

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft



## Wittener Diskussionspapiere

### **Erfolgsmuster von Mehrgenerationen- Familienunternehmen**

Rudolf Wimmer

Torsten Groth

Fritz. B. Simon

Sonderheft Nr. 2

Juni 2004

**Universität Witten/Herdecke**

**Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen**

Rudolf Wimmer

Torsten Groth

Fritz B. Simon

Sonderheft Nr. 2

Wirtschaftsfakultät

Lehrstuhl für Führung und Organisation

Juni 2004

ISSN 1435 - 1676

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zusammenfassung</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>Einleitung</b> .....	1
1 Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	3
1.1 Familienunternehmen im Zeitverlauf.....	9
1.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen I: Die Familie.....	10
1.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen II: Die Eigentümer.....	12
1.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen III: Das Unternehmen.....	15
2 Was leisten Mehrgenerationen-Familienunternehmen? .....	16
2.1 <i>Paradoxie I</i> : Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens .....	19
2.2 <i>Paradoxie II</i> : Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband .....	24
2.3 <i>Paradoxie III</i> : Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern <sup>31</sup>	
2.4 <i>Paradoxie IV</i> : Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen.....	40
2.5 <i>Paradoxie V</i> : Wachsen <i>unter</i> Wahrung der unternehmerischen Autonomie.....	45
2.6 <i>Paradoxie VI</i> : Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren .....	48
2.7 <i>Paradoxie VII</i> : Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern ...	52
3 Der Umgang mit Paradoxien in der Nachfolge: Vier typische Muster ...	56

3.1 Großfamilien-Organisation .....	57
3.2 Stammesorganisation .....	62
3.3 Mehrfamilien-Organisation.....	66
3.4 Kleinfamilien-Organisation .....	69
4 Abschluss .....	71
Literatur .....	75
Anhang .....	79

## **Zusammenfassung**

Familienunternehmen hängt oftmals ein verstaubtes Image an. Sie werden als "traditionell" und "altmodisch" oder gar als "Auslaufmodelle" beschrieben. Unter welchen Bedingungen diese Beschreibungen nicht zutreffen, zeigt das nachfolgend skizzierte Forschungsprojekt zu den "Erfolgsmustern von Mehrgenerationen-Familienunternehmen".

Nach einer kurzen Einleitung in das Thema werden im ersten Teil der Studie die strukturellen Besonderheiten von Mehrgenerationen-Familienunternehmen und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die eine mehrere Generationen übergreifende Lebensdauer höchst unwahrscheinlich machen, diskutiert. Der zweite Teil ist sieben Paradoxien gewidmet, deren Bewältigung die Autoren als Schlüssel zur Langlebigkeit der Unternehmen sehen. Der dritte Teil beschreibt vier Organisationsformen der Nachfolge, die sich in Mehrgenerationen-Familienunternehmen bewährt haben. Die Arbeit schließt mit einer Auflistung der Erfolgsbedingungen für Langlebigkeit, die bei den zehn an der Studie beteiligten Familienunternehmen identifiziert wurden.

## **Abstract**

Family businesses often suffer from an outmoded image. They are described as 'traditional', 'out-of-fashion' or even as 'phase-out models'. The conditions under which these descriptions do not apply are outlined in the following research study on the 'success patterns of multi-generational family firms'.

After a short introduction into the subject, the first part of the research study discusses the structural features of multi-generational family firms and the social conditions they are exposed to making a lifespan over several generations most unlikely. The second part is devoted to seven paradoxes. The authors consider the coping of these paradoxes in multigenerational family firms as key to their longevity. The third part describes four organizational forms of succession that prove value in multi-generational family firms. The study closes with a list of conditions for success and longevity identified in the ten family firms that took part in the study.

## Einleitung

Unter Mehrgenerationen-Familienunternehmen verstehen wir Unternehmen, in denen eine Familie über mehr als drei Generationen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausübt. Die in diesem Unternehmenstyp realisierte Kontinuität in den Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen repräsentiert nach wie vor die zentrale Wunschvorstellung der allermeisten Familienunternehmer. Obwohl die empirische Realität anders aussieht<sup>1</sup>, wünschen sich gegenwärtig immer noch mehr als 90% der Unternehmer, dass ihr Unternehmen auch künftig in Familienbesitz erhalten werden kann.<sup>2</sup> Dieses emotional tief und fest verankerte Kontinuitätsideal ist verantwortlich dafür, dass unternehmerische Weiterführungsvarianten wie Verkauf, Management buy out oder buy in etc. nach wie vor als ein Scheitern von Familienunternehmen angesehen werden. Zugleich suggeriert dieses Ideal, das Fortbestehen des Familienunternehmens sei der Normalfall. Die Autoren der vorliegenden Studie teilen diese Bewertung nicht. Wir gehen vielmehr davon aus, dass das zeitliche Überdauern von Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg einen ganz und gar unwahrscheinlichen Fall darstellt. Die gesellschaftlichen wie auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen legen es nahe, dass Familienunternehmen im Zeitverlauf nicht im bestimmenden Einfluss der Gründerfamilie(n) gehalten werden können.

Einige empirische Daten bestätigen diese Hypothese: Bis in die vierte Generation schafft es nur eine Minderheit von weniger als 10 % der Familienunternehmen<sup>3</sup>. Diejenigen aber, die diese Kontinuität

---

<sup>1</sup> Weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen werden noch in der eigenen Familie weitergegeben – mit sinkender Tendenz (vgl. Schröder/ Freund 1999).

<sup>2</sup> Die Zahlen sind entnommen aus: IfM (2003: 14ff.), Managermagazin und Watt Deutschland (2003: 12).

<sup>3</sup> Nur bei ca. 2/3 der Unternehmen gelingt der Sprung in die zweite, bei nur 1/3 der Sprung in die dritte und bei lediglich 1/6 der Sprung in die vierte Generation.

hinbekommen haben, erweisen sich im weiteren Zeitverlauf als ziemlich robust. Vor diesem Hintergrund ist das Phänomen der langfristigen Überlebenssicherung und das Trotzen der "normalen" Evolution in der Wirtschaft das eigentlich Erklärungsbedürftige. Die theoretisch wie praktisch gleichermaßen interessante Frage lautet, wie Mehrgenerationen-Familienunternehmen das unwahrscheinliche Überleben wider alle Scheiternswahrscheinlichkeiten möglich gemacht haben. Über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte erfolgreiche Unternehmen müssen bewusst oder unbewusst – so die Grundthese der folgenden Überlegungen – bestimmte Konstellationen in der Eigentümerstruktur oder auch charakteristische Fähigkeitspotentiale ausgeprägt haben, die nicht nur das bisherige Überleben ermöglichten, sondern auch das zukünftige Überleben wahrscheinlicher machen. Was machen langfristig erfolgreiche Familienunternehmen anders, dass es ihnen trotz eines widrigen Umfeldes und trotz diverser, diesem Unternehmenstypus inhärenter Risiken gelingt, über mehrere Generationen hinweg unter dem bestimmenden Einfluss der Ursprungsfamilie fort zu bestehen?

Dieser Aspekt ist bisher kaum erforscht worden.<sup>4</sup> Mehrgenerationen-Familienunternehmen, wie generell das Thema "Familienunternehmen", liegen im blinden Fleck der etablierten betriebswirtschaftlichen Forschung in Deutschland (vgl. May 2004). Dieses muss verwundern, denn unter ihnen ist eine Vielzahl hocheffizienter, weltweit agierende Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung zu finden. So auch die teilnehmenden Unternehmen an dem im Folgenden skizzierten Forschungsprojekt, das Antworten auf die Frage nach den Erfolgsmustern dieser Familienunternehmen sucht. Die Überlebensstrategien dieser Unternehmen liefern

---

Sprichwörtlich heißt das: "Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's!" (vgl. auch IfM 1996).

<sup>4</sup> Als eine von wenigen Ausnahmen: vgl. Jaffe/ Braden (2003), Jaffe/ Lane (2004), siehe auch Collins (2001).



nicht nur wertvolle Hinweise für Familienunternehmen, aus ihnen können auch Erfolgsfaktoren für alle Unternehmensformen extrahiert werden.<sup>5</sup>

## 1 Die Besonderheiten von Familienunternehmen

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Besonderheiten von Familienunternehmen. Familienunternehmen können definiert werden als Unternehmen, bei denen eine Familie bzw. ein Familienverband einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausübt (vgl. Wimmer et al. 1996: 18). Der bestimmende Einfluss der Familie kann sich niederschlagen in der Qualität der Unternehmenskultur, dem Umgang mit Fragen der Personalpolitik oder auch der Andersartigkeit von Managemententscheidungen, die durch die Langfristigkeit der Planung möglich werden (vgl. Simon 2002: 8). Dieser Einfluss kann aus unterschiedlichen Rollen heraus wahrgenommen werden (Geschäftsführung, Beirat, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung etc.). Er ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden.<sup>6</sup> Ihre Eigenart als Unternehmenstypus gewinnen Familienunternehmen aus der engen Koppelung von Familie und Unternehmen. Obwohl in der alltäglichen Praxis auf vielfältigste Weise miteinander verbunden, stellen Familien und Unternehmen unterschiedliche soziale Systeme je eigener

---

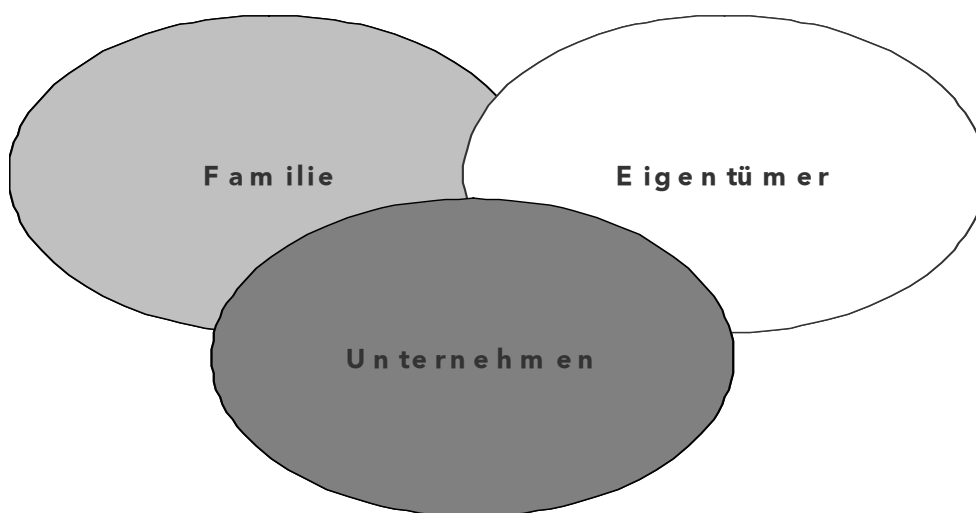
<sup>5</sup> Es handelt sich hierbei um das von der Equa-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt an der Universität Witten/Herdecke, an dem zehn Familienunternehmen teilgenommen haben, die alle zwischen ca. 100 und 200 Jahren alt sind, zumeist mehrere tausend Mitarbeiter beschäftigen und Umsätze in Höhe von mehreren Hundert Millionen Euro generieren (vgl. Anhang). Für die freundliche finanzielle Unterstützung haben wir insbesondere der Equa-Stiftung zu danken. Großer Dank gilt auch Frau Laura Slevogt und Herrn Rob Wiechern für ihre vielfältigen Beiträge zur Fertigstellung des Manuskripts.

