diesbezügliches Krisenmanagement ab und gaben dem Verfasser damit wertvolle Hinweise und Anregungen.⁴⁴

Auffällig für das Vorliegen einer stark ausgeprägten Family-Awareness bei Interviewpartnern, die nicht zur Expertengruppe Familienunternehmer / Mitglied der Unternehmensfamilie gehörten, war die Tatsache, dass diese entweder selbst aus einer Unternehmerfamilie stammten, jedoch einen anderen Berufsweg eingeschlagen hatten, oder über Erfahrungen aus dem persönlichen Freundeskreis verfügten und die (für klassische Geschäftspartner meist ohne weiteres nicht wahrnehmbaren) familieninternen Dynamiken hautnah miterlebt hatten. Eine dadurch entsprechend geschärfte Wahrnehmung für spezifische Problematiken von Familienunternehmen schlug sich dann in der Berücksichtigung familialer Aspekte bei der Krisenanalyse sowie adäquater Vorgehensweisen zur Bearbeitung dieser nieder.

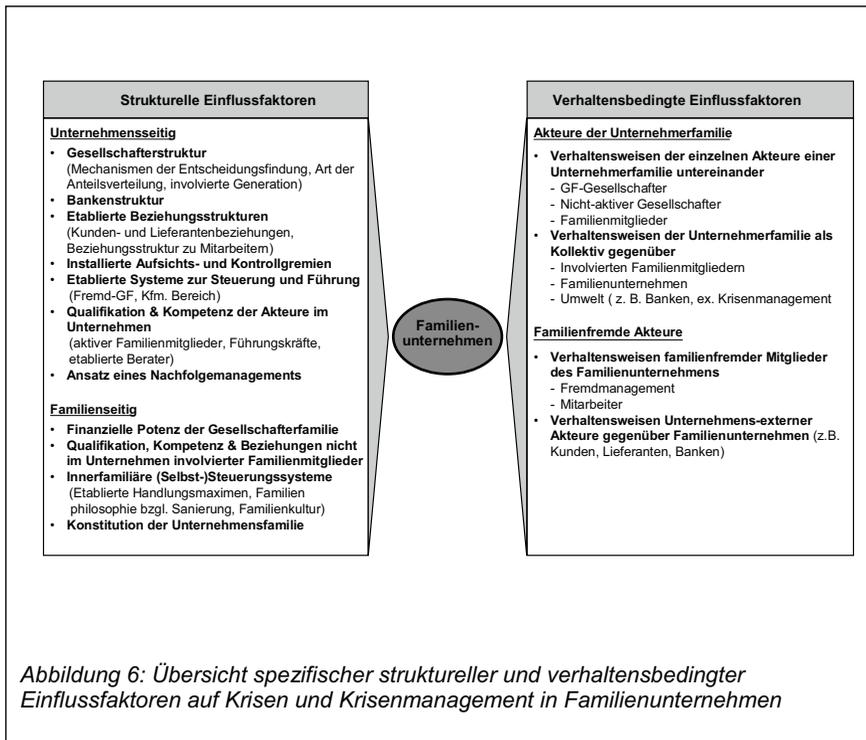
Insgesamt ließ sich jedoch feststellen, dass die Besonderheiten von Familienunternehmen in weiten Teilen der Praxis nicht tief greifend erkannt und – jedenfalls nicht systematisch – berücksichtigt werden. Hierin liegt nach Auffassung des Verfassers ein zentraler Faktor für häufig auftretende Missverständnisse und unnötige Kriseneskalationen, die im Kontext eines Krisenmanagements in Familienunternehmen auftreten.

6. Einflussgrößen auf Dynamik und Management von Krisen

In diesem Abschnitt werden nun identifizierte Einzelfaktoren beschrieben, die in Familienunternehmen eine zentrale Bedeutung für den Krisenverlauf und ein hier stattfindendes Krisenbewältigungsmanagement haben. Diese sind z. T. zwar auch in anderen Unternehmensformen beobachtbar, hier jedoch meist von weit geringerer Relevanz, lassen sie sich in aller Regel auf die Verknüpfung von Unternehmen und Familie zurückführen.

⁴⁴ Allerdings wurde in den Interviews deutlich, dass in der Praxis bisher kein (!) spezifisches, an den Bedürfnissen dieses Unternehmenstyps ausgerichtetes Krisenmanagementkonzept vorliegt.

Die Vielzahl der von den Experten in den Gesprächen aufgeführten besonderen Unterscheidungsmerkmale von Familienunternehmen lässt sich grundsätzlich folgendermaßen zusammenfassen: Zum einen existieren besondere *Strukturmerkmale*, die bestimmte Einflüsse auf die Unternehmenskrise zeitigen, zum anderen lassen sich regelmäßig typische *Handlungs- und Verhaltensweisen* prozessbeteiligter Akteure feststellen,⁴⁵ die als wesentliche und abgrenzbare Determinante für den Prozessverlauf angesehen werden können. Besondere und unterscheidbare Einflussfaktoren für Krisenprozess und Sanierungsbemühungen in Familienunternehmen lassen sich daher in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen in *strukturelle Einflüsse* sowie *handlungs- bzw. verhaltensbedingte Einflüsse* (Abbildung 6) unterscheiden.



⁴⁵ Am deutlichsten wurde dies bei den Beschreibungen zu aktiv im Unternehmen tätigen Mitgliedern der Unternehmensfamilie.

Jeder dieser Einflussfaktoren kann, in Abhängigkeit von der einzelnen Ausprägungsform, nun den Krisenverlauf bzw. die Sanierungsbemühungen entweder positiv oder negativ prägen. In Abhängigkeit der Dominanz einzelner Einflussfaktoren sowie ihren Ausprägungen (*negativ / positiv*) kann der Krisenverlauf demnach entweder erheblich beschleunigt oder abgemildert, können Sanierungsbemühungen wesentlich unterstützt oder behindert bzw. unmöglich gemacht werden.

6.1 Strukturelle Einflussfaktoren

Strukturelle Einflussfaktoren umfassen für den Krisenprozess relevante spezifische und unterscheidbare Strukturen, die sich in Unternehmen und Unternehmensfamilie etabliert und manifestiert haben. Sie beinhalten neben finanziellen Ressourcen, formellen und informellen Regelwerken und Mechanismen zur Entscheidungsfindung, Prozesssteuerung, Kommunikation und Interaktion auch etablierte Beziehungsnetzwerke und schließlich das zum Zeitpunkt einer Krise familien- und unternehmensseitig verfügbare Set von Kompetenzen und Fähigkeiten.

Die hier behandelten Einflussfaktoren stellen also denjenigen Teil des Familien-Faktors eines Familienunternehmens in der Krise dar, der für Außenstehende (z. B. eine Sanierungsberatung zum Zeitpunkt der Erstellung des Sanierungsgutachtens) bei zielgerichteter und genauer Analyse von Unternehmen und Unternehmensfamilie zum Großteil identifizierbar ist. Diese Faktorengattung kann auf tradierten oder manifestierten Verhaltensmustern und -routinen im Unternehmen basieren, eine von einem „einflussreichen“ Mitglied der Unternehmensfamilie (z. B. der Person des Gründers) geprägte Recruiting-, Einkaufs-, Finanzierungs- oder Markteintrittsstrategie repräsentieren, oder sie kann beispielsweise die im Zuge der Familienhistorie entstandene Interaktions-, Streit- oder Kommunikationskultur in der Unternehmensfamilie umfassen. Sie beinhaltet letztlich das sichtbare Ergebnis des wechselseitigen Prägungsprozesses von Familie und Unternehmen.

Neben besonderen *unternehmensseitigen* Strukturen lassen sich auch bestimmte *familienseitig* verortbare strukturelle Elemente identifizieren, die entweder Ressourcen oder Handicap für ein Krisenmanagement darstellen können.

Unternehmensseitige Elemente struktureller Einflüsse

Strukturelle Einflussfaktoren, die sich regelmäßig in Familienunternehmen identifizieren lassen, machen es anfälliger oder resistenter für den Kriseneintritt bzw. begünstigen oder behindern eine Krisenentwicklung. Einfluss und Ausprägungsgrad bemessen sich hier beispielsweise dann daran, ob und in welcher Form Aufsichts- und Kontrollstrukturen oder Regelwerke etabliert sind, inwieweit Entscheidungsprozesse definierten Regeln folgen oder von Wünschen und Launen maßgeblicher Akteure abhängen, strategische Planungen im Unternehmen und auf der Gesellschafterebene durchgeführt werden oder unterbleiben, unabgestimmt vorgenommen werden bzw. konfliktgeschuldete Minimalkonsenslösungen darstellen, zeitgenössische Kontrollinstrumente und -prozesse installiert sind und Verwendung finden oder kaufmännische Systeme z. B. aus der Gründergeneration ohne Berücksichtigung von Veränderungen in der Unternehmensumwelt unangepasst weiterhin eingesetzt werden, auf welche Beziehungsnetzwerke zurückgegriffen werden kann oder welches Niveau von Erfahrungen und Kompetenzen im jeweiligen Familienunternehmen anzutreffen sind etc.

