Rudolf Wimmer/Annette Gebauer

Die Nachfolge in Familienunternehmen

Einleitung

1. Relevanz und Aktualität der Nachfolgeproblematik
2. Besonderheiten von Familienunternehmen
2.1 Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen
2.2 Balanceakte zwischen Familie und Unternehmen
3. Die Übergabe von der ersten an die zweite Generation
3.1 Die Nachfolge aus der Sicht der Übergebenden
3.2 Die Nachfolge aus der Sicht der Übernehmenden
4. Die Bedeutung der ersten Nachfolgeregelung für kommende Generationsablösungen
5. Übergabemuster in langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen
5.1. Stammesorganisationen als Resultat selbst organisierter Nachfolgeregelungen
5.2 Reinszenierte Kleinfamilie zur Komplexitätsreduktion
5.3 Großfamilienorganisation mit ausgeprägtem Familienmanagement
6. Strategien für eine durchdachte Nachfolgeregelung
6.1 Zukunftsperspektiven für den Unternehmer schaffen
6.2 Auswahl des Nachfolgers nach Kompetenz
6.3 Sich öffnen für Alternativen zur Nachfolge innerhalb der Familie

Zusammenfassung/Summary
Anmerkungen

Einleitung

Beschäftigt man sich mit Familienunternehmen, so drängt sich das Problem der Nachfolge förmlich auf. Die darin liegende Spannung findet ihren Ursprung in der Überlagerung von sachlich-funktionalen, unternehmerischen Fragen mit emotional-familiären Befindlichkeiten, die für Familienunternehmen so typisch ist. Denn die Besonderheit dieser Unternehmensform liegt in der engen Verzahnung zweier an sich sehr unterschiedlicher sozialer Gebilde, die beide ebenso unterschiedlichen Entwicklungslogiken folgen – der des Unternehmens einerseits und der der Familie andererseits.

Auch wenn viele Familienunternehmen gerade aus dieser engen Koevolution von Familie und Unternehmen einen wertvollen Wettbewerbsvorteil gewinnen, kommt beim Generationswechsel die Sprengkraft dieser engen Verzahnung besonders zum Tragen. Die hohe Scheiternsquote[1] von Familienunternehmen in dieser Phase deutet darauf hin, dass sich in dieser Zeit eine Reihe von Problemen verdichten, die nicht mit üblichen Führungswechseln zu vergleichen sind. Insbesondere beim ersten Generationswechsel können unternehmerische Anforderungen und emotionale Befindlichkeiten von Übergebenden und Übernehmenden nur schwer auseinander gehalten werden. Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess erfordert deshalb ein gut geplantes und durchdachtes Nahtstellenmanagement, sodass ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen den widersprüchlichen Anforderungen seitens der Familie und des Unternehmens hergestellt werden kann, ohne lediglich an der Oberfläche zu harmonisieren.

1. Relevanz und Aktualität der Nachfolgeproblematik

Die Frage der Nachfolge in Familienunternehmen hat in den letzten Jahren an besonderer Aktualität gewonnen, da in vielen in der Nachkriegszeit gegründeten Unternehmen ein Generationswechsel ansteht. Rund 71.000 deutsche Familienunternehmen gelten zurzeit als »übergabereif«. In Familienunternehmen dominiert in diesem Zusammenhang immer noch das Kontinuitätsideal. Doch trotz des für Familien-

zfo 5/2004 (73. Jg.), Seite 244–252

unternehmen so typischen Wunsches, das Unternehmen an Familienmitglieder zu übergeben, wird in Deutschland nur noch jedes zweite Unternehmen an Familienmitglieder übergeben und bereits jedes fünfte Familienunternehmen Fremdmanagern anvertraut.[2] Insbesondere beim ersten Generationswechsel zeigen sich die Risiken des für Familienunternehmen typischen Kontinuitätsideals, das vor allem den Blick auf andere Weiterführungsvarianten verstellt.

Die hohe Scheiternsquote von Familienunternehmen in dieser Phase deutet darauf hin, dass sich in dieser Zeit eine Reihe von Problemen verdichten, die bei üblichen Führungswechseln so nicht auftreten. Der Übergang von einer Generation zur nächsten markiert immer eine Schlüsselstelle im Lebenszyklus von Familienunternehmen. Oft jahrzehntelang stabile Autoritäts- und Rollenverhältnisse, die Unternehmen und Familie balancieren, werden dabei aufgelöst und müssen erst neu entwickelt werden. Das unvermeidliche Führungsvakuum und die zeitweise Labilisierung etablierter Strukturen macht den Nachfolgeprozess für viele Familienunternehmen vielfach zur existenziellen Zerreißprobe.

Trotz der bekannten Risiken des Generationswechsels in Familienunternehmen hat sich in den Verhaltensmustern der entscheidenden Funktionsträger bislang wenig geändert. Der Nachfolgeprozess wird immer noch in der Regel viel zu spät, wenn überhaupt, als explizites Thema in Angriff genommen.[3] Die Weigerung, diese existenzielle Problematik rechtzeitig und professionell zu bearbeiten, deutet auf ein Schlüsselrisiko eigentümergeführter Familienunternehmen hin, das unter anderem aufgrund dessen starker Prägung durch eine dominante Führungs- und Gründerpersönlichkeit entsteht. Verfolgt man den Werdegang erfolgreicher Mehrgenerationen-Familienunternehmen, so kann man feststellen, dass insbesondere mit der ersten Nachfolgeregelung bereits wichtige Weichenstellungen für die Organisation von Familie und Unternehmen vorgegeben werden. Der erste Generationsübergang bekommt entscheidenden Einfluss auf die gelebten Kommunikations- und Entscheidungsmuster, die geteilten Familienmythen und -werte, letztlich auf das gesamte Problemlösungsrepertoire zum Ab- und Aufbau geeigneter Führungs- und Autoritätsstrukturen, die das Zusammenspiel von Unternehmen, Familie und Eigentümer zukunftsfähig machen.