<sup>6</sup> Wir stellen in unserer Betrachtungsweise auf diesen prägenden Einfluss von Eigentümerfamilie und Unternehmensentwicklung ab, um die unterschiedlichen Spielarten dieser Einflussbeziehung erfassen zu können. Auf diese Weise bekommt man nicht nur Unternehmen ins Visier, in denen Mitglieder der Familie auch an der Unternehmensspitze anzutreffen sind, wie dies in der Literatur häufig gefordert wird. Darüber hinaus entgeht man der Mittelstandsdiskussion, die das Familienunternehmen auf bestimmte Größenordnungen begrenzen will (bis 250 oder bis 500 Mitarbeiter).

Logik dar. Aus der Koevolution der spannungsgeladenen Unterschiedlichkeit, die für beide Seiten strukturprägende und identitätsstiftende Konsequenzen zeitigt, gewinnen Familienunternehmen ihre charakteristische Eigenart.

Erste Überlegungen dieser Art, die in so genannte "Zwei-System-Modelle" münden, finden sich bereits in US-amerikanischen Publikationen der 60er und 70er Jahre (vgl. Calder 1961; Donnelley 1964). Später wurde erkannt, dass die Zweiteilung in Unternehmen und Familie allein nicht ausreicht, denn "many of the most important dilemmas faced by family businesses (...) have more to do with the distinction between owners and managers than between the family and the business as a whole" (Gersick et al. 1997: 5). Folglich sind die drei Dimensionen "ownership", "family" und "business" zu unterscheiden. Wir greifen diesen Vorschlag auf, da uns drei Systemreferenzen und ihre je unterschiedliche Verknüpfung miteinander am ehesten geeignet erscheinen, die Komplexität von Familienunternehmen angemessen zu erfassen.

Abb. 1: Familienunternehmen – idealtypisch



Quelle: eigene

Jedes dieser sozialen Gebilde – die Familie(n), die Gruppe der Eigentümer und das Unternehmen als Organisation – besitzt seine charakteristische Eigendynamik, die jedoch von den anderen mitgeprägt wird, ohne dass diese ihre Eigenlogik damit einbüßen würden. Genau an dieser Stelle kommt der Faktor Zeit ins Spiel. Im Zeitverlauf ändern die drei Pole ihre jeweilige Konfiguration auf je unterschiedliche Weise, die Familie folgt einem ganz anderen Entwicklungsrhythmus als etwa ein schnell wachsendes Unternehmen und mit jeder Generationenfolge ändert sich die Eigentumslage. In der schwierigen Synchronisation dieser drei so verschiedenen, strukturell aber eng gekoppelten Entwicklungslogiken liegt zum einen die Sprengkraft des Familienunternehmens, zum anderen bilden sich durch die Kopplung von Eigentum und Familie Strukturmerkmale aus, die als Wettbewerbsvorteil gegen kapitalmarktorientierte Publikumsgesellschaften genutzt werden können (vgl. Wimmer et al. 1996, Simon 1999 a/b, Simon 2002).

Wie in dem Schaubild angedeutet, ergibt sich das Charakteristische eines jeden Familienunternehmens aus der im Zeitverlauf sich ändernden strukturellen Kopplung der drei in ihrer Eigenlogik durchaus getrennt voneinander operierenden sozialen Systeme. Der Begriff der strukturellen Kopplung meint, dass die beteiligten Systeme sich wechselseitig für ihren eigenen Strukturaufbau nutzen, ohne dabei in ihrer Eigenentwicklung durch die jeweils anderen determiniert zu sein. So inkorporiert das Unternehmen als Organisation viele Strukturmerkmale, die eigentlich familialen Charakter haben, z. B. die Präferenz für mündliche Kommunikation, den Umstand, dass sich die Organisation primär um Personen herum entwickelt und formalisierte Strukturen eher vermeidet, oder die Art und Weise, wie man Personal rekrutiert, auswählt und ans Unternehmen bindet. Darüber hinaus schöpft das Unternehmen aus dem Umstand, dass das Schicksal der Eigentümerfamilie eng mit dem Wohl und Wehe des Unternehmens verknüpft ist, seine charakteristische Zielorientierung. Es geht um eine langfristige, einzelne Generationen übergreifende Überlebenssicherung. Einen Sprecher der Gesellschafter bringt es auf den Punkt, wenn er sagt, sein

Lebenswerk sei es, das Unternehmer gesund an die nächste Generationen weiterzugeben<sup>7</sup>. Damit eng verbunden sind häufig Werte und gesellschaftliche Anliegen, für die die Familie steht und die im Unternehmen als gemeinschaftsbildende Identitäts- und Sinnstiftung genutzt werden. So zeigen sich in einigen der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen ökologische Grundorientierungen, Regeln, keine Rüstungsgüter zu produzieren, oder auch Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter, die allesamt nicht primär einem ökonomischen Nutzenkalkül zuzurechnen sind.

In ihrer Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen sind die Finanzierungsmuster, die sich aus der eigentumsmäßigen Bindung eines Unternehmens an ein Familie in aller Regel ergeben: eine vorsichtige Entnahmepolitik, die der Unternehmensentwicklung Vorrang einräumt gegenüber individuellen Gewinninteressen, persönliche Risikoübernahme durch die haftenden Gesellschafter, Wachstum aus eigener Kraft zur langfristigen Sicherung der eigenen unternehmerischen Autonomie etc. All diese Facetten verdeutlichen, wie sehr Familienunternehmen ihre Bindung an eine Eigentümerfamilie in vielerlei Hinsicht als Ressource nutzen. Die Art und Weise, wie sie dies tun, um in der Wettbewerbsauseinandersetzung in ihren jeweiligen Marktnischen zu bestehen, prägt ihre unverwechselbare Einzigartigkeit und entscheidet letztlich über ihr Zukunftspotenzial (vgl. Kap. 2).

Die durch die strukturelle Kopplung ermöglichte Koevolution der drei genannten Systeme schafft nicht nur für das Unternehmen charakteristische Entwicklungsbedingungen, sondern in vergleichbarem Ausmaß auch für die beteiligte(n) Familie(n) und den Eigentümerkreis. Durch das

---

<sup>7</sup> O'Hara kommt zu dem Schluss, dass das treuhänderische Verantwortungsgefühl der Gesellschafter in Mehrgenerationen-Familienunternehmen besonders ausgeprägt ist: "As the established family firms studied here became aware of the special significance of their history and durability, each new generation became increasingly focused on its obligation to continue the line. No one wants to be tarnished by bringing an end to a dynasty" (ders. 2004: 318). Ein Gesellschafter fasst diese

Unternehmen bekommt die Familie eine in hoch entwickelten Gesellschaften ungewöhnliche Aufgabe. Die Sicherung eines Unternehmens tritt zu den "normalen" familialen Herausforderungen der heutigen Zeit (Lebendighalten der Partnerschaft, Kindererziehung, materielle Existenzsicherung, Bewältigen der lebenszyklusbedingten Reifungskrisen etc.) als Drittes noch hinzu und prägt bzw. okkupiert das familiäre Kommunikationsgeschehen in der Regel ganz erheblich. Die Familie entwickelt aufgrund der Schicksalsgemeinschaft mit dem Unternehmen eine ganz eigene Identität. Sie ist nicht irgendeine Familie, sondern gewinnt einen besonderen gesellschaftlichen Status,<sup>8</sup> – insbesondere wenn der Familienname identisch ist mit dem des Unternehmens. Mit der Zugehörigkeit zu einer Familie mit angeschlossenem Unternehmen handelt man sich unentrinnbar eine Reihe von familialen Chancen und Risiken ein, deren Bewältigung die Entwicklungsrichtung der betroffenen Personen wie der familialen Konstellation als Ganzes nachhaltig bestimmt. Über das gemeinsame Eigentum kommt eine besondere Note in die familialen Beziehungen hinein (zwischen Eltern und Kindern, zwischen Geschwistern, zwischen unterschiedlichen Familienstämmen, zwischen Angeheirateten und Mitgliedern der Kernfamilie etc.), eine Note, deren generationsübergreifende Relevanz für die Familiendynamik nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, nicht zuletzt deshalb, weil über das Eigentum Verwandtschaftsbeziehungen aufrechterhalten werden, die weit über das heute übliche zeitliche Maß hinaus reichen. Damit werden Großfamilienkonstellationen gestiftet und als lebendige familiäre Lebenszusammenhänge über lange Zeiträume gepflegt, die man in dieser Form in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht mehr antrifft.

Betrachtet man Familienunternehmen in diesem Sinne als das Ergebnis einer zeitabhängigen Koevolution zwischen sozialen Systemen, die ihrer

---

Aufgabe wie folgt zusammen: "Preserve, protect and pass along".

<sup>8</sup> ...ob die einzelnen Familienmitglieder damit nun glücklich sind oder nicht, steht dabei auf einem anderen Blatt.

jeweiligen Eigenlogik verpflichtet sind, dann bekommt man zu Gesicht, wie sehr es sich dabei um komplexe soziale Biotope handelt, die letztlich in ihrem Wesen alleine unter betriebswirtschaftlichen Optimierungsgesichtspunkten nicht erfasst werden können. In der Koevolution von Familie, Eigentum und Unternehmen liegt das außergewöhnliche Chancenpotenzial dieses Unternehmenstyps, das ihn grundsätzlich von börsennotierten Publikumsgesellschaften unterscheidet. Gelingt es, die gemeinsame Entwicklung über den Zeitverlauf hinweg so zu gestalten, dass die eingebauten Veränderungsnotwendigkeiten und Konfliktpotenziale zum wechselseitigen Nutzen als Entwicklungsimpulse aufgegriffen werden können, dann verfügt das Familienunternehmen über (zumeist immaterielle) Ressourcen, die keine andere Unternehmensform aufweisen kann.