Folgende spezifische unternehmensseitige Einflussfaktoren für den Krisenverlauf in Familienunternehmen lassen sich feststellen:

- Gesellschafterstruktur (insbesondere die hier etablierten Mechanismen der Entscheidungsfindung);
- Bankenstruktur (Anzahl der im Unternehmen involvierten Banken und der von diesen Instituten vertretene Bankentyp wie z. B. öffentlich-rechtliche Bank, genossenschaftliche Bank, Privatbank, Großbank sowie die z. T. damit einhergehende Vorgehensweise in Krisensituationen);
- etablierte Beziehungsstrukturen (zu den Mitarbeitern und deren Vertretungen wie Betriebsräten und Gewerkschaften, zu Kunden und Lieferanten);
- installierte Beratungs- und Kontrollgremien (Ausprägungsgrad einer Corporate Governance z. B. im Hinblick auf die Überwachung der Unternehmensleitung durch Existenz und Besetzung entsprechender Gremien);
- etablierte Systeme zur Steuerung und Führung (z. B. kaufmännische Transparenz des Unternehmens, Aussagefähigkeit der etablierten Controlling- und Be-

- richtsstrukturen, Grad der Personenzentrierung auf Familienmitglieder in der Organisation etc.);
- Qualifikation und Kompetenzen relevanter Akteure innerhalb des Familienunternehmens (Profil von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Unternehmen tätiger Familienmitglieder, der 2. Führungsebene sowie typischer Berater im Unternehmen wie z. B. Steuerberater, Rechtsanwälte);
 - Ansatz eines Nachfolgemanagements (Grad der Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex, Art und Ausprägung etablierter Regelwerke sowie eines spezifischen Umsetzungscontrollings definierter Übergänge in Gesellschafter- und Managerpositionen durch Familienmitglieder).

Familienseitige Elemente struktureller Einflüsse

In Abgrenzung zu den im Unternehmen feststellbaren besonderen strukturellen Einflussfaktoren lassen sich in diesem Unternehmenstyp darüber hinaus auch entsprechend klassifizierbare Faktoren für den Krisenverlauf identifizieren, die sich außerhalb des Unternehmens befinden und eher der Familie des Familienunternehmens zuzuschreiben sind: Hierbei handelt es sich also um spezifische Ressourcen oder Handicaps, Mechanismen und Handlungsbedingungen innerhalb der Unternehmensfamilie. Diese können entweder einen direkten Einfluss auf den Krisenverlauf des Unternehmens ausüben oder eine indirekte Relevanz besitzen, wenn sie den typischerweise parallel stattfindenden Krisenprozess⁴⁶ in der Unternehmensfamilie bzw. die Handlungen ihrer Mitglieder konstruktiv oder destruktiv beeinflussen. Bei diesen Elementen handelt es sich somit um zentrale Randbedingungen für den Familien-Faktor eines Familienunternehmens. Insbesondere diese Einflussfaktoren stellen wichtige abgrenzbare und beobachtbare Unterscheidungsmerkmale des hier behandelten Unternehmenstyps im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen dar. Die relevanten Einflussfaktoren lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

⁴⁶ Zu den parallelen Krisenprozessen in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen siehe auch Rösen (2008a), Rösen, v. Schlippe (2007a).

- Finanzielle Potenz der Unternehmensfamilie (insbesondere Höhe und Liquiditätsgrad von Vermögensgegenständen der Unternehmensfamilie außerhalb des Unternehmens);
- Qualifikation, Kompetenzen und Beziehungsnetzwerk im Unternehmen nicht involvierter Familienmitglieder (z. B. die Fähigkeit, mit der Krisensituation adäquat umzugehen, Kontakte zu Geldgebern oder Sanierungsspezialisten zu vermitteln etc.);
- innerfamiliäre (Selbst-) Steuerungssysteme (Mechanismen einer Family Governance wie z. B. definierte Familienstrategien, Familienverfassungen; etablierte Familienkultur der Unternehmensfamilie wie z. B. die Kommunikations- und Streitkultur, gepflegte Familientraditionen, Selbstverständnis als Unternehmensfamilie, ungelöste Familienkonflikte, vorhandene Tabus; etablierte Handlungsmaximen im Hinblick auf das Unternehmen etc.);
- Konstitution der Unternehmensfamilie (Zustand und Verfassung der Unternehmensfamilie zum Zeitpunkt der Krise in Abhängigkeit u. a. vom Vorliegen und bereits erreichtem Eskalationsgrad familieninterner Konflikte, Ausprägung von Nähe und Distanz der einzelnen Personen innerhalb der Unternehmensfamilie zueinander).

Die bisherigen Ausführungen über spezifische Strukturmerkmale von Familienunternehmen und Unternehmensfamilie zeigen einige Faktoren auf, die für Eintritt und Dynamik akuter Krisen in diesem Unternehmenstyp von zentraler Bedeutung sind. Interessanterweise lassen sich in der Praxis hierbei keine definitiven Muster über Zusammenhänge von Alter und Größe des Unternehmens, involvierten Generationen oder Anzahl der Familienmitglieder und hierzu korrelierenden Einflussfaktoren ableiten. Im Gegenteil: Die identifizierten Faktoren sind potentiell in nahezu allen Typen von Familienunternehmen, unabhängig von Größe, Alter oder ihrem Lebenszyklus, beobachtbar.

Für die Arbeit eines Krisenmanagements bedeutet dies, dass es „den Blick“ für bestimmte, potentiell vorhandene kritische Konstellationen schärfen muss. Gleichzeitig stehen den typischen Handicaps und Nachteilen von Familienunternehmen z. B. durch belastbare Beziehungsstrukturen zu Mitarbeitern oder langjährigen Kunden

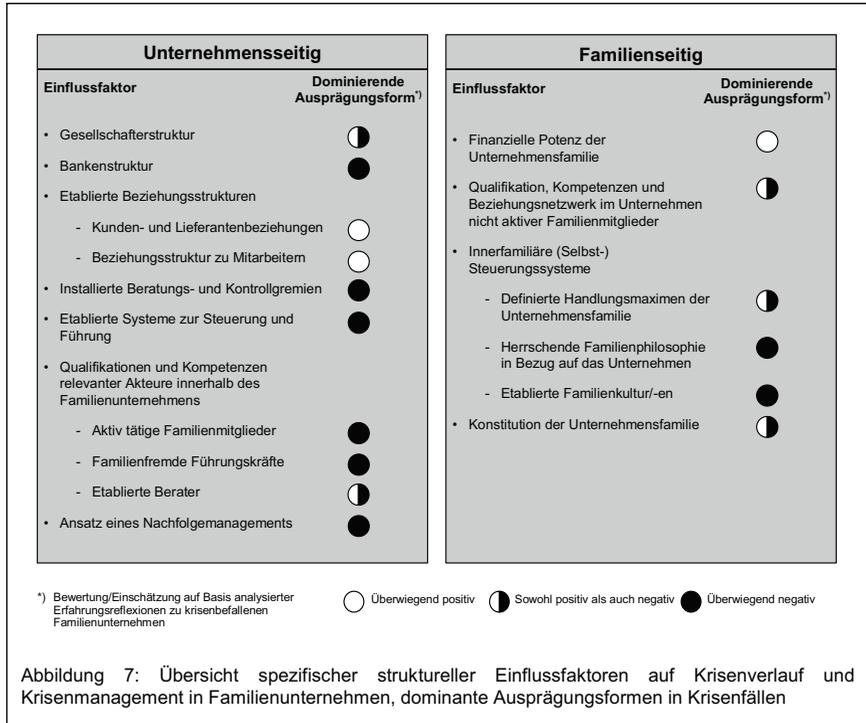
und Lieferanten oder durch ein vorhandenes Privatvermögen in der Unternehmensfamilie einige besondere Potentiale und Ressourcen gegenüber, auf die ein Krisenmanagement in anderen Organisationsformen nicht zurückgreifen kann.