2. Besonderheiten von Familienunternehmen

Die in der Übergangsphase auftretenden Problemlagen in Familienunternehmen entspringen deren charakteristischen strukturellen Eigenarten.[4] Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen eine Familie durch Beteiligung im Management oder am Eigentum einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens ausübt und somit die strategisch-unternehmerische Ausrichtung des Unternehmens mitprägt. Sie gewinnen ihre spezifische Identität dadurch, dass das Unternehmen der langfristigen Existenzsicherung der Familie dient und umgekehrt die Familie als Sinn stiftender Orientierungspunkt für das Unternehmen fungiert.

Charakteristisch für Familienunternehmen ist also eine enge strukturelle Kopplung von Familie und Unternehmen, hergestellt über das Eigentümersystem.[5] Mit struktureller Kopplung[6] ist gemeint, dass mit verschiedenen Eigenlogiken ausgestattete soziale Systeme sich wechselseitig zur Entwicklung ihrer Strukturen nutzen, ohne dabei ihre spezifische Eigentümlichkeit als Familie bzw. als eine Wirtschaftsorganisation zu verlieren. Familie und Unternehmen bringen sich wechselseitig hervor, ohne sich gegenseitig zu determinieren.

2.1 Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen

Familien und Unternehmen funktionieren nach unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Prinzipien. In Familien bestimmen gefühlsbetonte Beziehungserwartungen unmittelbar das soziale Miteinander. Die ganze Person mit ihrer unverwechselbaren und einzigartigen Persönlichkeit steht im Vordergrund, unabhängig von ihrem Beitrag zur Familie oder ihrer Leistungsfähigkeit. Jedes Mitglied ist für die Familie unersetzlich. Gegenseitige Leistungen werden nicht wie in Unternehmen sofort monetär in Rechnung gestellt, sondern in ideeller Form wie Dankbarkeit, Verpflichtungs- und Schuldgefühlen, Anerkennung etc. abgegolten. Familien entwickeln dabei oft ein ausgesprochen gutes Gedächtnis für diese längere Zeithorizonte umspannenden Beziehungskonten. Anders stellt sich die Situation in Organisationen dar. Nicht gefühlsbetonte persönliche Beziehungen regulieren hier die Arbeitsbeziehungen, sondern konkrete Leistungserwartungen an die Person sowie die in Aussicht gestellte Vergütung. In der sachlich-funktionalen Kommunikation gelten Gefühle hier eher als zu vermeidender Störfaktor. Indem Personen bestimmte Aufgaben im Unternehmen übernehmen, werden sie mit bestimmten Verhaltenserwartungen konfrontiert, die eine spezifische fachliche Kompetenz voraussetzen. Bei gleicher Qualifikation könnte auch stets jemand anders die Tätigkeit ausführen, was dem Unternehmen eine gewisse Unabhängigkeit von seinen Mitgliedern beschert und gleichzeitig ein Konkurrenzklima schafft, das sich positiv auf die Leistungsbereitschaft des Einzelnen auswirken kann.

2.2 Balanceakte zwischen Familie und Unternehmen

Normalerweise wird diese für westliche Gesellschafts- und Wirtschaftsformen so typische Gegensätzlichkeit von Familie und Unternehmen durch eine zeitliche Trennung gelöst: Entweder man ist in der Familie oder im Betrieb. In Familienunternehmen funktioniert diese zeitliche Hintereinanderschaltung nur bedingt. Durch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen ist für die Beteiligten bald nicht mehr zu unterscheiden, welche Themen zur Familie und welche zum Unternehmen gehören. Familienunternehmen müssen daher spezielle Muster entwickeln, um eine Balance jenseits des strikten »Entweder-Oders« zwischen familiären und unternehmensbezogenen Anforderungen zu finden.

So übernimmt das Unternehmen verschiedene Strukturmerkmale aus dem familiären System wie die Präferenz für mündliche Kommunikation und die Scheu vor schriftlichen Festlegungen oder die Zurückhaltung bei der Ausprägung klarer Führungsrollen, was sich der Schwierigkeit verdankt, deklarierte Unterschiede zwischen Mitarbeitern zu machen. Auch bestimmte Prinzipien der Personalpolitik (»Loyalität und ein gewisser Stallgeruch sind uns wichtiger als fachliche Exzellenz«) entspringen klar familiären Mustern. Die allgegenwärtige Identifikation mit der Eigentümerfamilie mit ihren Werten und Traditionen spielt im Unternehmen meist eine zentrale Rolle für die Stiftung von Sinn und die Herausbildung der eigenen Identität. Auch der Umgang mit Geld im Unternehmen ist beeinflusst von der Familie, die in der Regel an einer langfristigen Existenzsicherung zum Wohle aller interessiert ist.

Umgekehrt prägt die Präsenz des Unternehmens auch den Entwicklungsverlauf der Familie. Zu den üblichen Anforderungen an eine Familie kommt die Überlebenssicherung des Unternehmens als weitere Aufgabe hinzu und wirkt sich auf die Identität und das Beziehungsgefüge innerhalb der Familie aus. Die Sorge um das Unternehmen stiftet auch für die Familie Sinn und diszipliniert die emotionale Beziehungsdynamik. Das Wissen um das gemeinsame Eigentum stärkt das Verbundenheitsgefühl über die Kernfamilie hinaus und unterscheidet Familien mit Familienunternehmen von »normalen« Lebensgemeinschaften, bei denen die Bedeutung der Familie als Bezugspunkt heutzutage eher rückläufig ist.