Misslingt hingegen die aufeinander abgestimmte Strukturentwicklung, weil etwa der Familienzusammenhalt zerbricht, dann verfügt das Unternehmen über ein ebenso einzigartiges Risikopotenzial. Kein Unternehmen überlebt auf lange Sicht, wenn es wie eine Familie behandelt wird, wenn es einzig als Geldquelle für die Eigentümer dient bzw. wenn es ungeschützt zum Austragungsort ungelöster Familienkonflikte wird. In der Eigendynamik der Familie bzw. in dem Miteinander der Eigentümer liegen unersetzbare Ressourcen aber auch schwer beherrschbare Risiken. Beide machen in der Art und Weise, wie sie auf das Unternehmen einwirken, den kritischen Erfolgsfaktor dieser Unternehmen aus. Familienunternehmen sind janusköpfig: Sie sind nur selten durchschnittlich, ihre Entwicklung verläuft oft entweder überaus positiv oder aber unterdurchschnittlich bzw. sehr kritisch.<sup>9</sup>

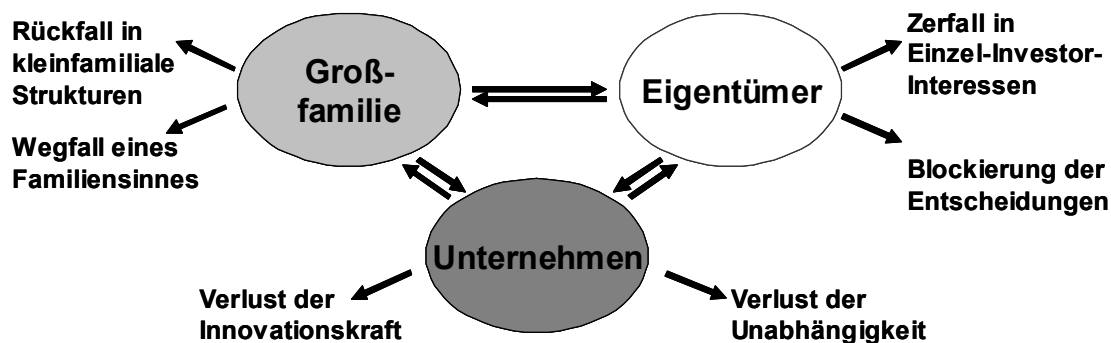
---

<sup>9</sup> Ein schon seit längerem bekanntes Phänomen (vgl. Wimmer et. al. 1996). Eine neuere Studie zur wirtschaftlichen Situation des deutschen Mittelstandes zeigt, wie sehr die gesamtwirtschaftlichen Schwierigkeiten der letzten Jahre dazu beigetragen haben, dass sich die Schere zwischen diesen beiden Entwicklungsrichtungen noch deutlicher aufgetan hat (vgl.: Managermagazin und Watt Deutschland 2003, siehe auch IfM 2003).

## 1.1 Familienunternehmen im Zeitverlauf

Die spezifische Kopplung von Familie bzw. Eigentum und Unternehmen ist immer eine Herausforderung, da Familien- und Eigentümerinteressen nie eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens aufgehen, auch wenn es häufig in der Gründergeneration durch entsprechend starke Unternehmerpersönlichkeiten gelingt, hier über lange Zeit eine grundsätzliche Harmonie zu suggerieren. Im Zeitverlauf sind also nicht Übereinstimmungen, sondern eher Konflikte innerhalb und zwischen den drei Systemen zu erwarten<sup>10</sup>.

Abb. 2: Familienunternehmen im Zeitverlauf



Quelle: eigene

Ohne ein aktives Management dieser Entwicklungskrisen, die immer einen erheblichen Strukturwandel in der Familie, im Eigentümerkreis wie im Unternehmen nach sich ziehen, ist das Auseinanderdriften der Systeme und damit das Ende als Familienunternehmen der Normalfall.

<sup>10</sup> Carlock und Ward verweisen darauf, dass die Langlebigkeit von Familienunternehmen eher durch Konflikte aus Familienkontext heraus entstehen. Als Beispiele nennen sie ungelöste Personalkonflikte, mangelndes Vertrauen, Schwierigkeiten in den familiären Beziehungen etc. Hinzu treten die Diskontinuitäten mit denen alle Unternehmen rechnen müssen, wie technologische Innovationen, Änderungen im Nachfrageverhalten, Kopie von Wettbewerbsvorteilen durch Konkurrenten etc. (vgl. Carlock/ Ward 2001: 3).

## 1.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen I: Die Familie

Der Aufbau von Zentrifugalkräften, die im Zeitverlauf auf die eine oder andere Weise zu einem Ende des Unternehmens überhaupt, oder zum Ende als Familienunternehmen führen, darf nicht überraschen. Das potentielle Auseinanderdriften der Systeme liegt in dem Zusammenwirken der jeweiligen Eigenlogik der beteiligten Systeme mit den sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begründet. Auf der Familienseite zeigen sich seit langem starke Tendenzen zur Individualisierung und zur Bildung von nicht sehr stabilen, kleinfamilienähnlichen Konstellationen (vgl. Beck 1986). Die Familie selbst ist kein stabilisierendes Element mehr. Das Erleben mehrerer Familienkonstellationen im Laufe des individuellen Lebenszyklus ist heute der wahrscheinlichere Fall. Mit hohen Scheidungsraten, zwischenzeitlichem Single-Dasein sowie Lebensabschnittspartnerschaften etablieren sich flexible Familienformen, die dem Unternehmen als unsichere Partner an die Seite gestellt sind. Die Kohäsionskraft der klassischen Familie kann nicht mehr umstandslos unterstellt werden. Großfamilien findet man in unserem Kulturkreis nur noch da, wo Eigentum (wie beispielsweise ein Unternehmen) vorhanden ist, das als extra-familialer Grund den familialen Zusammenhalt fördert. Die heutigen privaten Lebensverhältnisse und die individuellen Bildungs- bzw. Karrierechancen, die die Gesellschaft den Einzelnen bietet, geben keinen Grund, großfamiliale Strukturen zu pflegen. Erst das gemeinsame Eigentum formt aus Menschen naher oder entfernter Verwandtschaft wieder eine Großfamilie im Sinne einer generationsübergreifenden Schicksalsgemeinschaft.

Dieser hier nur kurz angedeutete gesellschaftliche Strukturwandel in der Gestaltung der privaten Lebensverhältnisse hängt natürlich auch mit kulturspezifischen Familientraditionen zusammen: Im westeuropäischen Traditionskreis gewinnt die nächste Generation ihre Identität aus der Ablösung und Trennung von der Ursprungsfamilie und durch die Neugründung einer eigenen Familie. Im slawischen oder im süd-



italienischen Bereich hingegen entwickelt sich die junge Familie im Schoß der alten Familie, so dass hier die Überlebenseinheit der Ursprungsfamilie wesentlich kräftiger in ihrer Wirkung ist, als die neue Familie. Solche Traditionen, wie wir sie etwa auch in China beobachten können, erleichtern natürlich die Kontinuität in Familienunternehmen.

In bisherigen Untersuchungen wurde der Zerfall von Familienunternehmen eher als ein Problem sich bekriegender Erben oder im Hinblick auf Generationenkonflikte betrachtet (vgl. Hilker 2001). Das kulturelle Muster, dem sich eine Familie mit angeschlossenem Unternehmen entgegenstellen muss, um eine Großfamilie entstehen zu lassen und dann auch zu bleiben, wurde im Rahmen der Zentrifugalkräfte, die auf ein Familienunternehmen einwirken, bisher wenig thematisiert. Der Übergang von einem Gründer und seiner Familie hin zu einer Mehrfamilienkonstellation, in der sich über mehrere Generationen hinweg Verwandte unterschiedlichen Grades immer noch zu einer gemeinsamen Familie zugehörig fühlen, kann nicht dem "natürlichen" Drift überlassen werden.<sup>11</sup> Vielmehr ist ein aktives Management der Familie gefragt. Dieses umfasst v.a. den Aufbau von integrativen Strukturen, die den Widerstreit zwischen den Verselbständigungstendenzen fluktuierender Kleinfamilienkonstellationen und dem emotional unterfütterten Kohäsionsbedarf der immer unüberschaubarer werdenden Großfamilie gut ausbalancieren. Diese Strukturen benötigen ein akzeptiertes "Familienmanagement" und die Etablierung einer Reihe organisatorischer Ordnungsprinzipien, deren Aufbau und Pflege nur gelingt, wenn die drei Systeme in dieser Frage zusammenwirken. So kann das Management der Grundwidersprüche im Familiensystem, das Mehrgenerationen Familienunternehmen betreiben müssen, auch als ein Angehen gegen die kulturellen Muster der Zerfalls-

---

<sup>11</sup> Gerade weil das Management der Familie in stark tabuisierte Bereiche vorstößt, ist immer wieder zu beobachten, dass Familienunternehmen auf Selbstorganisation hoffen ("Es wird schon gut gehen!", "Die Geschwister werden sich schon zusammenraufen.") und nicht sehen, welche Gefahren auf das Unternehmen zukommen, wenn die Familienbindungen zerfallen.

wahrscheinlichkeit aus der Familienlogik heraus betrachtet werden. Wenn hier nicht ein extra-familialer Grund für den Zusammenhalt der Familie aufgebaut wird, ist das Überleben der Großfamilie äußerst unwahrscheinlich.

### 1.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen II: Die Eigentümer

In Auflösung befindliche großfamiliale Strukturen verbunden mit Tendenzen zur Individualisierung lassen auch auf Eigentümerseite wichtige Stützkräfte erodieren. Deren negativen Auswirkungen zeigen sich v.a. in dem Auftreten einer Vielzahl von vereinzelt, häufig gegeneinander gerichteten Gesellschafterinteressen, die keinen gemeinsamen Willen des Eigentümers mehr zustande kommen lassen. Dieses in sich sehr konfliktträchtige Vis à Vis auf der Eigentümerseite kann das Management eines Familienunternehmens ganz erheblich erschweren, wenn nicht gar die Unternehmensentwicklung zur Gänze lähmen. Auch hier kann die Wahrscheinlichkeit eines Umschlagens der Interessenlage der Gesellschafter, hervorgerufen durch den Verlust der Identifikation mit Familie und Unternehmen, und das innerliche Herausgehen aus beiden Kontexten, nicht überraschen.