Die von den Experten, die an der Studie teilnahmen, vorgenommene Einschätzung über die positive oder negative Relevanz der einzelnen Einflussfaktoren für den Krisenverlauf (dargestellt in Abbildung 7 in den Kategorien *überwiegend positiv*, *sowohl positiv als auch negativ* und *überwiegend negativ*) zeigt, dass die destruktive Ausprägungsform der beschriebenen Strukturen in krisenbefallenen Familienunternehmen dominiert. In Fällen, in denen es unterschiedliche Einschätzungen hierzu gab und sich auf Grundlage der herangezogenen Aussagen keine dominante Zuordnung vornehmen ließ (z. B. zur Gesellschafterstruktur, zur Konstitution der Unternehmensfamilie), wurde eine indifferente Bewertung vorgenommen.

6.2 Verhaltensbedingte Einflussfaktoren der Akteure der Unternehmensfamilie

Es wurde bereits mehrfach auf die Bedeutung hingewiesen, die bestimmten Handlungs- und Verhaltensweisen der Mitglieder der Unternehmensfamilie für den Krisenprozess zukommt. Innerhalb der folgenden Abschnitte werden nun die bereits vereinzelt in den vorherigen Abschnitten beschriebenen typischen Aktionen und Reaktionen und ihre spezifischen Einflüsse auf den Krisenverlauf detaillierter betrachtet. In Abgrenzung zu den bisherigen Ausführungen wird jedoch eine andere Perspektive eingenommen: Die Beschreibungen konzentrieren sich weniger auf die Analyse von Zusammenhängen, etwa welche verhaltensbedingten Einflüsse mit welchen strukturellen Einflussfaktoren korrelieren. Bei den folgenden Ausführungen geht es vielmehr darum, typische Handlungs- und Verhaltensmuster der Akteure einer Unternehmensfamilie zu Zeiten einer Krisensituation und die hierdurch (potentiell) ausgelösten Einflüsse auf den Prozessverlauf darzustellen. Hierdurch werden nicht nur zusätzliche Unterschiede zu Krisensituationen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen deutlich, sondern auch besondere Handlungsfelder für ein externes Krisenmanagement aufgezeigt. In diesem Zusammenhang wird zudem an verschiedenen Stellen das immer wieder als problematisch beschriebene *Beziehungsverhältnis* von aktiv im

Unternehmen tätigen Familienmitgliedern und einem externen Krisenmanagement betrachtet, das regelmäßig eine Sanierung scheitern lässt.



Prinzipiell lässt sich den Verhaltensweisen der aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder ein zentraler Einfluss auf den Verlauf der Krise zuschreiben. Wie oben jedoch bereit angedeutet wurde, sind darüber hinaus aber auch Handlungen der restlichen Familienmitglieder innerhalb der Familie und in der Öffentlichkeit von Bedeutung. In den folgenden Abschnitten werden die identifizierten Einflüsse nach unterschiedlichen Gesichtspunkten beschrieben und analysiert.⁴⁷

⁴⁷ Dabei werden insbesondere Verhaltensbeschreibungen aus Einzelfallbeispielen herangezogen, oder solche Ausführungen verwendet, die explizit krisenprozessrelevante typische Handlungen von Familienmitgliedern thematisieren. Zur Vereinfachung wird in diesem Zusammenhang auch von konstruktiven bzw. destruktiven Handlungen und Verhaltensweisen gesprochen.

Direkt und indirekt prägende Einflüsse

Die Relevanz der typologisch charakterisierbaren Handlungen und Verhaltensformen von Akteuren einer Unternehmensfamilie ist nicht nur von der Art und Weise einzelner Handlungen oder ihrer Intentionen abhängig, sondern auch von den hierdurch ausgelösten Effekten oder Interpretationen durch Dritte. Dies gilt dabei in erster Linie für *unternehmensbezogene Entscheidungen* von z. B. Familiengesellschaftern oder im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern. Darüber hinaus aber wurden auch eine ganze Reihe von Handlungen und Verhaltensformen der Akteure *außerhalb des Unternehmenskontextes* identifiziert. Hier lässt sich den Familienmitgliedern als Privatpersonen ebenfalls eine krisenbeeinflussende Rolle zuweisen, da ihr Verhalten in der Öffentlichkeit oder gegenüber Verwandten verschiedentlich indirekt auf das Unternehmen zurückfällt. So wurde insbesondere von den Mitgliedern der Expertengruppe Familienunternehmer / Mitglied der Unternehmensfamilie immer wieder hervorgehoben, welchen indirekten Einfluss bestimmte Handlungen nicht im Unternehmen involvierter Familienmitglieder auf das Verhalten von z. B. geschäftsführenden Gesellschaftern oder Familiengesellschaftern im Hinblick auf die Krisenbewältigung ausüben konnten. Auch wurde mehrfach über die zerstörerische Kraft unvorsichtiger Verhaltensweisen von z. B. Ehegatten, Kindern, Lebensgefährten etc. berichtet. Eine Vielzahl der Ausführungen beschrieb jedoch auch das starke Potential gezielter Handlungen in der Öffentlichkeit bzw. öffentlicher Auftritte der Mitglieder der Unternehmensfamilie. Diesen Elementen wurde ein hoher Signalcharakter zugewiesen, der das Verhalten Dritter gegenüber dem Unternehmen u. U. wesentlich beeinflussen kann.⁴⁸ Das Verhalten nicht involvierter Familienmitglieder ist insbesondere bei Unternehmen von Bedeutung, die in kleineren Städten angesiedelt sind, oder solchen, in denen die Mitglieder der Unternehmensfamilie in der Region eine bestimmte Bekanntheit genießen.⁴⁹ Hier werden häufig nahezu alle Mitglieder der Familie des Familienunternehmens in der Krisensituation von Dritten weniger als Privatperson, vielmehr als Angehöriger der Unternehmensfamilie im Blick auf die aktuelle Situation im Unternehmen betrachtet und bewertet: Dementsprechend kann der bekannt ge-

⁴⁸ Die Reputation, die eine Unternehmensfamilie besitzt, kann in diesem Zusammenhang ebenfalls von Bedeutung sein.

⁴⁹ Nach Angaben einer unlängst durchgeführten Untersuchung bevorzugen Familienunternehmen nach wie vor Kleinstädte mit 20.000 bis 100.000 Einwohnern als Firmensitz. Siehe o.V. (2007).

wordene Kauf eines teuren Rennpferdes durch eine Tochter des geschäftsführenden Gesellschafters erhebliche Probleme für die Verhandlungen mit Banken über Kreditverzicht bedeuten, selbst wenn sie dies aus ihrem eigenen Vermögen oder dem ihres Lebenspartners finanziert hat. Oder der Erwerb eines teuren Sportwagens des nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafters kann die Zugeständnisbereitschaft von Mitarbeiter- oder Gewerkschaftsvertretern bei Verhandlungen über Sanierungsstarifverträge erheblich verschlechtern. Auch der schon lange gebuchte Weihnachtsurlaub der Unternehmensfamilie auf Kuba kann in der Krisensituation als „Aufgabe des Unternehmens“ und „Flucht vor dem Insolvenzverwalter“ interpretiert werden und eine Kette von Ereignissen auslösen.

Die Handlungen und Verhaltensweisen der Akteure aus der Unternehmensfamilie lassen sich demnach entweder in solche mit einem *direkten* oder einem *indirekten Einfluss auf den Krisenverlauf des Krisenunternehmens* unterscheiden.

Dynamisierende und auslösende Handlungen und Verhaltensweisen

Eine weitere Unterscheidung lässt sich im Hinblick auf die jeweilige Qualität des aus den Handlungen resultierenden Einflusses für eine Krisensituation vornehmen. Generell sind die identifizierten auffälligen und eigentümlichen Verhaltensweisen der Akteure der Unternehmensfamilie als ein die *Krisendynamik beeinflussendes Element* zu betrachten. Denn die etablierten Handlungs- und Verhaltensmuster führen prinzipiell ja zu strukturellen Ausprägungen eines Familienunternehmens und seiner Firmenkultur. Sie sind jedoch auch maßgeblich für die Verlaufsdynamik einer Krise (z. B. durch ein frühes Erkennen und Bearbeiten von Krisensymptomen etc.) von Bedeutung.

In Abhängigkeit vom Zeitpunkt und der Intensität ihrer Ausprägung kommt einigen der beschriebenen Verhaltensweisen jedoch der Charakter eines *die akute Krise auslösenden Elementes* zu: wie z. B. eine dauerhafte wechselseitige Blockade und Verhinderung von Beschlüssen durch zerstrittene Familienmitglieder im Unternehmen oder in den Gesellschafterversammlungen; die Ignoranz bzw. ein Nicht-akzeptieren-Wollen von Bedrohungen oder virulent gewordenen Krisensymptomen für das

Unternehmen; öffentlich ausgetragene Familienstreitigkeiten vor wichtigen Finanzierungsgesprächen mit Fremdkapitalgebern etc.