In der engen Koevolution von Familie, Unternehmen und Eigentum liegen einzigartige Chancen, aber gleichzeitig auch ein außergewöhnlich großes Risikopotenzial. Erstaunlicherweise zeigen Familienunternehmen mit ihrem unternehmerisch agierenden Topmanagement an der Spitze, ihrer starken Personenzentrierung, ihren wenig formalisierten und schnellen Kommunikations- und Entscheidungswegen, ihren flachen Hierarchien sowie ihren schlanken Prozessen und ihrem hohen Kostenbewusstsein viele Merkmale moderner Managementleitbilder auf.[7] Voraussetzung für die Nutzung dieses Wettbewerbsvorteils ist die sorgsame und vor allem vorausschauende Gestaltung und Ausbalancierung der wechselseitigen Entwicklungsimpulse. Gelingt dies nicht, dann werden Konfliktpotenziale mobilisiert, deren destruktive Wirkungen schnell unbeherrschbar werden können. Insbesondere in der Übergangsphase ist die Gefahr besonders groß, dass die sensible und notwendige Balance der gegenseitigen Koevolution durcheinander gerät. Denn bei der Übergabe kommt meist eine Vielzahl von Erneuerungsnotwendigkeiten wie die Verteilung des Eigentums, die Etablierung eines neuen Führungsstils etc. zusammen, die zeitgleich bewältigt werden müssen und zu massiven Verunsicherungen sowohl in der Familie als auch im Unternehmen führen können.[8]

Die Erfahrung zeigt uns einen weiteren wichtigen Zusammenhang auf. Je länger die übergebende Generation den Führungswechsel hinauszögert, umso wahrscheinlicher ist es, dass wichtige Erneuerungsschritte zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterbleiben. Es kommt regelmäßig zu einem Reformstau, der dem Junior mit auf den Weg gegeben wird. Die Frage nach dem geeigneten Nachfolger löst dann im Unternehmen oft auch Diskussionen über generelle strategische Weichenstellungen aus, die vom Senior entweder bisher nicht gesehen oder gewollt wurden oder die er aufgrund seines fortgeschrittenen Alters lieber aufgeschoben hat.

3. Die Übergabe von der ersten an die zweite Generation

Die soeben beschriebene strukturelle Problematik gilt prinzipiell in jeder Übergabephase unabhängig von der Generation. Allerdings zeigt sich immer wieder, dass die meist anspruchsvollste Übergabe die von einer Gründerpersönlichkeit an seine/n Nachfolger ist. Zum einen liegen noch keine Erfahrungen mit Nachfolgeprozessen vor, sodass Gründer sich nur schwer in die Rolle des Juniors hineinversetzen können. Zudem ist die affektive Beziehung zum aufgebauten Unternehmen bei Gründern besonders groß – ebenso wie das Vertrauensdefizit gegenüber dem Nachfolger. Bei diesem wiederum sind Versagensängste oft besonders ausgeprägt.

In der Unternehmensgründungsphase haben Familien zudem besondere Sozialisationsbedingungen, die typische Entwicklungsmuster und latente Konfliktherde familienintern anlegen, welche dann – Jahre später – in der Übergabephase hochkochen können.[9] Da die Eltern an der Weiterführung ihres Lebenswerks interessiert sind, wird die Nachfolgefrage schon früh als implizite Erwartung an die Nachkommen herangetragen. Spätestens in der Adoleszenz steht der auserkorene Nachfolger vor dem Konflikt, sich zwischen dem von seinen Eltern vorgezeichneten Lebensweg und dem

Wunsch nach einem modernen, selbst gestalteten Lebensentwurf entscheiden zu müssen. Die Erwartungshaltung der Eltern ist doppeldeutig und schafft besondere Entwicklungsbedingungen. Denn nur durch Abgrenzung von den Eltern und durch die Entwicklung eigener Interessen kann der Heranwachsende eine autonome Führungspersönlichkeit entwickeln. Jeder Versuch der Ablösung provoziert bei den Eltern jedoch schnell den Verdacht, der potenzielle Nachfolger könne sich aus der Verantwortung stehlen wollen und so das Lebenswerk der Eltern zerstören. Eltern in Gründerfamilien neigen deshalb dazu, den »Nestsprung« des als Nachfolger auserkorenen Filius zu verhindern. Ungewollt sorgen sie damit aber auch dafür, dass ihr Erbe künftig neben dem dominanten Senior recht blass wirken wird.

Zusätzlich erschwerend ist insbesondere für männliche Nachfolger die Auseinandersetzung mit dem meist dominanten Gründervater. Akzeptiert der Sohn anstandslos den Willen seines Vaters, riskiert er, vom Vater als schwache Persönlichkeit verachtet zu werden. Folgt der Sohn aber dessen Autonomieideal und bezieht Opposition, führt dies zu Hahnenkämpfen, die geradezu kriegerisches Ausmaß annehmen können.

Hinzu kommt, dass die innerfamiliäre Bearbeitung emotionaler Konflikte durch die zweckgebundene Kommunikation, die vom Unternehmen in die Familie hineingetragen wird, für Unternehmerfamilien eher unüblich ist. Statt Konflikte zwischen Vater und Sohn offen auszutragen, werden sie eher mit viel Energieaufwand überdeckelt. Gerade in der Übergangsphase kommt es oft zur unerwarteten Entladung dieser Konflikte, die jetzt auf der Bühne des Unternehmens ausgetragen werden und eine konstruktive Planung des Übergangs zwischen Vater und Sohn verhindern. Oft mündet dieses in eine abrupte Übergabe nach dem Motto: »Entweder er oder ich«.