Solche Loslösungsprozesse werden seit einiger Zeit durch eine sich auch in Europa verstärkende Kapitalmarktkultur und die damit verknüpfte Investorenmentalität gesellschaftlich ermutigt<sup>12</sup>. Die dem Kapitalmarkt zugrunde liegende Euphorie hat zwar durch das Platzen der Spekulationsblase am Beginn unseres Jahrzehntes einen heftigen Dämpfer erhalten. Trotzdem ist damit zu rechnen, dass die zunehmende Kapitalmarktorientierung im Anlegerverhalten die traditionelle Bindung von nicht im Unternehmen tätigen Familiengesellschaftern lockern wird.

---

<sup>12</sup> Eindringlich beschreibt Kühl die Entstehung der Exit-Logik, aus der heraus Investitionen nur noch unter dem Gesichtspunkt geplant werden, wieder profitabel auszusteigen (vgl. Kühl 2003).

Wird dem nicht rechtzeitig entgegengesteuert, entdecken Gesellschafter quasi automatisch ihre eigenen persönlichen Investmentbelange. Sobald sie beginnen, eine mindestens durchschnittliche Kapitalmarktrendite regelmäßig zu erwarten, und auch davon ausgehen, dass diese Rendite ausgeschüttet wird, wird es für das Familienunternehmen problematisch. Über Generationen hinweg betrachtet, gibt es immer wieder Phasen, in denen notgedrungen weniger ausgeschüttet werden kann oder bewusst wenig ausgeschüttet werden soll, beispielsweise um die Eigenkapitalquote zu erhöhen, wichtige Investitionen vorzunehmen etc. Alle Eigentümer müssen gerade in den kritischen Phasen des Überlebens ihre eigenen Interessen hinter denen des Unternehmens zurückstellen können. Andernfalls – und das ist immer wieder zu beobachten – wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt. Das Unternehmen wird einseitig zur Einnahmequelle genutzt, damit zum Spielball kurzfristiger Gesellschafterinteressen und kann das erwirtschaftete Kapital nicht mehr prioritär in die eigene Unternehmensentwicklung stecken.

Fatal wird es, wenn erste Gesellschafter aussteigen, um bessere Investitionsmöglichkeiten zu nutzen. Dies beschleunigt in der Regel die Zentrifugaltendenzen mit dem Effekt, dass die Finanzkraft der Restfamilie überfordert ist und der Verkauf die einzig vernünftige Ausstiegsmöglichkeit darstellt<sup>13</sup>. Haben die Einzelinteressen auf Seiten der Gesellschafter einmal Vorrang vor den Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gewonnen, ist der Teufelskreis kaum noch zu stoppen.

Schaut man nun auf erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen, so zeigt sich, dass bei ihnen die Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens gegenüber den Partikularinteressen der Gesellschafter

---

<sup>13</sup> Von daher ist jedes Familienunternehmen gut beraten, die Veräußerungen von Unternehmensanteilen zu erschweren. Doch sollte das Zurückziehen auf die juristische Ebene immer nur als ultima ratio verstanden werden. Langfristig erfolgreiche Familienunternehmen haben entsprechende Bestimmungen in ihren Gesellschafterverträgen. Es wird aber schon im Vorfeld dafür gesorgt, dass sie nicht zur Anwendung kommen (s.u.).

immer Vorrang haben und das Auszahlen einzelner Familiengeschafter ein absoluter Einzelfall ist (vgl. Redlefsen 2002). So ist es bei vielen der beteiligten Unternehmen in über 100 Jahren nicht einmal vorgekommen, dass ein Geschafter aus seinem Geschafterstatus ausgestiegen ist. Hier sieht man die ungeheure Leistung, die so ein oft weit verzweigter Familienzusammenhang erbringt, um die Bindung an das Unternehmen sowie die Familie trotz einer Fülle an Personen mit durchweg heterogenen Einzelinteressen so stark und lebendig zu halten, dass ein Austritt aus der Gesellschaft – obgleich gesellschaftsrechtlich möglich – nur in Ausnahmefällen vorkommt. Dies deutet auf eine intakte Immunkraft (vgl. Sparrer 2002) des erfolgreichen Familienunternehmens hin. Die Unternehmen mit angeschlossener Großfamilie haben es geschafft, die innerliche Priorität der größeren Überlebenseinheit zu geben und diese gegenüber den individuellen Interessen auch durchzusetzen. Die Prioritätensetzung ist dabei selten eine rationale. Eher geht es um emotionale Identifikations- und Sinngebungsprozesse, so dass das Dazugehören zu dieser Familiendynastie einen Eigenwert bekommt, der auch Mindereinnahmen im Vergleich zu anderen Investments mehr als ausgleicht. Mit dieser Zugehörigkeit sind vielfach erhebliche identitätsstützende Persönlichkeitsgewinne für den Einzelnen verbunden, deren emotionale Bedeutung nur jene zu ermessen vermögen, die aus welchen Gründen auch immer dieser Zugehörigkeit verlustig gegangen sind. Zu diesen "immateriellen Zusatzausschüttungen" treten in der Regel noch normative Vorgaben, mehr oder weniger offen ausgesprochene Verhaltensspielregeln hinzu, in denen deutlich gemacht wird, was sich gehört und was nicht, wie sich ein Geschafter zu verhalten hat und wodurch er sich im eigenen Kreis unmöglich macht<sup>14</sup>. Hat ein Unternehmen Mechanismen dieser Art installiert, tritt niemand – auch

---

<sup>14</sup> Durchgängig zu beobachten ist, dass ein auffällig luxuriöser Lebensstil insbesondere von jüngeren Familienmitgliedern nicht geduldet wird. So dürfen beispielsweise Mitglieder einer Familie während ihrer Ausbildungszeit nur Wagen der Polo-Klasse fahren.

wenn er oder sie mit der Option des Ausstieges spielt – ernsthaft mit diesem Anliegen in die Familienöffentlichkeit.

#### 1.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen III: Das Unternehmen

Darüber hinaus gibt es auf Seiten des Unternehmens spezifische Entwicklungen, die eine Abkopplung von Familie und Eigentum nahe legen. Zuvorderst sind hier die traditionellen Formen der Finanzierung zu nennen. Die klassische Kombination aus Gesellschafterinput, also dem aus dem cash-flow generierten Eigenkapital auf der einen Seite, Gesellschafter-Darlehen auf der anderen Seite und Fremdfinanzierung über den traditionellen Unternehmenskredit, bergen als Grundmuster der Finanzierung Wachstumsgrenzen in sich. Sie begünstigen das für Familienunternehmen charakteristische Prinzip des organischen Wachstums. Für das heute so beliebte beschleunigte Wachstum über Firmenzukäufe und Fusionen besteht bei diesen Finanzierungsmustern in der Regel weniger Spielraum. In Branchen, die sich in einem für organisches Wachstum geeigneten Wettbewerbsumfeld bewegen, stellt diese strategische Wachstumsbegrenzung keine Bedrohung dar. In Branchen, in denen der Kapitalbedarf deutlich darüber hinausgeht, kann es sein, dass Familienunternehmen durch diese Eigentümlichkeit mittelfristig ihr eigenes Ende miterzeugen. Je höher der kurzfristige Kapitalbedarf zur Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ist, desto unwahrscheinlicher ist die Fortsetzung des angestammten Erfolgsmusters.<sup>15</sup> So sehr

---

<sup>15</sup> So steht z.B. Merck Pharma immer an der Grenze, ob die 25% Kapitalmarktorientierung ausreichend sind für das Investitionsvolumen, das sie benötigen, um als Global Player in der Pharmabranche mitspielen zu können. Auf der anderen Seite hat sich z.B. Grünenthal als 100%iges Familienunternehmen in der Pharmaindustrie eine Nische gesucht, in der es gut leben kann. Anzeichen einer Bedrohungslage von der Finanzierungsseite sind hier bisher nicht beobachtet worden. Die Kapitalbeschaffung könnte daher als Bedrohungslage auch eher mit der unternehmensspezifischen strategischen Positionierung zu tun haben. Ähnliche Entwicklungen sind ja auch in der Automobilbranche beobachtbar, wo sich Porsche als Nischenplayer bislang ganz außerordentlich erfolgreich behaupten kann.

dieser Zusammenhang von Finanzierungsmodus und Wachstumsgeschwindigkeit unter strategischen Gesichtspunkten im Auge zu behalten ist, so fraglich ist auf der anderen Seite die bereitwillige Aufgabe der unternehmerischen Autonomie, nur um bestimmte Größenordnungen im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern rasch realisieren zu können. Die von uns untersuchten Unternehmen sind alle im Laufe ihrer Geschichte aus ihren Kernkompetenzen heraus gewachsen und haben es prinzipiell vermieden, strategische Schritte zu setzen, die die eigene Finanzkraft überfordert und die Existenzform als Familienunternehmen grundsätzlich in Frage gestellt hätten. Dieses die eigene unternehmerische Autonomie sichernde Wachstumsprinzip hat bislang keines der beobachteten Unternehmen in eine nachteilige Wettbewerbsposition manövriert. Natürlich kann sich dieses bei einer sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerbsdynamik drastisch ändern. Unserer Beobachtung nach waren bislang die treibenden Kräfte überall dort, wo Familienunternehmen ihren ursprünglichen Charakter durch Fusionen oder durch einen Gang an den Kapitalmarkt im Kern aufgegeben haben, nicht primär von den Zwängen der Unternehmensstrategie bestimmt, als vielmehr aus der jeweiligen Gesellschafterkonstellation heraus motiviert, auch wenn die offiziellen Erklärungen selbstverständlich immer anders lauten.