Handlungen und Verhaltensweisen von Einzelpersonen und Personengruppen

Die identifizierten verhaltensbedingten Einflüsse von aktiven Mitgliedern der Unternehmensfamilie auf den Krisenverlauf zeigen darüber hinaus, dass sich entsprechende Handlungen nicht nur erheblich von denen angestellter Manager unterscheiden. Zusätzlich können, wie bereits angedeutet, Handlungen von Personen relevant für den Krisenverlauf sein, die in Krisenfällen von Nicht-Familienunternehmen völlig unerheblich sind.⁵⁰

Auch zeigen die Studienergebnisse, dass ein bestimmtes Agieren *einzelner Personen* aus dem Familienkreis beinahe regelmäßig erwartet werden kann: wie etwa die „klassische“, eine Krisensituation negierende Reaktion z. B. auf erste Signale einer Krise durch geschäftsführende Gesellschafter, oder die häufig ablehnende Haltung im Umgang mit Forderungen von Fremdkapitalgebern; aber auch unterstützende Verhaltensmuster nicht aktiv tätiger Familiengesellschafter oder von Ehepartnern und Kindern, sowie deren hohe Signalwirkung in der Öffentlichkeit.⁵¹

Die beschriebenen Handlungen einzelner Familienmitglieder lassen sich, wenn auch nicht ganz überschneidungsfrei, idealtypischerweise entlang des beschriebenen 3-Kreis-Modelles durch Unterscheidung einzelner Familienmitglieder und ihrer Rollen betrachten. Für die Einzelakteure aus der Familie wurden dabei folgende krisenrelevante Einflüsse aus Handlungen und Verhaltensweisen beschrieben:

- Rollenprofil Nr. 1: Geschäftsführende Gesellschafter bzw. Familienmitglieder mit Gesellschaftsanteilen in Managementpositionen des Krisenunternehmens zum Zeitpunkt des Eintritts der akuten Krise. Die identifizierten Einflüsse auf den Kri-

⁵⁰ Dem Verfasser ist kein Fall bekannt, in dem das Verhalten der Tochter oder Gattin eines Vorstandsvorsitzenden einer börsennotierten Aktiengesellschaft eine Relevanz für dessen Verhandlungen mit Gewerkschaften oder Kapitalgebern im Krisenkontext besessen hätte.

⁵¹ Zu typischen konstruktiven oder destruktiven Verhaltensweisen von Mitgliedern der Unternehmensfamilie sowie diesen zugrunde liegenden Parametern siehe ausführlich Rösen (demnächst).

- senprozess sind sehr vielschichtig. Sie umfassen insbesondere spezifische Verhaltensweisen in Bezug auf Krisenbewältigungsanstrengungen im Unternehmen sowie ihnen zugrunde liegende persönliche und innerfamiliäre Randbedingungen für einzelne Handlungen.
- Rollenprofil Nr. 2: Nicht aktiv im Unternehmen tätige Familiengeschafter wie z. B. ehemals aktive Familienmitglieder im „Ruhestand“; nicht berufstätige Erben; Familienmitglieder, die in anderen Berufen / Unternehmen tätig sind; auf internen oder externen Druck aus dem Unternehmen entfernte, ehemals dort tätige aktive Familienmitglieder etc. Besondere verhaltensbedingte Einflüsse beinhalten vor allem bestimmte Verhaltensmuster hinsichtlich der Bereitschaft, Geschafterbeiträge zu leisten sowie schnelle und nachhaltig wirksame Entscheidungen zur Sanierung in der Geschafterversammlung zu treffen. Als zentrale Kriterien für destruktive oder konstruktive Handlungen lassen sich neben dem persönlichen Vermögen und dem bestehenden Interesse am Familienunternehmen insbesondere die Art, Ausprägung und Umgangsweise mit familieninternen Konflikten aufführen.
 - Rollenprofil Nr. 3: Im Unternehmen tätige Familienmitglieder, die keine Geschafteranteile besitzen. Hierunter fallen insbesondere „eingeherrtete Geschäftsführer“ oder im Unternehmen bereits tätige Nachfolger. Besondere Relevanz haben hier Konflikte und Problematiken einer unzureichenden oder instabilen Nachfolgeregelung, die Krisenprozesse destruktiv überlagerten, sowie die Zusammenarbeit mit anderen Familienmitgliedern (Rollenprofil 1 oder 2) im Hinblick auf Maßnahmen zur Krisenbewältigung. So treffen hier regelmäßig unterschiedliche Vorstellungen von Vertretern verschiedener Generationen oder von Familienmitgliedern, die bereits Erfahrungen außerhalb des Unternehmens gesammelt haben, aufeinander.
 - Rollenprofil Nr. 4: Reine Familienmitglieder, die keine offizielle Funktion im Unternehmen oder im Geschafterkreis haben. Die Aussagen der Interviewpartner betrafen insbesondere Ehepartner und Kinder von aktiven oder nicht-aktiven Geschaftern. Von ihnen ausgehende Einflüsse auf den Krisenprozess umfassen,

neben dem beobachtbarem Verhalten in der Öffentlichkeit, die nach Auffassung der Experten nicht zu unterschätzende Bedeutung des Einflusses dieser Personen auf die aktiv in die Krisenbewältigung involvierten Ehegatten, Kinder oder Eltern als Akteure in den Rollenpositionen 1 - 3.

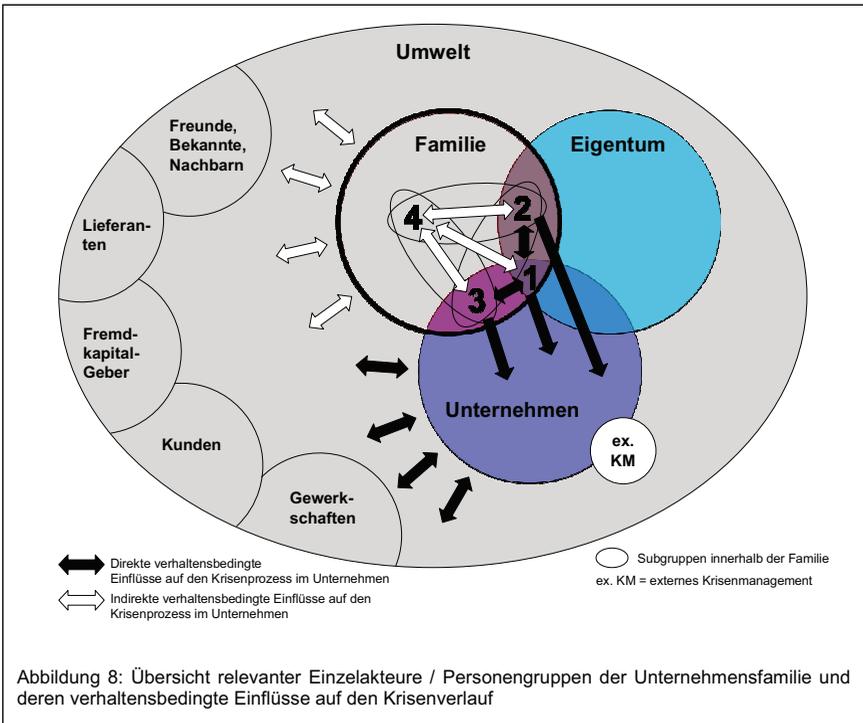
Zusätzlich lassen sich regelmäßig auch Einflüsse feststellen, die in Handlungen und Verhaltensformen mehrerer Familienmitglieder in Form einer (Sub-) Gruppe zu beobachten waren (z. B. sämtlicher Familienmitglieder gegenüber dem geschäftsführenden Gesellschafter), oder solche, die durch die Unternehmensfamilie als Kollektiv ergriffen wurden (z. B. koordinierte Handlungen und Vorgehensweisen in der Öffentlichkeit). So sind zum einen Verhaltensweisen beobachtbar, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Handlungen aktiv in die Krisenbekämpfung des Unternehmens involvierter Familienmitglieder ausüben können (z. B. Zweckbündnisse von Gattin und Kindern gegen den Vater, Kooperation bisher verfeindeter Familienmitglieder unterschiedlicher Stämme zum Schutz des amtierenden geschäftsführenden Gesellschafters etc.). Zum anderen ist die Bedeutung typischer kollektiver Verhaltensweisen von relevanten Mitgliedern der Unternehmensfamilie für den Krisenprozess insgesamt hervorzuheben (z. B. Erscheinen sämtlicher Familienmitglieder auf einer kritischen Betriebsversammlung, angepasstes einheitliches und bescheideneres Auftreten in der Öffentlichkeit, Kommunikation und Interaktion mit einem externen Krisenmanagement etc.).