3.1 Die Nachfolge aus der Sicht der Übergebenden

Die Ablösung vom Unternehmen ist für den Gründer ein äußerst ambivalenter Prozess. Einerseits ist es ihm ein dringendes Anliegen, für die Fortführung seines Lebenswerks einen geeigneten Nachfolger zu finden. Aber der brennende Wunsch des Gründers, dass seine Kinder sein Lebenswerk fortsetzen und ehren, ist meist vermischt mit einer tief sitzenden Skepsis, dass dies gelingen wird. Aufgrund seiner oft narzistisch gefärbten Persönlichkeit ist für ihn die Vorstellung nur schwer zu ertragen, dass es einen geeigneten Ersatz für ihn geben kann. Der geeignete Nachfolger müsste genauso sein wie er, ausgestattet mit derselben Persönlichkeit, denselben Werthaltungen gegenüber dem Unternehmen und vor allem mit derselben Motivation, sich für Unternehmensbelange einzusetzen.[10] Unternehmereltern können sich in der Regel nur schwer vorstellen, dass das Unternehmen anders geführt werden kann, als es bisher üblich war. Unternehmerkinder aber fühlen sich weniger existenziell vom Unternehmen abhängig und sehen keinen Grund, warum das Unternehmen nicht auch mit weniger Aufwand und Selbstausbeutung geführt werden kann. Auch sind Unternehmerkinder nicht in dem Maße mit der Produktidee identifiziert, wie es die Gründergeneration ist – ein weiteres Indiz für die Eltern, dass es ihren Kindern noch an der richtigen Einstellung mangele. Die Folge dieses Misstrauens ist meist, dass Gründer entweder die Nachfolge hinausschieben oder sich auch nach der Übergabe immer wieder in die Unternehmensbelange einmischen.

Ein weiterer Grund, warum es Gründern nach der Übergabe so schwer fällt, sich aus dem Betrieb heraus zu halten, ist oft, dass sie es versäumt haben, die Gestaltung ihres Lebens »danach« sorgsam zu planen. Für den Senior geht mit der Unternehmensübergabe auch ein Verlust eines wesentlichen Teils seines bisherigen Lebensinhalts einher. Durch die Übergabe des Unternehmens entsteht eine Lücke im Leben des Gründers, die neu gefüllt werden muss. Was erscheint in dieser belastenden Lebenslage einfacher, als sich wieder im Unternehmen zu engagieren? Die ständige Einmischung durch den Gründer aber erschwert es dem Unternehmensnachfolger, sich selbst als Führungspersönlichkeit im Unternehmen zu positionieren. Unter den Mitarbeitern kommt es oft zur Bildung von Fraktionen und undurchsichtigen informellen Entscheidungsstrukturen, die es dem Nachfolger erschweren, sich ein loyales Team zusammenzustellen. Das Gelingen des Übergabeprozesses hängt unter diesen Bedingungen davon ab, ob die Senioren für sich eine attraktive Zukunftsperspektive außerhalb ihres jetzigen Führungsjobs entwickeln können. Dafür bietet sich eine grundlegende strategische Neuausrichtung für Familie und Unternehmen an.[11]

3.2 Die Nachfolge aus der Sicht der Übernehmenden

Aber nicht nur für den Senior, auch für den designierten Nachfolger ist die Übernahme gespickt mit Ambivalenzen und ungelösten Fragen. Die Entscheidung, das Familienunternehmen zu übernehmen, ist zunächst auch immer eine Entscheidung gegen zahlreiche andere Optionen eines selbst gewählten Lebenswegs. Mit der Unternehmensnachfolge tritt er den schon in der Sozialisation angelegten Familienauftrag an, die Tradition der Familie und des Unternehmens fortzuführen. Die Übernahme ist im Zweifel zunächst eher Pflichterfüllung als eigener Wunsch des Juniors, Führungsverantwortung zu übernehmen und unternehmerisch aktiv zu werden. Steigt er in das Unternehmen ein, winken als Lohn neben einer einflussreichen, respektablen Position im Unternehmen und einer gesicherten Existenzgrundlage auch die

Dankbarkeit der Familie für die Fortführung. Andererseits riskiert er aber auch Konflikte mit den Eltern bzw. seinen Geschwistern, wenn er der großen Verantwortung nicht entspricht oder beginnt, eigene Ideen und Vorstellungen zu verwirklichen, die seinen Eltern missfallen. Ein Scheitern in den Augen seiner Eltern kann dann zu großen Belastungen für seine berufliche sowie seine private Existenz führen, die er in anderen nicht-familiären Arbeitszusammenhängen in diesem Ausmaß niemals fürchten müsste.

Für ein gutes Standing muss der Junior eine eigene Position im Unternehmen entwickeln und es schaffen, diese auch vor alteingesessenen Mitarbeitern glaubwürdig zu vertreten. Aber auch der Weg dorthin ist emotional heikel. Denn jeder Neuerungsvorschlag beinhaltet auch eine Kritik am alten Kurs, also auch an den Entscheidungen des Seniors. Mit jeder Veränderung riskiert der Junior eine persönliche Kränkung des in der Ablösephase ohnehin psychisch belasteten Seniors und jener Mitarbeiter und Führungskräfte, die bislang Seite an Seite mit diesem das Unternehmen getragen haben.[12]

Des Weiteren stellt sich für den Junior die Frage, wie er sich das für die Unternehmensführung notwendige Know-how aneignet. Bleiben die Berufserfahrungen auf das eigene Unternehmen beschränkt, wird es eher unwahrscheinlich, dass Neuerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten frühzeitig vom Junior entdeckt werden. Ohne die Möglichkeit einer kritischen Außenperspektive wird er eher alten Spielregeln und Ideen der Elterngeneration blind folgen. Jede Außenerfahrung dagegen qualifiziert ihn zwar als besseren Unternehmer, macht aber das Infragestellen des elterlichen Lebenswerkes oder gar die Ablehnung der Nachfolge wahrscheinlicher. Die einseitige, auf das eigene Unternehmen fokussierte Qualifikation verbaut dem Junior aber auch spätere Ausstiegsmöglichkeiten, auch wenn sich zum Beispiel später herausstellt, dass er seiner Aufgabe nicht gewachsen ist. Es besteht dann die Gefahr, dass er das Familienunternehmen lediglich aufgrund mangelnder Alternativen weiterführt und das Unternehmen daran erheblichen Schaden nimmt.