## 2 Was leisten Mehrgenerationen-Familienunternehmen?

Im Folgenden wollen wir der uns hauptsächlich interessierenden Frage nachgehen, welche Bewältigungsmuster erfolgreiche Familienunternehmen den evolutionär einwirkenden zentrifugalen Kräften entgegensetzen haben. Die Ausgangshypothese ist, dass die Langlebigkeit solcher Unternehmen etwas damit zu tun hat, wie sie die im Zeitverlauf auftauchenden, konfliktträchtigen Abstimmungsprobleme zwischen den Interessen der Großfamilie, des Gesellschafterkreises und der Unternehmensentwicklung

lösen. Dieses Wechselspiel führt zu familienunternehmensspezifischen Problemfeldern (Grundparadoxien). Langlebige Unternehmen haben charakteristische Bearbeitungs- und Befriedigungsmuster entwickelt, die ihnen bis zu einem gewissen Grade einen routinierten Umgang mit diesen permanenten Herausforderungen sichern. Auf diese Langlebigkeit ermöglichenden Bearbeitungsmuster konzentrierten sich unsere Forschungsanstrengungen.

Jedes der von uns untersuchten Unternehmen ist ein Unikat – Merck ist nicht Freudenberg, Haniel nicht Dr. Oetker, Kostal nicht HuF und der Klett-Verlag nicht mit dem Schmidt-Verlag zu vergleichen. Sie alle haben im Familiensystem, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen unterschiedliche Strukturen ausgebildet, um das Überleben zu sichern. Dennoch finden sich bei allen Familienunternehmen vergleichbare Muster und generationsübergreifende Automatismen, mit deren Hilfe sie in der Lage sind, die aus den jeweiligen Systemdynamiken resultierenden Widersprüche, Konflikte und Veränderungsnotwendigkeiten zu bewältigen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen können in der Bewältigung dieser grundlegenden Entwicklungsherausforderungen auf ein bestehendes Repertoire an Lösungsangeboten zurückgreifen, so dass sie nicht von Mal zu Mal – und jedes Mal aufs Neue – die schwierige Balance zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschaftern herstellen müssen.

Wenn von familienunternehmensspezifischen Grundparadoxien<sup>16</sup> die Rede ist, an denen sich diese Unternehmen abarbeiten müssen, um sich das Potential für Langlebigkeit zu schaffen, ist darunter Folgendes zu verstehen: Es handelt sich um überlebenswichtige Entscheidungslagen, für die es im landläufigen Sinne keine eindeutige Lösung gibt und für die man sich eben nicht nach reiflicher Überlegung für eine der Alternativen entscheiden und daraus dann eine tragfähige Orientierung für weitere Schritte gewinnen kann. Solche Dilemmasituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass, was

---

<sup>16</sup> Erste theoretische Überlegungen zu der Entstehung von Paradoxien in Familienunternehmen finden sich bei: Hilse/ Simon (2000).

immer man auch tut, das Ergebnis für wichtige Systembeteiligte nicht akzeptabel ist<sup>17</sup>. Um nicht in Selbstlähmung zu verfallen, braucht es kreative Lösungsstrategien, die die zugrunde liegenden Paradoxien nicht ein für alle mal aus der Welt zu schaffen versuchen, sondern mit ihnen arbeiten und irgendwie aus der anfänglichen Entweder-oder-Situation herausführen.

Folgende sieben systemkonstituierenden Widersprüche, für die die von uns untersuchten Unternehmen langfristig viable Lösungsmuster entwickelt haben, konnten identifiziert werden:

- Paradoxie I: Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens
- Paradoxie II: Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband
- Paradoxie III: Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern
- Paradoxie IV: Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen
- Paradoxie V: Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie
- Paradoxie VI: Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren
- Paradoxie VII: Familiäre Schutzerwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern

Im Weiteren wird es darum gehen, erste Hinweise zu geben, wie erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen es geschafft haben,

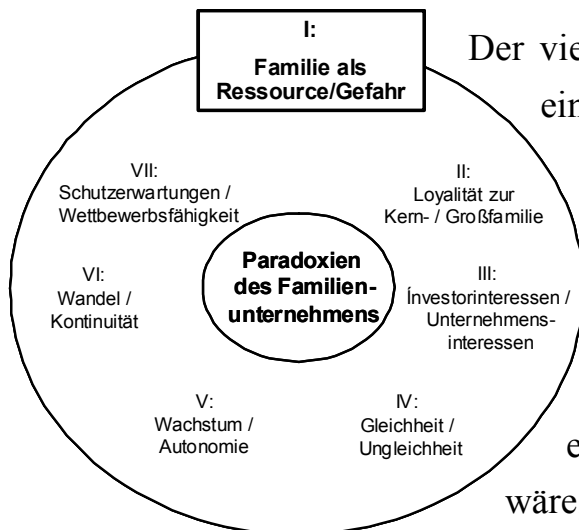
---

<sup>17</sup> Auf Personen bezogen stellen sich Paradoxien immer als widersprüchliche Entscheidungsanforderungen, also als Double-bind, dar. Klassisches Beispiel ist die Forderung der Eltern an ihre Kinder "Sei selbstständig!". Befolgen die Kinder die



mit diesen Grundherausforderungen einen lebensfähigen Umgang zu finden.

## 2.1 Paradoxie I: Familieneinflüsse als Ressource und Gefährdung des Unternehmens



Der vielleicht wichtigste Grundwiderspruch eines langlebigen Familien-Unternehmens ist der, dass die Überlebensfähigkeit davon abhängt, Familie und Unternehmen zu balancieren. Auf der einen Seite ist Familie weiter zu inszenieren, zu einer Zeit, da sie längst zerfallen wäre, und gleichzeitig

ist das Unternehmen deutlich als Unternehmen von der Familie abzugrenzen und das Unternehmensspezifische voranzutreiben: Hier geht es insbesondere um eine Professionalisierung der entsprechenden Management- und Führungsstrukturen. Diese darf nun aber nicht so weit vorangetrieben werden, dass das Familiäre komplett "herausgekürzt" wird, denn die Familienähnlichkeit ist der Faktor, der das Unternehmen von Konzernen unterscheidet.

Gleichzeitig muss es gelingen, das Familiäre über den Zeitpunkt des eigentlichen Zerfalls hinaus als Ressource für das Unternehmen zu retten und das Unternehmen aus den ursprünglichen Fängen der Familie zu emanzipieren. Die Familie dient dem Unternehmen als Kohäsions- und Identifikationsplattform, was wiederum die Familie selbst vor ihrem natürlichen Zerfall schützt. Diesen Widerspruch auf beiden Seiten gilt es händelbar zu machen. Auf der Familienseite wird der Zusammenhalt als

---

Aufforderung sind sie nicht selbstständig und umgekehrt genauso.

Familie durch das Nutzen der Eigentümerrolle gesichert. Nur durch das Wiedereinführen des externen Faktors Unternehmen, wird Familie als Familie aufrechterhalten. Damit wird gleichzeitig für das Unternehmen eine Ressource geschaffen, mit der es in seiner Entwicklung wuchern kann.

Die Paradoxie wird deutlicher, wenn man auf die Eigenarten von Familie und Unternehmen blickt. Beide sind grundverschiedene Systemtypen, in ihnen wird nach komplett anderen Spielregeln gespielt. Idealtypisch grenzt sich die Familie gegenüber der Umwelt dadurch ab, dass sie sich einzig an der Kommunikation ihrer Mitglieder orientiert<sup>18</sup>. Der Zugehörigkeit kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Wer dazugehört kann auf eine hohe Aufmerksamkeit bezüglich all seiner Probleme rechnen, weshalb man Familien auch als Systeme enthemmter Kommunikation bezeichnen kann (vgl. Luhmann 1990). 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 "Routinen zur Aufgabebewältigung" sowie eine personenunabhängige Verlässlichkeit, die das Fortbestehen eines Unternehmens garantiert (vgl. Luhmann 2000).

Bei Familien und Unternehmen handelt es sich somit um zwei grundverschiedene Sozialsysteme, die nach unterschiedlichen Mustern und Spielregeln "funktionieren" (siehe hierzu ausführlich Simon 1999a/b). Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Leistungserwartungen

---

<sup>18</sup> Luhmann (1990) spricht hier von "Intimkommunikation" als Differenzierungskriterium.

operieren. Diametral entgegengesetzt wird jeweils mit dem "Personal" umgegangen. In Familien ist man quasi in einer nicht-kündbaren Position, in Unternehmen hingegen wird auf Austauschbarkeit gesetzt. Auch die Anerkennung läuft nach unterschiedlichen Spielregeln. Während beispielsweise in der Familie das Kindsein allein schon ausreicht, um Anerkennung zu erfahren, bedarf es in Unternehmen mindestens eine dem Aufgabenprofil der Stelle adäquate Leistung. Im Gegenzug wird Leistung auch nur in dem Maße erbracht, in dem eine angemessene Entlohnung erfolgt. Ganz anders in Familien: "Es gibt kaum ein System, in dem einzelne Personen in gleicher Weise bereit sind, das Risiko einzugehen, dass ihre Opfer und Leistungen nicht entlohnt werden. In keinem anderem sozialen System gibt es vergleichbar viel Bereitschaft zur Selbstaussbeutung (...) der Beteiligten" (Simon 1999b: 20).

In Familienunternehmen – v.a. beim Tätigsein mehrerer Familienmitglieder im Unternehmen – treffen nun beide Logiken aufeinander. Die Trennung von Haushalt und Betrieb, die Max Weber als Rationalisierungsschub für die Moderne hervorgehoben hat, ist bei ihnen nicht vollständig vollzogen. Dieser spezifischen "Rückschrittlichkeit" verdanken Familienunternehmen ihre Zukunftsfähigkeit; sie verdanken ihr aber auch paradoxe Organisationsphänomene, wie etwa den Widerspruch zwischen der Unkündbarkeit der Personen (Familie) und der Kündbarkeit von Personen (Unternehmen), oder von Gleichbehandlung der Geschwister (Familie) und kompetenzabhängiger Beschäftigung (Unternehmen). Es prallen unterschiedliche Rationalitäten aufeinander, die sich für ein Unternehmen zum Positiven ergänzen können (z.B. Arbeitseinsatz der Familienmitglieder, der weit über das übliche Maß hinausgeht), die aber auch dessen Niedergang beschleunigen können (Besetzung von Führungspositionen mit Geschwistern, ohne dass deren unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigt werden).

Wie bei einem Impfstoff geht es darum, die Dosis "Familie" so zu wählen, dass sie ausreicht, um eine Immunisierung zu gewährleisten, sie darf aber

nicht so groß sein, dass die Krankheit ausbricht, sprich, dass die Enthemmung voll aufs Unternehmen durchschlägt. Die jeweils systemeigenen Kommunikationsarten müssen dem anderen System so zur Verfügung gestellt werden, dass es seine Eigenart beibehalten kann.