Im Rahmen einer Krisendynamik kommt solchen Gruppenhandlungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Familienkonstellation, der familieninternen Hierarchie bzw. der dominierenden Wertung einzelner Familienmitglieder durch die restliche Familie (dies z. T. unabhängig von deren Status als Gesellschafter oder der Höhe ihrer jeweiligen Anteile) eine erhebliche Bedeutung zu.

Zur Systematisierung dieser unterschiedlichen Typen von verhaltensbedingten Einflüssen lassen sich krisenrelevante Handlungen und Verhaltensweisen von Akteuren der Unternehmensfamilie hinsichtlich ihres Ursprungs in folgende Kategorien unterscheiden: 1. in *Handlungen und Verhaltensweisen einzelner Akteure der Unterneh-*

mensfamilie und 2. Handlungen und Verhaltensweisen der Unternehmensfamilie insgesamt.

In Abbildung 8 sind in Anlehnung an das einleitend dargestellte 3-Kreis-Modell die identifizierten verhaltensbedingten Einflüsse, die von einzelnen Akteuren oder Gruppen in der Unternehmensfamilie auf den Krisenprozess ausgehen können, noch einmal graphisch zusammengefasst.



Fazit

Insgesamt zeigt die Studie, dass destruktive verhaltensbedingte Einflüsse auf den Krisenverlauf häufiger vorkommen als konstruktive. Dieser Umstand sollte nach Meinung des Verfassers jedoch nicht zu dem Schluss verleiten, dass allgemein ein als destruktiv zu wertendes Verhalten von Mitgliedern der Unternehmensfamilie in Bezug auf ihr Unternehmen herrscht. Vielmehr ergibt sich dieser negative Aspekt zum einen

aus der untersuchten Situation einer Existenz bedrohenden Krise, die in nahezu allen Fällen das Resultat einer Vielzahl von Fehleinschätzungen oder falschen Entscheidungen und darauf basierenden inadäquaten Handlungen ist. Nur in wenigen Fällen wurden dem Verfasser Beispiele beschrieben, in denen von vornherein das Ziel verfolgt wurde, das gemeinsame Unternehmen, z. B. aus Rache am „undankbaren Sohn“, zu zerstören.

Zum anderen ist immer zu berücksichtigen, dass es sich um Menschen handelt, über die eine Katastrophe hereingebrochen ist, die in einer unerwarteten, sie überfordernenden Ausnahmesituation stehen, in der sie nicht nur um ihren Arbeitsplatz, sondern auch um ihre Existenz und u. U. um ein über Generationen aufgebautes Lebenswerk der Familie kämpfen. Gerade diese zusätzlichen Aspekte unterscheiden die Situation für die Mitglieder der Unternehmensfamilie deutlich von der angestellter Manager und deren Verwandtschaft.

Insbesondere die Analyse von Einzelfällen verdeutlicht dabei, dass die Familienmitglieder mit Zunahme der Krisenentwicklung im Unternehmen systematisch auch innerhalb der Familie mit der Bewältigung der Situation überfordert waren. Sie waren Gefangene ihrer mentalen Modelle und schafften es nicht, frühzeitig Veränderungen herbeizuführen oder externe Hilfe in Unternehmen und Familie anzufordern. Lief die Krisensituation dann ihrem Höhepunkt zu, konnten verfestigte Verhaltensmuster oder Konflikte von den Akteuren meist nur noch durch massiven externen Druck in Bezug auf das Unternehmen verändert werden. Gerade hier ist nach Meinung des Verfassers ein gleichermaßen behutsames wie konsequentes Vorgehen durch ein externes Krisenmanagement gefordert, das die Effekte der Sanierung auch im Hinblick auf die angeschlossene Familie berücksichtigt. Die besondere Herausforderung besteht dabei darin, notwendige z. T. radikale Veränderungen im Unternehmen in adäquater Form auf Seiten der Familie be- und verarbeitbar zu machen. Ein einseitiges, lediglich auf das Unternehmen beschränktes Krisenmanagement läuft sonst Gefahr, durch Gegenreaktionen aus der Familie konterkariert zu werden.

Dennoch sollten die von den Experten genannten konstruktiven Einflüsse aus der Unternehmerfamilie während der Existenz bedrohenden Unternehmenskrise und

trotz der meist vorhandenen parallelen Krise in der Unternehmensfamilie als außer-gewöhnliche Elemente nicht übersehen werden. Sie können, wie im Beispiel der Familie Eintracht beschrieben, gezielt genutzt und konsequent im Sanierungsprozess eingesetzt werden. Hier stehen einem externen Krisenmanagement einige zusätzliche Ansatzpunkte, Ressourcen und Hilfen im Rahmen einer Sanierung zur Verfügung, die es sonst in keiner anderen Organisationsform finden kann. Entscheidend hierfür ist jedoch, dass die agierenden Krisenmanager über die Fähigkeit verfügen, diese Chance zu erkennen, und es verstehen, die familiären Ressourcen gezielt in den Sanierungsprozess zu integrieren.

Im Hinblick auf die Tätigkeiten eines externen Krisenmanagements sei an dieser Stelle noch einmal auf die potentiell hohe Bedeutung der multiplen Rollen, die verschiedene Mitglieder der Unternehmensfamilie innehaben können, hingewiesen. Interessanterweise wurde diese spezifische Problematik durch die meisten Interviewpartner im Hinblick auf verschiedene Entscheidungssituationen in der Krise nicht berücksichtigt. Vielmehr wurde das beobachtete oder erlebte Verhalten der Akteure der Unternehmensfamilie im Vergleich zu denen anderer Unternehmensformen dem Verfasser gegenüber häufig als „völlig irrational“, „rein emotional“ und „nicht vorhersehbar“ bzw. „nicht nachvollziehbar“ klassifiziert.⁵² Nach Auffassung des Verfassers deuten diese Beschreibungsformen auf eine geringe allgemeine Family-Awareness hin. Zudem werden die Verhaltensweisen der Krisenbeteiligten ausschließlich aus der Perspektive rational-ökonomischer Zusammenhänge im Kontext des Unternehmens betrachtet. Der Familien-Faktor eines Familienunternehmens – geschweige denn psychologische Faktoren eines Menschen in der Krise – wird offenbar nicht systematisch und nur unzureichend in die Überlegungen einbezogen. Familiär bestimmte Entscheidungsorientierungen, die davon mitunter erheblich abweichen können, werden daher als unlogisch und atypisch für unternehmerische Entscheidungen angesehen und als unprofessionell abgetan.

⁵² Dabei benutzten teilweise auch Interviewpartner aus der Expertengruppe Familienunternehmer / Mitglied der Unternehmensfamilie diese Beschreibungen. Zu Auszügen eines Interviews mit einem Familienunternehmer über die eigenen Krisenerfahrungen siehe Rösen, v. Schlippe (2007b).

Nach Meinung des Verfassers stellt jedoch gerade die Berücksichtigung möglicherweise sogar paradoxer Anforderungen an die in die Krisenbewältigung involvierten Familienmitglieder einen wesentlichen Bestandteil für ein spezifisches Krisenmanagement in Familienunternehmen dar, wenn eine Sanierung zusammen mit der Unternehmensfamilie geplant ist. Dazu gehört auch, dass sich die am Sanierungsprozess beteiligten Berater und Krisenmanager, aber auch die Vertreter der engagierten Kreditinstitute über die spezifischen Rahmenbedingungen ihres Mandanten im Klaren sind.

Ein völliges Außer-Acht-Lassen des Familien-Faktors eines Familienunternehmens trotz jahrelanger Geschäftsbeziehungen bzw. ein einseitiges Vergleichen dieser Unternehmensform mit anderen kann so auch als ein Beitrag dieser Akteure für potentielle Missverständnisse oder Konflikteskalationen gewertet werden. Ist eine Krisenbewältigung aufgrund der herrschenden Sanierungsbedingungen nur gemeinsam mit der Unternehmensfamilie möglich, so sind die hier beschriebenen Rollenproblematiken zu identifizieren und in der Zusammenarbeit in adäquater Form zu thematisieren bzw. Lösungen hierfür zu entwickeln.