Der Wunsch nach einer selbst bestimmten Lebensgestaltung führt dazu, dass designierte Nachfolger selbst mehr Wert darauf legen, vor der Übernahme eigene Berufs- und Auslandserfahrungen zu machen und ihre Entscheidung für oder gegen die Übernahme später zu treffen. Die drohende Dominanz der Übergebergeneration und der auf die Kinder ausgeübte Erwartungsdruck geben oft den Ausschlag für die Verweigerung der Nachfolge.[13] Die hier geschilderte Dynamik zwischen den Generationen besitzt eine klare geschlechtsspezifische Komponente. Viel von dem Gesagten gilt für die klassische Vater/Sohnbeziehung. Töchter, die von ihren Vätern übernehmen, tun sich in diesem Prozess erfahrungsgemäß deutlich leichter. Hier ist der Generationenkonflikt sichtlich entschärft, vor allem dann, wenn die Tochter schon von klein auf der besondere Stolz des Vaters war.

4. Die Bedeutung der ersten Nachfolgeregelung für kommende Generationsablösungen

Wie eingangs schon erwähnt, hat die Art und Weise, wie der erste Generationswechsel bewältigt wird, erheblichen Einfluss auf die Unternehmensübergänge in den Folgegenerationen. Je nachdem, wie Familienunternehmen die erste Übergabe bewältigen, besteht die Chance, dass die starken und den Übergabeprozess belastenden emotionalen Verstrickungen von Übergang zu Übergang eher abnehmen.

Beim Übergang von der zweiten auf die dritte Generation kann der Nachfolger zumeist mit mehr Verständnis und Empathie vonseiten der Übergebenden rechnen, da diese sich aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als Nachfolger besser in seine schwierige, teils ambivalente Situation hineinversetzen können. Zudem ist die dritte Unternehmergeneration einem deutlich geringeren Erwartungsdruck ausgesetzt. Anders als bei der Gründergeneration fallen Unternehmen und Lebenssinn nicht mehr so stark zusammen und die dadurch gewonnene emotionale Distanz kann einen sachlicheren Umgang bei der Nachfolgefrage und eine größere Flexibilität bezüglich Alternativszenarien – z.B. das Engagieren eines Fremdmanagers oder der Verkauf des Unternehmens – ermöglichen.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass gerade im Übergang von der zweiten auf die dritte bzw. von der dritten auf die vierte Generation die »Sterbensrate« von Familienunternehmen besonders hoch ist. Die meisten, die diese Klippen überwunden haben, erweisen sich dann allerdings auch als besonders langlebig. Obwohl die Ursachen für diesen Zusammenhang kausal nicht eindeutig zuzurechnen sind, kann man doch häufig beobachten, dass bestimmte Problematiken während der ersten Übergabe ihre destruktiven Konsequenzen erst viel später entfalten.

Die Lösungsmuster für die Unsicherheitsbewältigung während des ersten Übergangs entstehen meist zufällig, werden aber unabhängig von ihrer Tauglichkeit von Generation zu Generation weitervererbt (u.a. auch durch Gründungsmythen). Eine Studie, die Mehrgenerationen-Familienunternehmen untersucht hat, zeigt, wie langlebige Familienunternehmen ganz bestimmte Standardprozeduren zur Bewältigung der unvermeidlichen Labilisierung während des Generationswechsels entwickeln und welche Auswirkungen die erste Übergangslösung dabei bekommt.[14] Die Ergebnisse dieser Studie sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

5. Übergabemuster in langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen

Gerade langlebige Familienunternehmen entfalten ihre besondere Vitalität, indem sie eine erstaunliche, auf den Markt bezogene Erneuerungsfähigkeit mit dem konsequenten Festhalten an bestimmten Identität stiftenden Merkmalen verbinden.[15] Dazu gehören auch tradierte Spielregeln für den Übergang in der Unternehmensführung wie im Eigentum, die sich im Kern auf drei Grundmuster zurückführen lassen, denen wiederum eines gemeinsam ist: Sie sorgen dafür, dass die Übergänge kein Autoritätsvakuum hervorrufen, welches das Unternehmen zum Spielball nicht mehr beherrschbarer Machtkonflikte im Familien- bzw. Gesellschafterkreis werden ließe.

5.1. Stammesorganisationen als Resultat selbst organisierter Nachfolgeregelungen

Überlässt man den Generationsübergang der familiären Selbstorganisation, so bilden sich bei mehreren Nachkommen in der Regel im Familiensystem Organisationsformen entlang dieser verwandtschaftlichen Abstammung aus. Meist wird das Unternehmen bei der ersten Übergabe vom Gründer aus Gerechtigkeitsgründen auf alle seine Kinder verteilt, die dann diese einmal geschaffene Differenzierung beibehalten. Problematisch bei solchen »Stammesorganisationen« ist, dass die Gleichheits- und Gerechtigkeitsansprüche aus dem Familiensystem auf die Steuerung des Unternehmens übertragen werden und gegenseitiges Misstrauen zwischen den Stämmen die Entscheidungsprozesse belastet. Latente Geschwisterrivalitäten aus der zweiten Generation finden im sich verfestigenden Stammesdenken der Folgegenerationen ihre Fortsetzung. Als eigenständige soziale Einheiten verhalten sich die Stämme nach innen hin loyal und entwickeln den anderen Stämmen gegenüber eher ein feindliches, konkurrenzhaftes Verhältnis, was Kompromisse untereinander erschwert. Die Konflikte können sich derart zuspitzen, dass nur noch der Unternehmensverkauf oder eine Realteilung als Lösungsvarianten gesehen werden. Beispielsweise führten die der Stammeskonkurrenz entspringenden Konflikte bei einem Unternehmen der Stahlindustrie so weit, dass die Familie freiwillig ihre Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen beschränkte, um weiteren Schaden für das Unternehmen abzuwenden. Durch die weitgehende Entkoppelung des Unternehmens von der Ressource Familie mit ihren verbindenden familiären Werten und Traditionen gehen dem Unternehmen aber wichtige Identifikationsmöglichkeiten verloren, was sich besonders in Krisenzeiten bemerkbar macht. Um der Fraktionsbildung entgegenzuwirken, müssen Stammesorganisationen in besonderem Maße für ein positives Selbstverständnis als Großfamilie sorgen. Das dies gelingen kann, illustriert das ebenfalls in der Studie beschriebene Verlagshaus Dr. Otto Schmidt KG. Trotz der Bildung von drei Stämmen sorgt die Familie über die Stämme hinweg für den Erhalt eines übergreifenden Familiengefühls.