Ist dieses gegenseitige Zur-Verfügung-stellen von Ressourcen nicht ausbalanciert, sieht man Familien, die wie eine Organisation oder Organisationen, die wie eine Familie funktionieren. Ersteres ist mit hohen psychischen Folgen für die Familienmitglieder verbunden, letzteres macht Unternehmen unführbar. Erst ein aktives Grenzmanagement (vgl. Jansen 2003)<sup>19</sup> macht es möglich, dass Familie und Organisation als Systeme überlebensfähig bleiben und gegenseitig befruchtend wirken. Gleichzeitig müssen auf beiden Seiten Kräfte vorhanden sein, die das Unternehmen von der Familie und die die Familie von dem Unternehmen abgrenzen. Trotzdem muss in den zentralen Dimensionen die strukturelle Koppelung – das wechselseitige sich zur Verfügung stellen zur Aufrechterhaltung der eigenen Identität – als Basisdimension erhalten bleiben. Nur ein lebendiges Grenzmanagement kann diese Doppelfunktion der Abgrenzung und Verbindung sicherstellen.

Dieses Grenzmanagement kann nicht ohne unterstützende und im Lebenszyklus sich weiterentwickelnde juristische Regelungen gelingen. Auch wenn der juristische Regelungsbedarf im Lebenszyklus des Familienunternehmens zunimmt, sind die juristischen Regelungen nicht als primäre Lösungsinstanz von Konflikten zu verstehen. Eher bilden sie eine unterstützende Plattform oder Berufungsinstanz, die man vom Rechtssystem her entlehnen kann, um das Grenzmanagement funktionstüchtig zu halten. Es geht hier um die Stimmigkeit der struktureller Kopplung, die ein Unternehmen gefunden hat, zwischen der unwahrscheinlichen Fortsetzung der Familie auf der einen Seite und der sich verselbstständigenden Logik des Unternehmens auf der anderen Seite. Von daher versteht man, dass höchst

---

<sup>19</sup> Jansen betont ganz im Sinne Luhmanns (1997: 631) die integrative Kraft der Desintegration. Abgrenzung wird als Chance zur Integration gesehen.

individuelle Gesellschafterverträge geschlossen werden. Ein Standardvertrag kann dem diffizilen Grenzmanagement nicht gerecht werden. Die juristische Fassung muss den Grundüberzeugungen auf beiden Seiten nachspüren und ihnen ein Regelwerk unterlegen, auf das sich alle berufen können.

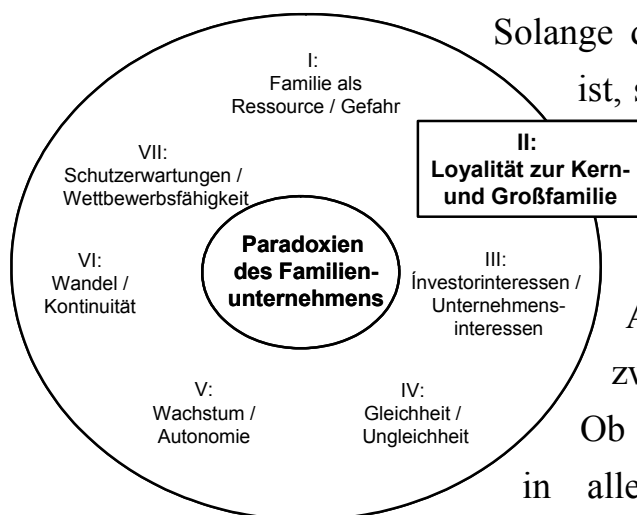
All das, was Familienunternehmen sich an Verträgen, an Familienverfassungen und Gesellschaftervereinbarungen geben, muss als Form der Entparadoxierung gelesen werden. Die Entparadoxierung läuft nach unseren Erfahrungen immer auf eine deutliche Priorisierung des Unternehmens hinaus. In jeder juristisch verfassten Schrift werden die Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen oder Familie und Eigentümer so niedergelegt, dass Ressource und Gefahr berücksichtigt und ausbalanciert werden, im Zweifelsfall hat aber das Unternehmen Vorrang<sup>20</sup>. Das Unternehmen wird so geschützt vor zerfallenden Familieninteressen, während man gleichzeitig versucht, die Ressource Familie einzubauen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> O'Hara bestätigt diese Beobachtung in seiner Studie über 20 Familienunternehmen, die zu den weltweit ältesten zählen: "Placing the business before the family, in particular, tends to be highly problematic because the emotional ties between parents, siblings, and other kinfolk often clash with the pragmatic realities of the marketplace. Most of the families, however, decide to put business considerations first. Placing individual preferences in conflict with business goals can jeopardize the enterprise and can create lingering resentments. The end result is often no family and no business" (O'Hara 2004: 319).

<sup>21</sup> In diesem Sinne legt die Freudenberg & Co. KG im Gesellschaftsvertrag fest, dass es sich um ein Unternehmen handelt, "das sich bereits seit Generationen im Besitz der Familie Freudenberg befindet, in guten und schlechten Zeiten von der Familie durchgehalten worden ist und das im Sinnes seines Gründers und der heutigen Inhaber als Familienunternehmen erhalten bleiben soll.(...) Als Auflösungsgrund soll es insbesondere nicht angesehen werden, wenn die Gesellschaft zeitweilig unrentabel ist oder wenn einzelne Gesellschafter an der Realisierung ihre in der Gesellschaft investierten Vermögens Interesse haben" (Gesellschaftsvertrag der Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft, Juli 2002, §32).

## 2.2 Paradoxie II: Loyal sein gegenüber der eigenen Kernfamilie und dem größeren Familienverband



Solange die Gründergeneration am Werk ist, stellt sich die hier angesprochene Problematik nicht oder nur in verdeckter Form. Die Pioniere stellen in ihrer Person die Abstimmung innerhalb und zwischen den drei Kreisen sicher. Ob ausgesprochen oder nicht, in aller Regel ist klar, dass das

Unternehmen die wichtigere Überlebenseinheit ist, und die Familie sowie die privaten Finanzbedarfe ihrer Mitglieder hinter dem, was das Unternehmen braucht, zurückstehen müssen. Diese klare Prioritätensetzung verschafft dem noch jungen Unternehmen jene außergewöhnliche Energiezufuhr und Aufmerksamkeitszuwendung, die es braucht, um über die vielfältigen Klippen der Pionierzeit hinwegzukommen. Sobald es in der Gründerfamilie mehrere Kinder gibt, ändert sich diese scheinbar widerspruchsfreie Situation grundlegend. Unternehmen, Familie und Eigentum beginnen sich stärker getrennt voneinander zu entwickeln. Nicht jedes der Geschwister ist willens oder in der Lage, in die Unternehmensführung einzusteigen. Aber üblicherweise werden alle am Unternehmen beteiligt (zu gleichen oder auch unterschiedlichen Anteilen). Management und Eigentum beginnen sich auszudifferenzieren mit all den Abstimmungs- und Kooperationsanforderungen, die diese Entwicklung mit sich bringt. Aber auch die Familienkonstellation ist in der zweiten Generation in der Regel schon eine wesentlich komplexere. Aus der Ursprungsfamilie sind mehrere neue Kernfamilien hervorgegangen. Sie sind zwar über die Geschwisterbeziehungen zumeist noch eng miteinander

verknüpft, zusätzlich aber gibt es jetzt angeheiratete neue Familienmitglieder, deren Rolle und Erwünschtheit in der ursprünglichen Eigentümerfamilie zunächst alles andere als klar ist. Damit geraten die Ehepartner dieser angeheirateten Familienmitglieder, ob man dies wahrhaben will oder nicht, in mehr oder weniger intensive Loyalitätsspannungen. Sie stehen zwischen den emotionalen Erwartungen und Ansprüchen der neu gegründeten Kernfamilie<sup>22</sup> und den Loyalitätsverpflichtungen gegenüber der Ursprungsfamilie. Wie schon eingangs erwähnt, stellt unser westeuropäischer Kulturkreis für diese unvermeidlichen persönlichen Spannungsfelder klare Präferenzregeln zur Verfügung: Die neu gegründete Einheit besitzt Vorrang. Sie bedarf der größeren Aufmerksamkeit und Zuwendung. Auch die vorherrschenden Vorstellungen von Persönlichkeitsentwicklung und Erwachsenwerden unterstützen diesen persönlichen, beruflichen und materiellen Loslösungsprozess von der Ursprungsfamilie, auch wenn der Prozess schwierig und konfliktuell ist und in vielen Fällen auch misslingen mag. Dieses normale gesellschaftliche Muster in der Generationenfolge, dass die emotionalen Bindungen in den Verwandtschaftsbeziehungen mit dem Grad der Entfernung vom Ursprung systematisch ausgedünnt werden, wirkt sich in Unternehmerfamilien, lässt man ihm freien Lauf, zerstörerisch aus.

Will man, dass dem Unternehmen über die Generationen hinweg eine Familie als Gegenüber erhalten bleibt – was aus unserer Sicht für die Vitalität von Familienunternehmen essentiell ist –, dann gilt es dafür Sorge zu tragen, dass die Loyalitätsbindung zur Gesamtfamilie in einem ähnlich starken Ausmaß erhalten bleibt, wie zur jeweiligen Kernfamilie. Dieses

---

<sup>22</sup> Poza identifiziert "The Jealous Spouse" als einen in Familienunternehmen häufig anzutreffenden Typus: "The family has to compete with the business for the CEO's recognition, affection, financial resources, and time. (...) Reflecting on her own role over the years in the family business, one spouse said, "I am the political pawn...I was an only child and often events connected to me, such as school events, graduation, and my wedding were used as opportunities to cement relationships with important family shareholders." Today, she is the spouse of a third-generation CEO, and the pattern continues" (Poza 2004: 37f.).