Auch wenn die Konzentration auf betriebswirtschaftliche und juristische Zusammenhänge im Rahmen eines Krisenmanagements nach wie vor den Schwerpunkt darstellen muss, so kann es in dieser Situation keinesfalls als zielführend angesehen werden, sich ausschließlich auf diese zu beschränken oder, wie von einigen Interviewpartnern beschrieben, durch ein besonders hartes Auftreten zu versuchen, die Unternehmensfamilie einzuschüchtern bzw. bei ihr hierdurch Respekt und Anerkennung zu gewinnen.

6.3 Die Relevanz von Konflikten in der Unternehmensfamilie

„Wenn Familienunternehmen scheitern und es nicht allgemein wirtschaftliche Bedingungen sind, die das Überleben des Unternehmens unmöglich machen, dann geschieht das erfahrungsgemäß zu fast 100 %, weil familiärer Streit das Unternehmen

*zum Spielball der persönlichen Gefühle und Beziehungen von Familienmitgliedern macht.*⁵³

Dieses Zitat belegt einmal mehr die emotional-soziale Komponente von Familienunternehmen. Streitigkeiten und Konflikte innerhalb der Unternehmensfamilie haben, dies zeigten die bisherigen Ausführungen bereits mehrfach, eine zentrale Bedeutung als spezifische Einflussfaktoren auf die Krisenprozesse im hier untersuchten Unternehmenstyp. Konflikte spiegeln sich dabei nicht nur in der Ausprägungsform einiger struktureller Einflussfaktoren wider. Sie sind auch regelmäßig im Vorfeld einer Krise oder während der Krisenbekämpfung anzutreffen und sorgen für eine destruktive Dynamisierung der Krisensituation aufgrund entsprechend eingefärbter Handlungen von Familienmitgliedern. Zudem können sie krisentypische Konflikte, die auch in anderen Unternehmensformen zu beobachten sind (z. B. zwischen Gesellschaftern), in einem Ausmaß überlagern, dass beobachtbare Eskalationsdynamiken mit denen in Nicht-Familienunternehmen kaum mehr zu vergleichen sind.

Folgende Aspekte, die von den Experten besonders hervorgehoben wurden, sind nach Ansicht des Verfassers für die Analyse der spezifischen Krisensituation von Familienunternehmen besonders bedeutsam:

Prinzipiell existieren für alle Unternehmenstypen in Krisensituationen zunächst die gleichen typischen Konflikte zwischen Gesellschaftern, Management, Mitarbeitervertretungen, Fremdkapitalgebern, externem Krisenmanagement etc. Sie umfassen typische Differenzen der beteiligten Akteure in Bezug auf: die Sanierungsziele, die Auffassung und Bewertung einzelner Sanierungsansätze und -optionen, die Reorganisation und Umstrukturierung von Abteilungen und Bereichen im Unternehmen, persönliche Konflikte zwischen dominanten Personen im Management und / oder in der Gesellschafterversammlung, die Zusammenarbeit mit externen Sanierungsberatern und Krisenmanagern etc.⁵⁴

⁵³ Entnommen aus Simon et al. (2005) S. 165.

⁵⁴ Die im Rahmen der Studie herausgearbeiteten typischen Konfliktarten in Sanierungssituationen lassen sich dabei entlang des Schemas zur Konflikttypisierung nach *Kreyenberg* auch als Zielkonflikte, Bewertungskonflikte, Verteilungskonflikte, persönliche Konflikte, Beziehungskonflikte und

In Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen aber existieren in Familienunternehmen über dieses Konfliktpotential hinaus noch die bereits mehrfach aufgeführten emotionalen Konflikte⁵⁵ in der Unternehmensfamilie, die von den Studienteilnehmern als eine zusätzliche, immer wieder auftauchende Belastung für den Krisenprozess angesehen wurden. Sie haben eine doppelte Relevanz für den Krisenprozess: Sie wirken zum einen als zentrale Treiber-Faktoren für die regelmäßig beobachtbaren extremen Ausprägungsformen von Streitpositionen von Familienmitgliedern oder Konfliktdynamiken innerhalb der oben skizzierten sanierungstypischen Konflikte. Darüber hinaus bereiten innerfamiliäre Konflikte eine wesentliche Grundlage für die Herausbildung bestimmter struktureller Einflussfaktoren (z. B. gestörte Beziehungsstrukturen zu Mitarbeitern, Fremdkapitalgebern, Kunden und Lieferanten, nicht funktionsfähige Aufsichts- und Kontrollgremien, ineffiziente Ansätze eines Nachfolgemanagements, eine beschädigte Familienkonstitution etc.). Außerdem können sie wie aufgeführt sämtliche Handlungen und Verhaltensweisen von Familienmitgliedern oder relevanten familienexternen Akteuren von Grund auf prägen oder destruktiv überlagern. Abbildung 9 stellt diese allgemeine Funktion von Konflikten im Rahmen des hier gewählten Beschreibungsmodells graphisch dar.

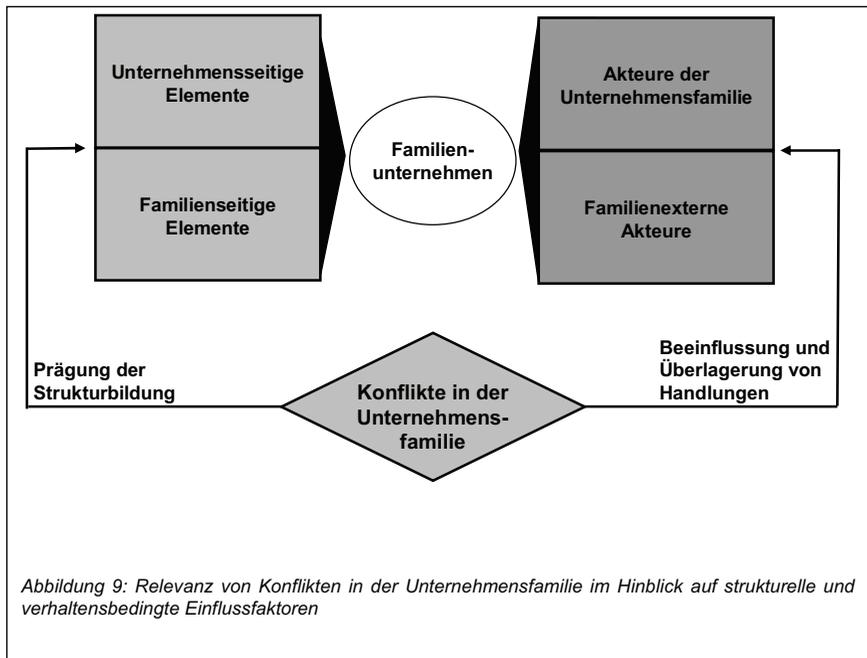
Auf Grundlage der Studienergebnisse lässt sich das oben aufgeführte Zitat, nach dem innerfamiliäre Konflikte neben veränderten Rahmenbedingungen in Markt und Wettbewerb letztendlich immer der Grund für das Scheitern von Familienunternehmen sind, im Hinblick auf die Krisensituation noch weiter differenzieren. Ein Großteil der Studienteilnehmer⁵⁶ bestätigte, dass Konflikte in der Unternehmensfamilie regelmäßig die Funktion eines *Auslösers der Unternehmenskrise* einnehmen. So führen Streitigkeiten in der Familie, die dann in der Gesellschafterversammlung und / oder im Unternehmen fortgesetzt werden, zu Entscheidungsblockaden in der Gesellschafterversammlung und zu Handlungsunfähigkeit des Managements (z. B. durch Verweigerung zustimmungspflichtiger Geschäfte), zu Rückabwicklung bereits umge-

Rollenkonflikte beschreiben. Zur Kategorisierung von Konflikten in Organisationen und Unternehmen siehe Kreyenberg (2004) S. 25f.

⁵⁵ Hiermit werden „...Konflikte um Beziehungen (*relationship conflicts*) bezeichnet, die mit negativen Emotionen verbunden sind.“; entnommen aus v. Schlippe, Kellermanns (2007).

⁵⁶ In diesem Zusammenhang insbesondere durch Experten aus den Gruppen Krisenmanager / –berater und Insolvenzverwalter.

setzter Maßnahmen oder eingeleiteter strategischer Neuausrichtungen im Unternehmen, zu Kündigungen von Know-how-Trägern (z. B. frustrierter kompetenter Nachfolger oder Fremdmanager), zu Irritationen bei Geschäftspartnern (z. B. Fremdkapitalgebern) etc.