Ein weiteres Risiko in Stammesorganisationen besteht in der Beibehaltung der personenzentrierten Entscheidungspraktiken. Innerhalb der Stämme werden meist kleinfamiliäre Strukturen beibehalten, sodass die Stämme auch über viele Generationen hinweg nur wenige Mitglieder bzw. Gesellschafter haben. Entscheidungen bleiben daher aufgrund der Beteiligung weniger Entscheidungsträger mit großen Anteilspaketen zwangsläufig personenzentriert, damit verbunden ist das Risiko, dass auf konsensuelles Handeln verzichtet wird, was zu existenziellen Entscheidungskrisen führen kann.

5.2 Reinszenierte Kleinfamilie zur Komplexitätsreduktion

Eine starke Personenorientierung bleibt auch bei einer weiteren, häufig anzutreffenden Nachfolgevariante erhalten, der so genannten »reinszenierten Kleinfamilie«. Bei dieser Variante wird die Geschäftsführungsposition mitsamt einer Mehrheit an Gesellschafterstimmanteilen bei jeder Übergabe an nur einen Nachfahren weitergegeben. Vordergründig bietet diese Lösung den Vorteil der Reduktion von Komplexität. Diese steigt, wie bereits erwähnt, mit der Anzahl der Generationsfolgen normalerweise an und muss sorgsam organisiert werden. Durch die Entscheidung für nur einen Nachfolger kommt jede Nachfolge einer Neugründung beziehungsweise dem ersten Generationswechsel gleich – mit all seinen Risiken einer einseitigen Abhängigkeit vom gewählten Nachfolger, den für die Gründungsphase so typischen emotionalgeladenen Konfliktpotenzialen zwischen Familie und Unternehmen etc. Diese Lösungvariante provoziert zusätzlich Rivalitäten unter den Geschwistern. Einerseits steht jedem ein Erbanteil zu, andererseits muss der Liquiditätsabfluss zugunsten des Unternehmens durch Erbauszahlungen begrenzt werden, was eine gerechte Verteilung erschwert.

Auch die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen bleiben durch die stets neue Reduktion auf eine allmächtige Führungsperson in Unternehmen und Familie ähnlich wie in der Gründerfamilie. Der Kommunikationsstil bleibt patriarchalisch und die Entscheidungsfindung auf den Unternehmer fixiert und informell. Solch sternförmige Entscheidungsstrukturen werden aber mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens schnell dysfunktional und führen schnell zu einer Überforderung des Entscheiders an der Spitze.

5.3 Großfamilienorganisation mit ausgeprägtem Familienmanagement

Eine weitere, in langlebigen Familienunternehmen häufiger anzutreffende Variante ist die Großfamilienorganisation, die trotz unterschiedlicher Ausgestaltung der Entfaltung von Stammesinteressen entgegenwirkt.

Hier werden die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt und so bildet sich über die Jahrzehnte automatisch eine Großfamilie an Gesellschaftern heraus (in vielen Fällen sind dies mehrere hundert Gesellschafter, z.B. bei Freudenberg, Haniel etc.). Je größer der Kreis der Gesellschafter wird, umso mehr bekommt die Familie ein Organisations- und Managementproblem. Da Gemeinsamkeiten und ein Verbundenheitsgefühl nicht mehr durch das alltägliche Zusammenleben in der Familie entstehen, bilden Großfamilienorganisationen mit Familienverfassungen oder der Etablierung eines Familienrats häufig mehr oder wenig stark formalisierte Entscheidungsstrukturen aus, die das Verfahren beim Eintritt von Familienmitgliedern ins Management definieren und Regeln für die Weitergabe und Verwertung von Gesellschaftsanteilen aufstellen. Belastende emotionale Verstrickungen nehmen aufgrund des lockeren Familienzusammenhalts eher ab, allerdings leidet auch das alle verbindende Familiengefühl als entscheidende Ressource von Familienunternehmen. Zahlreiche Kommunikationsmöglichkeiten wie Jugendtreffen, Informationsabende zur Familientradition, Gesellschafterzeitungen usw. unterstützen das Familiengefühl.[16] So erwächst die für Familienunternehmen so wertvolle Bereitschaft, sich persönlich für das Unternehmen zu engagieren, kurzfristig unangenehme (z.B. für hohe Investitionen), aber langfristig sinnvolle Entscheidungen zu treffen und auch längere Krisenzeiten zu überstehen. Diese verlässliche Bindung der Eigentümer ist es auch, die Familienunternehmen einen entscheidenden Vorteil gegenüber börsennotierten Unternehmen verschafft. Grundlage für diese Bindung ist ein spezifisches Selbstverständnis der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter, die sich ihrer besonderen Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Familiengesellschaft bewusst sind. Wird für die Pflege dieser besonderen Art einer »professional ownership« systematisch gesorgt, dann erweisen sich Familienunternehmen in ihrer Wertschöpfung jeder anderen Unternehmensform als überlegen.