Ziel wird allerdings nur erreicht, wenn für die Kohäsion innerhalb des größeren Familiengebildes gezielte Aktivitäten, Begegnungsformen, tradierte Regeln der Integration der Neuen, sei es des Nachwuchses oder auch der Angeheirateten, zur Verfügung stehen. Ohne diese Einrichtungen ist es nicht möglich, dass mehrere Dutzend Familienmitglieder, in manchen Fällen sogar mehrere Hundert ein emotional tragfähiges Zusammengehörigkeitsgefühl als Familie aufrechterhalten können. Solche Familienverbände pflegen ihre Traditionen, besitzen symbolträchtigen Orte und haben ein feines Netz unterschiedlicher Kommunikationsformen gesponnen, das den Kontakt auch zwischen weit voneinander entfernt lebenden Mitgliedern lebendig hält. Regelmäßig kristallisieren sich in solchen Gemeinschaften auch Persönlichkeiten heraus, die die Autorität besitzen, das Familiensystem als Ganzes glaubwürdig nach innen und nach außen zu repräsentieren. Diese bilden (formell ausgewiesen oder manchmal auch nur informell) jene Instanz, die Streitfragen klärt, für Schlichtungsnotwendigkeiten zur Verfügung steht und im Bedarfsfall für akzeptable Lösungen sorgt. Überall dort, wo sich so ein "Familienmanagement" herausgebildet hat, das das Vertrauen der allermeisten Mitglieder besitzt, dass es sich primär dem Funktionieren des größeren Familienganzen verpflichtet fühlt, gelingt es, dem Unternehmen die Familie als lebendige Quelle und identitätsstiftende Ressource dauerhaft zu erhalten.

Der Aufbau von funktionstüchtigen Großfamilienstrukturen, die in der Lage sind, Loyalitätsbindungen der Mitglieder sowohl an die Kernfamilie wie an das Familiensystem als Ganzes in einer lebendigen Balance zu halten und dabei gleichzeitig die im Lebenszyklus der beteiligten Kernfamilien anstehenden Veränderungen zu begleiten, ist selbst ein „evolutionäres Produkt“, das sich erst über die Jahrzehnte hinweg herauskristallisiert. Unserer Erfahrung nach werden einige dieser Elemente (wie z. B. ein Sinn für Familientraditionen und Familienfeste, ein



produktiver Umgang mit familieninternen Konflikten etc.) bereits in der Gründungsfamilie angelegt<sup>23</sup>. Die wesentlichen Hürden sind jedoch in der zweiten und dritten Generation zu nehmen, wenn es darum geht, die bislang in einer Hand (beim Gründer) konzentrierte, gesamthaft wahrgenommene Autorität in der nächsten Generation auf mehrere Schultern zu verteilen, weil beispielsweise mehrere Geschwister in gleicher Weise am Unternehmen beteiligt werden sollen. Ein solcher Schritt legt oftmals den Grundstein für die Bildung von Stämmen, die als familiales Strukturprinzip dann über alle weiteren Generationen aufrecht erhalten bleiben, wenn nicht bewusst im Regelwerk der Familie stammesübergreifende Integrationsmechanismen dazu treten (vgl. hierzu Kap. 3.2). Die übergebende Generation, die mit der Übergabe der Verantwortung auf mehrere Kinder unbewusst die Basis für die Stammesbildung legt, handelt immer im besten Wissen und Gewissen. Die Eltern wollen das Beste für ihre Kinder wie für die Firma. Aus der Logik der Familie heraus sind die Langfristfolgen bestimmter Strukturfestlegungen nicht sichtbar. Man bekommt sie nur in den Blick, wenn man die sich zunächst nur sehr verdeckt, später aber sich verstärkenden Konsequenzen einer Stammesorganisation über mehrere Generationen hinweg in Betracht zieht. Doch wer bedenkt schon die Folgen, die eine Nachfolgeentscheidung in 50 und mehr Jahren haben wird...

In vielen Fällen beginnen sich erste Kooperationsprobleme zwischen den Erben erst bemerkbar zu machen, wenn die Vorgängergeneration nicht mehr lebt. Zur vollen Entfaltung kommen diese Probleme jedoch fast

---

<sup>23</sup> Ganz ähnlich argumentieren Carlock und Ward: Gesunde Familienunternehmen "do share many positive constructive traits:

- They make decisions by consensus.
- They function more smoothly by using teamwork built on trust.
- They address change by working together to identify new goals and re-deploy their energies and resources.

(...) Business and family principles are so similar. Parents can work to teach their children the very qualities that will help them in their careers and simultaneously make the family run more smoothly" (Carlock/ Ward 2001: 101).

immer in der Enkelgeneration. Dort können sich die bis dahin latent gehaltenen Stammesfehden weitgehend ungebremst entwickeln. Ist eine solche Dynamik der wechselseitigen Missgunst, der Rivalität, des Kampfes um Einflusszonen und Revierabgrenzungen einmal richtig in Gang gekommen, ist sie in der Entfaltung ihrer destruktiven Wirkungen erfahrungsgemäß kaum mehr zu stoppen. Die Geschichte bekannter Familienunternehmen hat dazu eine eindrucksvolle Fülle an Anschauungsmaterial geliefert. Die besondere Sprengkraft, die in der Stammesorganisation begründet liegt, besitzt ihre Wurzeln in der oft unbewussten Beziehungsdynamik zwischen Geschwistern. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, ist es im Laufe des Heranwachsens gar nicht zu vermeiden, dass sich Gefühle des Benachteiligtseins, der Bevorzugung, der Rivalität zwischen Jüngeren und Älteren, Brüdern und Schwestern etc. festsetzen. Diese Beziehungsdynamiken und die zugrunde liegenden Gefühlslagen verlieren sich normalerweise im späteren Leben, wenn jeder seiner Wege gehen kann und die Begegnungsintensität nachlässt. Anders ist das in Unternehmerfamilien. Sie sind in aller Regel so gebaut, dass sie es wegen ihrer inhärenten Konfliktvermeidungstendenz heranwachsenden Geschwistern nicht leicht machen, ihre normalen Rivalitäten, Eifersüchteleien und Positionierungskämpfe in einer "gesunden" Weise zu bewältigen. Von daher ist es eher zu erwarten, dass Geschwister eine Reihe von tief sitzenden ungelösten Beziehungsproblemen ins Erwachsenenalter mitnehmen. Zumeist sind das uneingestandene Erwartungen, dass einem noch "etwas" zusteht, dass eine tiefe Benachteiligung vorliegt, dass bestimmte Leistungen nicht gewürdigt worden sind etc. Auch wenn die Geschwistergeneration mit ihren sozialisationsbedingten Konfliktfeldern meist noch ganz "beherrscht" umgehen kann (aber wie gesagt auch das gelingt häufig dann nicht mehr, wenn die disziplinierende Autorität der Alten nicht mehr zur Verfügung steht), gibt sie ihre wechselseitigen Vorbehalte unwillkürlich an die nächste Generation weiter. Diese wächst bereits mit den Stammesgrenzen und mit den wechselseitigen Vorbehalten im Herzen auf. Es gibt so etwas wie geheime Familienaufträge, die von

Generation zu Generation weitergegeben werden. Das Prinzip der Stammesbildung eignet sich ganz hervorragend für diese Art der Delegation.

Vor dem Hintergrund dieser generationsübergreifenden Dynamik wird es immer unwahrscheinlicher, dass sich die für die Langlebigkeit von Familienunternehmen so wichtige Balancierung von unterschiedlichen Loyalitätsverpflichtungen noch herstellen lässt. Das Familiensystem als Ganzes verliert seine integrierende Kraft. Die zentrifugalen Tendenzen obsiegen. Es zählt zu den hervorstechenden Erfolgsmustern der untersuchten Unternehmen, dass sie alle Mittel und Wege gefunden haben, die Integrationskraft des Gesamtfamilienverbandes gegenüber den auseinanderstrebenden Teilen zu stärken. So können beispielsweise in den Familienrat bei Merck nur Personen gewählt werden, die ein stammesübergreifendes Vertrauensvotum vorweisen können. C&A vermeidet wiederum das Austragen von Stammes- und Geschwisterkonflikten im Unternehmen dadurch, dass Geschwister oder nahe Verwandte nicht im selben Geschäftsbereich tätig sein dürfen.

Wie schon erwähnt bleibt dem Unternehmen mit dem Aufbau integrierender Strukturen einer Großfamilie und einem familienintern mit Autorität ausgestatteten "Familienmanagement" die Familie als vielfältig zu nutzende Ressource erhalten. Sie dient u.a.

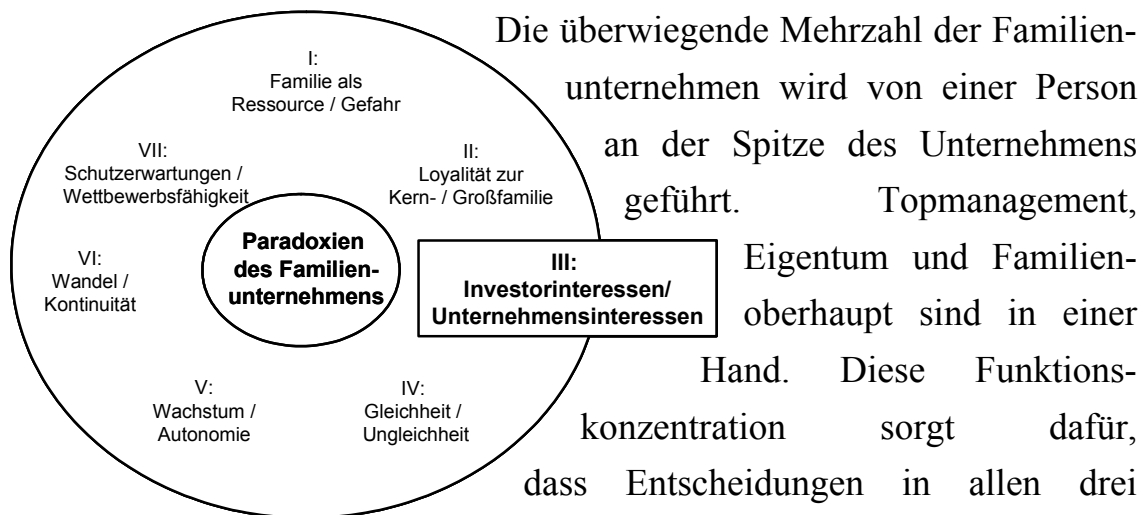
- als sinnstiftende Bezugsgröße mit Langfristcharakter,
- als Quelle einer von festen Werten getragenen Unternehmenskultur,
- als mögliches Reservoir begabter Unternehmer für das Topmanagement,
- als Reputationsquelle für die Pflege einer starken Marke, d. h. eines guten Namens etc.