Einige wenige Interviewpartner schätzten den Anteil von Familienkonflikten eher konservativ bei 20 - 30 % der von ihnen betreuten Krisenfälle. Die restlichen Interviewpartner, die eine Einschätzung dazu vornehmen konnten, bezifferten diesen Wert auf zwischen 50 - 80 % ihrer Fälle. Demnach haben Familienkonflikte, die auf Gesellschafterebene oder im Unternehmen ausgetragen wurden, den Eintritt einer Krise begünstigt oder sogar herbeigeführt. Von den Experten wurde immer wieder hervorgehoben, dass die Unternehmen vor dem Konfliktausbruch, soweit feststellbar, in ihrer Substanz gesund waren, und „lediglich“ durch die Konflikteskalation und die in diesem Zusammenhang eingetretene Lähmung des Unternehmens überhaupt erst in die Krisensituation geraten waren.

Auf den Prozess einer akuten Krisensituationen und ein hier stattfindendes Krisenmanagement haben Familienkonflikte in der Regel eine katastrophale Auswirkung: So wurde von den Experten regelmäßig angegeben, dass bei entsprechenden Eskalationen der Familienstreitigkeiten die begleiteten Krisenfälle fast immer entweder in einer Insolvenzanmeldung oder in einem ungeplanten Notverkauf des Unternehmens endeten. Hier hatten Familienkonflikte und ihre Eskalationen maßgeblich bestimmte Handlungen und Verhaltensweisen der relevanten Akteure der Unternehmensfamilie geprägt.

Konflikten in der Unternehmensfamilie fällt daher die Funktion eines die *Krise beschleunigenden Elementes* zu. So sind es die konkreten Handlungs- und Entscheidungssituationen zur Krisenbekämpfung, an denen sich familiäre Spannungen entzünden und / oder entladen, wie etwa beim Zwang zur Anpassung der Entnahmepolitik, zur Erbringung von Gesellschafterbeiträgen, zur Umsetzung eines Sanierungskonzeptes, zur temporären Kompetenzabgabe in der Geschäftsführung an einen familienfremden Krisenmanager etc. Dadurch werden Anstrengungen zur Krisenbewältigung massiv behindert oder gar unmöglich gemacht.

Demgegenüber zeichneten sich die Beschreibungen zu Krisenprozessen mit einem positiven Ausgang dadurch aus, dass Konflikte in der Unternehmensfamilie entweder nicht (zumindest für Außenstehende nicht feststellbar) vorhanden waren und / oder von den Mitgliedern der Unternehmensfamilie in konstruktiver Form verarbeitet werden konnten.

Die Studienergebnisse über Familienkonflikte und Krisendynamiken in Familienunternehmen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Sämtliche oben aufgeführten Einzelakteure einer Unternehmensfamilie sowie bestimmte Gruppierungen in ihr (z. B. zwischen Familienstämmen) kommen als potentielle *Konfliktparteien* in Betracht.
2. Nahezu alle denkbaren *konfliktträchtigen Themen* innerhalb einer Familie (z. B. Ehebruch, Loyalitätserwartungen, tabuisiertes Fehlverhalten in der Vergangenheit,

Demütigungen in der gemeinsamen Jugendzeit etc.) sowie *familienpezifische Konfliktarten* (z. B. Generationenkonflikte, Paarkonflikte, Erziehungskonflikte, Geschwisterkonflikte etc.) sind als (potentiell) relevant für den Krisenprozess zu betrachten. Sie können, wenn sie eskalieren und / oder nicht systematisch berücksichtigt werden, die Krisenbewältigung massiv beeinträchtigen oder gar unmöglich machen. Selbst wenn die ursprünglichen Sachverhalte des Konfliktes schon mehrere Generationen zurückliegen, stellen sie ein potentielles Risiko dar; in einigen Beispielen zeigte sich, dass bestimmte Konflikte (z. B. zwischen Familienstämmen) von Generation zu Generation vererbt wurden. Die Beschreibungen zeigen, dass in der Extremsituation einer Krise vorhandenen konfliktbehafteten Themen plötzlich eine hohe Relevanz beigemessen wird, auch wenn sie mit aktuellen Fragestellungen zur Krisenbewältigung im Unternehmen zunächst keinerlei Verbindung besitzen. Ein sehr markantes Beispiel hierfür waren emotionale Konflikte zwischen zwei Brüdern, von denen einer in das elterliche Unternehmen eingetreten war:

Als das gemeinsam geerbte Unternehmen in die Krise geriet, verweigerte der nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter seinem Bruder eine finanzielle Unterstützung zur Rettung des Unternehmens, obwohl ihm dies aufgrund seiner Vermögensverhältnisse sehr leicht möglich gewesen wäre. Stattdessen nutzte er die Gelegenheit, seinen voll haftenden Bruder durch die Insolvenz in den Ruin zu treiben und dessen Ehefrau zu „beweisen“, dass er eigentlich doch die bessere Wahl gewesen wäre. Der nunmehr verarmte geschäftsführende Gesellschafter hatte seinem Bruder vor Jahrzehnten die Freundin „ausgespannt“ und später geheiratet.

3. Zwischen Krisenprozessen im Unternehmen und Konfliktodynamiken in der Familie herrschen *Wechselbeziehungen*. So lässt sich beobachten, dass latent vorhandene Familienkonflikte häufig zum Zeitpunkt des Eintritts einer akuten Krise ausbrechen bzw. schwelende Konflikte eskalieren. Es ist festzustellen, dass die Intensität der Konflikte bzw. die eingetretenen Eskalationsstufen der Konflikte⁵⁷ mit dem

⁵⁷ Glasl unterscheidet in seinem Phasenmodell der Eskalation von Konflikten neun Eskalationsstufen, in denen sich win-win-Konstellationen der Konfliktbeteiligten über win-lose- zu lose-lose-Konstellationen verändern. Siehe Glasl (2002) S. 233ff.

Fortschreiten der Unternehmenskrise zunehmen. In dieser Situation fällt oft das einzige gemeinsame Bindungselement der Familienmitglieder (das Vermögen), das bisher die Funktion eines de-eskalierenden Mediums hatte, weg.⁵⁸ Folgende leicht angepasste Aussage eines Interviewpartners bringt diesen Zusammenhang nach Einschätzung des Verfassers auf den Punkt:

„Tritt nun eine Krisensituation ein, in der das gemeinsame Vermögen keine Werthaltigkeit mehr besitzt bzw. in der über Dividenden oder Kapitalentnahmen keine Einkünfte mehr erzielt werden können, steht der Eskalation bisher unterdrückter Animositäten und Streitigkeiten nichts mehr im Wege, ihnen wird durch die Krise Tür und Tor geöffnet.“

Lediglich in Ausnahmefällen ist zu beobachten, dass mit einer zunehmenden Dynamisierung der Krise Konflikte in der Unternehmensfamilie zu Gunsten der Krisenbewältigung eingefroren oder beendet werden. In den Fällen, in denen Familienkonflikte für Außenstehende sichtbar werden, ziehen sie erhebliche destruktive Auswirkungen auf die Unterstützungsbereitschaft durch familienexterne Akteure (z. B. Gläubiger, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter etc.) bei der Krisenbewältigung nach sich.

4. Konfliktbeteiligte Familienmitglieder sind sich nur in einem unzureichenden Ausmaß über die destruktiven Auswirkungen bewusst, die ihre Konflikte für den Krisenprozess insgesamt und die Krisenbewältigungsanstrengungen nach sich ziehen. Es wurden Beispiele beschrieben, in denen einzelne Familienmitglieder sogar explizit dazu bereit waren, das gemeinsame Unternehmen im Rahmen der Ausfechtung des Konfliktes zu opfern. Hierzu folgendes markante Beispiel eines Interviewpartners:

⁵⁸ Den Untersuchungsergebnissen von *Simon et al.* zufolge schaffen es erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen, das häufig einzige Bindeglied zwischen den Mitgliedern der Unternehmensfamilie, das gemeinsame Vermögen, um zusätzliche Faktoren wie z. B. Identität als Unternehmensfamilie zu ergänzen. Siehe hierzu Simon et al. (2005), insbesondere S. 186ff.

Nach erfolgter Übergabe des Unternehmens sowie der Anteilsmehrheit an den Sohn geriet das Unternehmen in eine Krise. Zentrale Weichenstellungen zur Zukunftssicherung waren durch den Senior nicht vorgenommen worden. Der Sohn deckte diese Versäumnisse der Vergangenheit im Rahmen seiner Sanierungsbestrebungen lückenlos auf und stellte den Bankenvertretern ein mit Unterstützung einer Sanierungsberatung erarbeitetes Sanierungskonzept zur Rettung des Unternehmens vor. Der Senior fühlte sich von seinem Sohn verraten und warf ihm groben Undank und Verunglimpfung vor. Das seiner Meinung nach öffentlich zur Schau gestellte Versagen seiner Person konnte und wollte er nicht auf sich sitzen lassen. So versuchte er u. a. durch Denunziation („Anschwärzen“) seines Sohnes bei den Gläubigerbanken dessen Glaubwürdigkeit und Rechtschaffenheit in Frage zu stellen, indem er unternehmensinterne Daten weitergab. Seine Haltung, die er auch familienfremden Dritten gegenüber äußerte, zielte auf die Zerstörung des Unternehmens und damit des undankbaren Sohnes ab.