6. Strategien für eine durchdachte Nachfolgeregelung

Die Ausführungen zu langjährigen Familienunternehmen illustrieren die Folgewirkungen der jeweiligen Nachfolgeregelungen anschaulich. Jede Nachfolgeregelung ist dabei immer einmalig und muss zu Geschichte, Kultur, Tradition und Struktur des Familienunternehmens passen. Lösungen, in deren Folge es Gewinner und Verlierer gibt, sind letztlich keine und haben destruktive Auswirkungen – auf das Unternehmen und die Familie. Auch gesellschaftsrechtliche, erbrechtliche und steuerrechtliche Aspekte müssen juristisch in eine tragfähige Balance gebracht werden. Bevor jedoch juristische Fragen geklärt werden, sollten Familie und Management sich auf eine tragfähige Nachfolgelösung geeinigt haben. Um eine geeignete Nachfolgelösung zu finden sollte sich der Gründer bzw. Inhaber frühzeitig beraten lassen, um diesen Prozess bewusst anzugehen und durch das Hinzuziehen einer externen Perspektive neue, bisher nicht gesehene Lösungsvarianten zu evaluieren.

6.1 Zukunftsperspektiven für den Unternehmer schaffen

Der Unternehmer muss sich frühzeitig auf die persönliche Loslösung von seinen bisherigen unternehmerischen Aufgaben vorbereiten. Er muss den Zeitpunkt, die Art und Weise seines Ausscheidens aus dem Unternehmen sowie seine weitere zukünftige Lebensgestaltung für sich und gemeinsam mit seiner Familie klären. Erst sollte die Frage des Nachfolgers erörtert werden. Um die Ablösung zu erleichtern, braucht der Unternehmer auch nach seinem Ausscheiden eine sinnvolle, ihn ausfüllende und verantwortungsvolle Tätigkeit, zum Beispiel im Beirat oder Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens, als Mentor für den Übernehmer oder aber für ganz neue Projekte und unternehmerische Ideen. Auch der Wechsel in den Beirat des eigenen Unternehmens kann eine neue Herausforderung darstellen. Dies ist jedoch nur dann eine Lösung, wenn damit tatsächlich die Überleitung der Führung der Geschäfte an den Nachfolger verbunden ist und die Position nicht nur formal geändert wird.[17]

6.2 Auswahl des Nachfolgers nach Kompetenz

Bevor eine Person als Nachfolger ausgewählt wird, sollten die Übergebenden ein Kompetenz- und Anforderungsprofil für eine erfolgreiche Unternehmensfortführung entwickeln. Ist ein geeigneter Nachfolger gefunden, so sollte ein persönliches Weiterbildungsprogramm zusammengestellt werden, dass seine persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz fördert (z.B. ein fachlich relevantes Studium oder Berufserfahrungen in anderen Unternehmen sowie im Ausland). Zudem kann mit Führungskräften im Unternehmen ein Einstiegsprogramm für den Nachfolger entwickelt werden, das ihn Schritt für Schritt an das Unternehmen und seine neue Aufgabe heranführt. Ein erfahrener externer Mentor oder Coach kann in der Übergabephase bei der Bearbeitung

aufkommender Konflikte helfen, Lösungsansätze zur Ausbalancierung zu finden.

6.3 Sich öffnen für Alternativen zur Nachfolge innerhalb der Familie

Es ist nicht ungewöhnlich – und muss für eine Familie auch kein Makel sein, wenn die Unternehmernachfolge nicht aus der eigenen Familie heraus gelöst werden kann. Das Beharren auf der Vorstellung, einen Kandidaten aus der eigenen Familie heraus benennen zu wollen, obwohl es niemanden gibt, der dafür fachlich und persönlich geeignet wäre, kann letztlich wieder den Bestand und die Zukunft des Unternehmens gefährden. Auch die erfolgreiche Realisierung einer familieninternen Nachfolge kann zum Beispiel durch den Einsatz eines Fremdgeschäftsführers gestärkt und unterstützt werden. Dieser kann als Partner des Nachfolgers und möglicherweise auch für eine Übergangszeit als Sprecher der Unternehmensleitung agieren. Darüber hinaus gibt es auch eine Reihe von Alternativen zur familiären Nachfolge wie zum Beispiel den Einsatz von Fremdgeschäftsführern, Management-buy-out, Management-buy-in, Veräußerung an ein anderes Unternehmen, Gang an die Börse, Stiftung, usw.

Zusammenfassung/Summary

Obwohl es allgemein bekannt ist, dass die Generationenübergabe eine sehr kritische Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen ist, scheuen sich viele Familienunternehmen nach wie vor, die Nachfolgefrage frühzeitig anzugehen, um eine nachhaltige und professionelle Lösung zu finden. Erfahrungen zeigen, dass vor allem die erste Übergabe eine Reihe von Risiken mit sich bringt, die den strukturellen Gegebenheiten von Familienunternehmen in der Gründungsphase entspringen. Neuere Forschungsergebnisse zu langlebigen Familienunternehmen zeigen darüber hinaus, dass die erste Nachfolgeregelung einen starken Einfluss auf die künftige Organisation, die Eigentümerverhältnisse, die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen sowie die folgenden Übergabeprozeduren hat. Mit der ersten »Lösung« legen Familienunternehmen oft den Grundstein für Probleme, die ihr destruktives Potenzial erst in den Folgegenerationen entfalten. Auf der Basis systemtheoretischer Konzeptionen werden die strukturellen Konstellationen während des ersten Generationswechsels herausgearbeitet und die Implikationen für Übergebende und Übernehmende sowie für die Folgegenerationen beschrieben. Abschließend werden einige Strategien zur konstruktiven Bewältigung dieser kritischen Phase in Familienunternehmen aufgezeigt. ➛

➛ Although it is well known succession is a very critical stage in the lifecycle of family businesses most of the family-run companies in Germany hesitate to address this issue early enough to find a sustainable and professional solution. Especially the first generation shift often is accompanied by a set of typical problems which are caused by constellations specific for founder families. Latest research shows that the first succession solution has a strong impact on the organization, the allocation of property, the decision and communication patterns as well as the following succession solutions of family businesses. With an unplanned first solution family businesses often do set the foundation of problems that unfold their destructive potential much later in the next generations. Because of the importance and staggered impact of the first succession solution this article describes the specific structural constellations in the first generation shift, their implications for founders and successors, their long-term effects for the family business and also pinpoints some strategies to better cope with this critical stage.

Anmerkungen

1 Statistisch gesehen schaffen 35 % aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 % und an die vierte Generation sogar 85 % der Unternehmen auf der Strecke. Die Kommission der Europäischen Union macht für jeden zehnten Konkurs von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Europa eine missglückte Nachfolgeplanung verantwortlich (vgl. Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt 1998, S. 373f.

2 Die oben genannten Zahlen entstammen Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung ifm Bonn (Hrsg): Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen – Neuberechnung 2002, http://ifm-bonn.org/ergebnis/136_ab1.htm, Bonn 2004; sowie Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Der industrielle Mittelstand – Ein Erfolgsmodell, http://www.ifm-bonn.org/presse/bdi-ubg-vor.pdf, Bonn, 2003, S.14ff.

3 Fast jedes zweite deutsche Unternehmen regelt die Nachfolgefrage bisher überhaupt nicht und auch in den USA zeigt sich ein ähnliches Bild ab; vgl. dazu Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt 1998, S. 374.

4 Vgl. dazu auch Wimmer, R.: Familienunternehmen. In: Schreyögg, G./v. Werder, A. (Hrsg): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 267-275.

5 Zur Unterscheidung von Familie, Unternehmen und Eigentum vgl. Gersick, K. et al.: Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston 1997, S. 5ff. Wir entwickeln diese Unterscheidung aus systemtheoretischer Sicht weiter; vgl. dazu Wimmer, R. et al.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996, ferner auch Luhmann, N.: Soziale Systeme, Frankfurt 1984 sowie Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde., Frankfurt 1997.

6 Vgl. Luhmann, N.: Einführung in die Systemtheorie. In: Baecker, D. (Hrsg.), ebda, Heidelberg 2002.

7 Vgl. Wimmer, R. et al.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 1996.

8 Vgl. May, P.: Lernen von den Champions, Intes Akademie für Familienunternehmen, Frankfurt 2001.
9 Vgl. zur Sozialisation in Familienunternehmen Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens, Heidelberg 2002, S. 187 ff.; Simon, F. B.: Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik, 26 Jg., 2001, H. 4, S. 359-377 sowie Hilker, T.: Das Buddenbrook-Syndrom – Ursachen des Niedergang von Familienunternehmen. Familiendynamik, 26 Jg., 2001, H. 4, S. 338-358.
10 Zu dieser Narzissmusproblematik mit eindrucksvollen Beispielen vgl. Kets de Vries, M.: Family Business, Human Dilemmas in the Family Business, London 1996, S. 24ff.
11 Vgl. dazu Carlock, R. S./Ward, J. L.: Strategic Planning for the Family Business, New York 2001.
12 Vgl. dazu auch Oswald, M./Domayer, E.: Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe. Schlüsselfragen für Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, H. 3, 1994, S.34-44.
13 Vgl. Albach, H./Freund, W.: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität, Gütersloh 1989, S. 223 ff.
14 Vgl. zu den Studienergebnissen von erfolgreichen langlebigen Familienunternehmen Wimmer, R./Groth, T./Simon, F.B.: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapier, Sonderheft Nr. 2, Juni 2004, S. 56 ff.
15 Studien belegen, dass langlebige Familienunternehmen trotz ihrer spezifischen Problemfelder überdurchschnittlich erfolgreich sind. Familienunternehmen zeigten in amerikanischen und europäischen Indizes im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eine signifikant bessere Wertentwicklung (vgl. Anderson, R./Reeb, D.: Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, The Journal of Finance, 58. Jg., 2003, H. 3, S. 1301-1327; sowie Lowry Miller, K.: Best of the Best. Newsweek Europe, 12.04.2004.
16 Vgl. hierzu auch Gersick, K.: Staying connected while growing apart. Families in Business, 1. Jg., 2002, H. 3, S. 68-70, S. 68.
17 Vgl. zu diesen Zukunftsaspekten die weiterführende Arbeit von Carlock, R. S./Ward, J. L a. a. O.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Lehrstuhl für Führung und Organisation
Universität Witten Herdecke
rudolf.wimmer@uni-wh.de

Dipl.-Psych. Annette Gebauer
Lehrstuhl für Führung und Organisation
Universität Witten Herdecke
annette.gebauer@uni-wh.de

ORGANISATION & FÜHRUNG

Herausgegeben von
Dietrich von der Oelsnitz
Jürgen Weibler

Wolfgang Burr
Innovationen in Organisationen
2004. 228 Seiten. Kart. € 27,–
ISBN 3-17-018003-7
Organisation und Führung

Dieses betriebswirtschaftliche Lehrbuch analysiert Fragestellungen unternehmerischen Innovationsverhaltens aus einer gesamtwirtschaftlichen Sicht. Es untersucht sowohl gesamtwirtschaftliche Determinanten des Innovationsverhaltens von Ländern und Unternehmen wie das Patentsystem und das Haftungsrecht eines Landes als auch Kernprobleme des Innovationsmanagements aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens wie z. B. Planungsmethoden für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, Patentierungs- und Lizenzierungsstrategien.

Friedemann W. Nerdinger
Grundlagen des Verhaltens in Organisationen
2003. 236 Seiten. Kart. € 25,–
ISBN 3-17-017401-0
Organisation und Führung

Wer Organisationen verstehen will, muss die Grundlagen des menschlichen Verhaltens kennen. Diese werden von Verhaltenswissenschaftlern erforscht, deren grundlegende Erkenntnisse in diesem Buch dargestellt werden. Nach einem knappen Abriss der Kennzeichen des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes werden die Grundlagen des Verhaltens vorgestellt. Schließlich werden die apersonalen, vom System „Organisation" gesteuerten Prozesse der Aufgabenzuweisung, der Planvorgabe und der Kulturentwicklung dargestellt.

Kohlhammer
www.kohlhammer.de

W. Kohlhammer GmbH · 70549 Stuttgart · Tel. 0711/7863 - 7280 · Fax 0711/7863 - 8430