Die im Rahmen der Studie erhobenen und analysierten Daten ermöglichen zwar keine Aussagen über die statistische Relevanz von Familienkonflikten für Krisenprozesse, bestätigen jedoch bereits vorhandene Ergebnisse und Ausführungen zu diesem Thema.

Prinzipiell kann daher die allgemeine Bedeutung von Streitigkeiten und Konflikten in der Unternehmensfamilie mit den von Hennerkes so treffend formulierten Worten als *größte Wertvernichter in Familienunternehmen*⁵⁹ auch und insbesondere für die Situation einer Unternehmenskrise beschrieben werden.

6.4 Schlussbemerkung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Grundbedingungen des Organisationstypus Familienunternehmen den Ausgang von Krisenprozessen und die hier ansetzenden Bewältigungsanstrengungen entscheidend beeinflussen und dadurch von denen anderer Unternehmensformen abweichen können. Die sich aus den hier dar-

⁵⁹ Vgl. Hennerkes (2004) S. 58.

gelegten Überlegungen ergebenden Handlungsmaximen für alle, die in einen Sanierungsfall vom Typ Familienunternehmen involviert sind, können auf folgende drei Sätze reduziert werden:

Achten Sie bei der Sanierung eines Familienunternehmens systematisch auf die Familie des Familienunternehmens. Identifizieren Sie von ihr ausgehende Stärken und nutzen Sie diese gezielt für die Krisenbewältigung im Unternehmen. Setzen Sie sich jedoch auch intensiv mit ihren Schwächen auseinander und wappnen Sie sich für einen adäquaten Umgang damit.

Die dargestellte Systematisierung typischer und spezifischer Einflussfaktoren auf die Krisenprozesse in Familienunternehmen liefert eine erste Hilfestellung zur Erfassung der komplexen Wechselbeziehungen von Unternehmen und Familie zum Zeitpunkt einer Existenzbedrohung. Sollten die Erkenntnisse dieser Arbeit bei der Bearbeitung des einen oder anderen Krisenfalls in Zukunft dazu führen, dass destruktive Konflikteskalationen bzw. Insolvenzen aufgrund eines fehlenden Verständnisses dieses spezifischen Unternehmenstyps unterbleiben, haben sich die diesbezüglichen Hoffnungen und Ziele des Verfassers erfüllt.

7. Literaturverzeichnis

BAFIN (2002):

Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK). Rundschreiben 34/2002 (BA), Internetabfrage:

[http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/mak_rs34_2002.pdf](http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/mak_rs34_2002.pdf;);

Abfragedatum 26.08.20097.

BÖCKENFÖRDE, B. (1991):

Unternehmenssanierung (zugleich Dissertation Universität St. Gallen 1990). Stuttgart: Schäffer Verlag.

BUCHALIK, R. (2004)

§ 2 Restrukturierungs- / Sanierungsmöglichkeiten aus der Sicht der finanzierenden Bank. In: Buth A. K.; Herrmanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz 2. Auflage, S. 30 - 64.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2003)

Monatsbericht Januar 2003, Internetabfrage:

http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2003/200301mba_makbasel.pdf, Abfragedatum: 26.08.2009; S. 45 - 58.

GERSICK, K. E. ET AL. (1997)

Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.

GLASL, F. (2002)

Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

GLESS, S.-E. (1996)

Unternehmenssanierung – Grundlagen – Strategien – Maßnahmen (zugleich Dissertation Humboldt-Universität Berlin 1995). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

INSO (2006)

Insolvenzordnung (InsO): Beck-Texte im dtv.

KRAUS, K.; GLESS, S.-E. (2004)

§ 4 Unternehmensrestrukturierung /-sanierung und strategische Neuausrichtung. In: Buth, A. K.; Herrmanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz 2. Auflage, S. 115 - 146.

KRAUS, K.; HAGHANI, S. (2004)

Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand. In: Bickhoff, N. et al. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance.

KREYENBERG, J. (2004)

Handbuch Konflikt-Management. Berlin: Cornelsen.

KRYSTEK, U. (1987)

Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

LÜTZENRATH, C.; SCHRÖER, M. (2001)

Financial Covenants – Klare Zielvorgaben für Kreditnehmer. Kredit & Rating Praxis, Jahrgang 2001, Heft 5, S. 19 - 21.

o. V. (2007)

Kleinstädte bevorzugt. Frankfurter Allgemeine Zeitung 24.02.2007, Nr. 47, Seite C4.

RÜSEN, T. A. (2008B)

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag

RÜSEN, T. A. (2008A)

Parallele Krisenprozesse – paralleles Krisenmanagement: Das Familienunternehmen unter existenziellem Druck. In: Nischak, A.; Schlippe, A. v.; El Hachimi, M.: Familienunternehmen verstehen. S. 42 - 54. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

RÜSEN, T. A. (2007)

Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit. In: Groß, H.; Bohnert, R. (Hrsg.): Interim Management – Den Wandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit, S. 160 - 186. München: Vahlen Verlag.

RÜSEN, T. A.; SCHLIPPE, A. V. (2007A)

Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. In: OSC – Organisation Supervision Coaching, Jahrgang 14/2007, Heft 4/2007.

RÜSEN, T. A., SCHLIPPE, A. V. (2007B)

Interview: Reflexion der eigenen Krisenerfahrung durch einen Familienunternehmer im Gespräch mit Tom A. Rösen. OSC – Organisation Supervision Coaching, Jahrgang 14/2007, Heft 4/2007.

SCHLIPPE, A. V. (2007A)

Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: Rausch, K. (Hrsg.): Organisation gestalten – Struktur mit Kultur versöhnen, S. 111 - 129.

SCHLIPPE, A. V. (2007B)

Paradoxiemanagement in Familienunternehmen. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

SCHLIPPE, A. V.; GROTH, T. (2006)

Familienunternehmen und Beratung – Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, Klaus G.: Familienunternehmen beraten – Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verlag.

SCHLIPPE, A. V.; KELLERMANN, F. W. (2007)

Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship (ZfKE), 04/2007.

SIMON, F. B. (HRSG.) (2002)

Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

SIMON, F. B. (2002A)

Zwischen Gefühl und Geschäft – Familien und ihre Unternehmen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 7 - 15.

SIMON, F. B. (2002B)

Familien und Unternehmen – Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 17 - 34.

SIMON, F. B. (2002C)

Die Familie des Familienunternehmens – Besonderheiten der Familiendynamik. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 35 - 54.

SIMON, F. B. ET AL. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

STIFTUNG-FAMILIENUNTERNEHMEN (2007)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stuttgart: Stiftung Familienunternehmen.

WIESELHUBER (2006B)

Gesellschaftersanierung: Bestandteil des Sanierungsmanagements? – Treuhandschaft als Sanierungsinstrument. München: Seminarunterlage von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.

WIMMER, R. ET AL. (2004)

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere: Sonderheft Nr. 2.

WIMMER, R. ET AL. (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler Verlag.

Die Schriften zu Familienunternehmen präsentieren die Forschungsergebnisse des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in einer klaren und leicht verständlichen Sprache. Durch diese Schriftenreihe wollen wir das Ziel der Bildung einer umfassenden Theorie des Familienunternehmens erreichen.

Dieses Werk knüpft unmittelbar an den ersten Band, *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, an. Es enthält bereits veröffentlichte Beiträge, die zeitlos und von gegenwärtiger Relevanz sind. Im vorliegenden Band werden spezielle Problemfelder von Familienunternehmen betrachtet:

- Wie muss die Führung im Familienunternehmen agieren?
- Was ist im Krisenfall zu tun?
- Wie sollte sich eine Unternehmerfamilie organisieren?
- Was sind die Besonderheiten in der Beratung von Familienunternehmen?

Der vorliegende Band präsentiert Beiträge zu Fragestellungen, die für die Überlebenseicherung des Familienunternehmens von zentraler Bedeutung sind. So leistet dieses Buch zusammen mit dem ersten Band der „Wittener Schriften zu Familienunternehmen“ eine Exploration des Organisationstypus Familienunternehmen. Zugleich bieten die Bände allen interessierten Lesern die Möglichkeit, sich umfassend über charakteristische Eigenheiten von Familienunternehmen zu informieren.