Die untersuchten langlebigen Unternehmen zeigen aber allesamt, dass diese schwierige Balance unterschiedlicher Familienloyalitäten nicht gelingen kann, wenn die andere Seite, das Unternehmen, nicht aktiv mitspielt. Die

langfristige Aufrechterhaltung der Integrationskraft der Großfamilie benötigt das gemeinsame Unternehmen als Bezugsgröße. Die generationenübergreifende gemeinsame Verantwortung für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens liefert letztlich das "Bindemittel", mit dessen Hilfe auch entfernte Verwandtschaftsverhältnisse noch als Familie gespürt und erlebt werden können. Deswegen ist das frühzeitige Heranführen des Familiennachwuchses an das Unternehmen, an seine Belange, an seine Erfolge und Schwierigkeiten von ganz essentieller Bedeutung. Es braucht die im Prozess des Heranwachsens emotional verankerte Identifikation der künftigen Gesellschafter mit "ihrem" Unternehmen, dieses Gefühl des Stolzes, zu dieser Eigentümerfamilie dazuzugehören mit all der Bescheidenheit, die das Wissen um einen generationsübergreifenden Verantwortungszusammenhang andererseits impliziert; es braucht dieses Grundverständnis für die Eigenheiten eines Familienunternehmens, auch und gerade auf Seiten der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder, damit sich die großfamiliale Integrationskraft nachhaltig entfalten kann. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben hier im bewussten Zusammenspiel von Topmanagement, Gesellschafterkreis und Familienmanagement eine Fülle von Integrationsmechanismen geschaffen, die dafür sorgen, dass die Veränderungs- und Wachstumsprozesse in der Familie nicht ihrer evolutionären Eigendynamik überlassen bleiben. Ein wichtiger (oft vernachlässigter) Aspekt dieser bewussten Sorge um die Aufrechterhaltung der Familie als funktionsfähigem Gegenüber für das Unternehmen bezieht sich auf das Mitentwickeln des juristischen Regelwerkes, das die innerfamilialen Verhältnisse wie auch die Einflussbeziehungen gegenüber dem Unternehmen in einen Ordnungsrahmen setzt, der den Herausforderungen der jeweiligen Gegenwart gerecht wird und nicht in erster Linie weit zurückliegende Bindungen widerspiegelt.

### 2.3 Paradoxie III: Kurzfristige (Einzel-)Investorinteressen

berücksichtigen und langfristig die Zukunft des Unternehmens sichern



Systemen ohne viel Abstimmungsaufwand auf Akzeptanz stoßen. Die Vorteile einer solchen Struktur sind offensichtlich. Sie sind in der Forschung vor allem im Vergleich zu den langen Entscheidungswegen in größeren managergeführten Konzernen vielfach als wichtiges Wettbewerbsmerkmal von Familienunternehmen herausgehoben worden. Die Risiken, die in solchen Führungsstrukturen liegen, sind nicht weniger evident. Unter Familienunternehmensexperten besteht hohe Einigkeit darüber, dass das Nichtbewältigen der Risiken, die im Lebenszyklus dieser Unternehmen durch die monokratische Funktionskonzentration eingebaut sind, hauptauschlaggebend für die hohe "Sterberate" dieses Unternehmenstyps von der ersten bis zur vierten Generation sind.

Es war im Zuge unserer Forschungsarbeiten beeindruckend zu sehen, wie es erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen (jedem auf seine ganz spezifische Weise) gelungen ist, für diese Führungsproblematik, die nicht nur eine im Unternehmen ist, sondern auch eine in der Familie und im Eigentümerkreis, längerfristig tragfähige Entscheidungsrouninen zu entwickeln, die die unvermeidlichen personellen Wechsel und Übergänge so bewältigen helfen, dass sich wiederum in allen drei Systemen funktions-

fähige, breit akzeptierte Autoritätsverhältnisse herausbilden können. Es ist eine unserer Grundthesen, dass die erfolgreiche Langlebigkeit der Familienunternehmen damit zusammenhängt, dass sie über akzeptierte Entscheidungsprozeduren verfügen, wie geeignete Persönlichkeiten an die Spitze des Unternehmens gelangen, wie die Nachfolge im Eigentum geregelt ist bzw. wie sich der Gesellschafterkreis in sich führungsmäßig strukturiert und letztlich auch wie auf Seiten der Familie das "Familienmanagement" von Generation zu Generation adäquat erneuert wird. Natürlich hängen die Nachfolgeprozesse und das Hervorbringen geeigneter Führungspersönlichkeiten in den drei Kreisen eng zusammen. Entscheidend ist jedoch, dass es diese Unternehmen gelernt haben, das Lösen heikler Führungsübergänge ganz konsequent an dem zu orientieren, was die Anforderungen jeweils spezifisch bezogen auf die drei beteiligten Systeme betrifft. Bei Besetzungsentscheidungen an der Spitze des Unternehmens wird mit aller Schärfe darauf geachtet, dass nach unternehmensbezogener Führungseignung selektiert wird. Mitglieder der Familie besitzen kein Privileg resultierend aus ihrer Eigentümerrolle bzw. Familienzugehörigkeit – ganz im Gegenteil, sie müssen sich in der Regel von ihren Fähigkeiten her ganz besonders beweisen, um den Verdacht auszuräumen, sie verdanken ihre Position der Abstammung und nicht ihrer Kompetenz. Ein ähnlicher Prozess ist auf der Eigentümerseite zu beobachten. Auch in der Besetzung der gesellschafterbezogenen Entscheidungsgremien legen diese Familien zusehends Wert auf "professional ownership". Wer hat sich so kompetent mit der Gesellschafterrolle und dem Unternehmen beschäftigt, dass er das Vertrauen besitzt, die Eigentümerinteressen gegenüber dem Unternehmen im Sinne der längerfristigen Zukunftsfähigkeit und damit dem Erhalt des Unternehmens als Familiengesellschaft zu gewährleisten? Ähnliches gilt auch für die regelmäßige Erneuerung der Autoritätsstrukturen in der immer komplexer werdenden Großfamilie selbst. Langlebige Unternehmen haben die Übergänge in den Führungs- und Autoritätsstrukturen in den drei Systemen voneinander entkoppelt. Sie berücksichtigen die spezifischen

Anforderungen (Managementeignung einerseits, "professional ownership" andererseits sowie an Gleichheit orientierte Spielregeln in der Familie) und sorgen dafür, dass die Kriterien der jeweiligen Entscheidungsprozesse (wie kommt man als Familienmitglied ins Topmanagement, wie wird man Gesellschafter und wird als solcher in die Aufsichtsgremien berufen, wie gelangt man in den Familienrat etc.?) den systemspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Der sich schrittweise vollziehende Prozess der Ausdifferenzierung der Rollen "Unternehmensführung", "Eigentümer" und "Familienmitglied" ist voller Tücken und Konfliktpotenziale. Es geht um Übergänge aus jahrelang eingespielten und weithin akzeptierten Einfluss- und Machtstrukturen in neue Verhältnisse, deren Fähigkeit, für breit akzeptierte, vertrauensstiftende Autorität zu sorgen, sich erst beweisen muss. Da es in diesem Herausbildungsprozess jeweils neuer Führungskonstellationen vor allem auch auf das wechselseitige Zutrauen zwischen den drei Systemen ankommt, kann es während dieser Übergangsphasen, die immer mit einem gewissen Autoritätsvakuum verknüpft sind, zu heftigen Irritationen kommen. Mehrgenerationen-Familienunternehmen mit einer größeren Anzahl von Gesellschaftern (vgl. hierzu Kap. 3.1), die sich untereinander nicht primär nach Stammesgesichtspunkten organisieren, sind gezwungen, für den angesprochenen Ausdifferenzierungsprozess der unterschiedlichen Rollen zu sorgen. Für die entsprechenden Übergänge Vorsorge zu treffen, gelingt ihnen deshalb gut, weil sie diese Übergänge sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der eingesetzten Entscheidungsverfahren entkoppelt haben, sodass in der Familie, im Gesellschafterkreis und im Unternehmen nicht gleichzeitig ein Autoritätsvakuum bewältigt werden muss.

Wie gesagt ist die Fähigkeit zur periodischen Wiederherstellung adäquater Führungs- und Autoritätsverhältnisse im Unternehmen, im Gesellschafterkreis wie im Familiensystem für die langfristige Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen nicht hoch genug einzuschätzen. Sie zu entwickeln, ist ausgesprochen voraussetzungsvoll. Unserer Einschätzung nach hängt

die Ausprägung dieser Systemfähigkeit in ihrem Ursprung damit zusammen, wie die Eigentümerfamilie mit den familialen Gleichbehandlungserwartungen einerseits und der Notwendigkeit andererseits, angesichts dessen, was das Unternehmen an Potenzialen braucht, eignungsbezogene Unterschiede auch innerhalb der Familie machen zu müssen, umgeht. Viele Familien schaffen es nicht, mit diesem Erwartungswiderspruch, der sich vor allem in Phasen des Generationswechsels zuspitzt, so umzugehen, dass sowohl der Familie Gerechtigkeit gezollt wird, um keine künftig unlösbaren Konfliktpotenziale zu begründen, und dass gleichzeitig eine adäquate eignungsorientierte Besetzung an der Unternehmensspitze vorgenommen wird, die das volle Vertrauen der Familie bzw. der Gesellschafter besitzt.

In Negativfällen von gescheiterten Familienunternehmen beobachtet man diese Schwierigkeiten immer wieder. Die offiziellen Erwartungen der Familie gehen von Gleichwertigkeit aus, zumindest in einer Generation: Geschwister werden gleich behandelt und für Unterschiede kann man Kompensation erwarten: "Ich darf ähnliches erwarten wie mein Bruder. Mir steht es zu." Die familialen Ordnungsmuster sind auf Gleichbehandlung aus, um darüber Akzeptanz und sozialen Frieden untereinander sicherzustellen<sup>24</sup>.

Das Unternehmen braucht als Organisation das genaue Gegenteil. In der Logik der Personalpolitik von Unternehmen geht es primär um Fähigkeiten und nicht um Rücksichtnahme auf persönliche Beziehungen. Das Unternehmen muss danach suchen, Unterschiede zu kultivieren und zu leben. Dagegen kann in der Familie die auch immer vorhandene Ungleichheit latent gehalten werden. Man kann sagen: "Du hast eine Eins, und Du nicht. Aber dafür kannst du etwas anderes". Diese Art von Unterschieden gilt es in der Familie immer wieder neu auszubalancieren.

---

<sup>24</sup> Die Konsensfiktion der Gleichheit bricht spätestens anlässlich der ersten Übergabe bei Eltern und Kindern auf, wenn es darum geht, die Geschäftsführung mit einem oder mehreren Abkömmlingen zu besetzen, die Anteile gerecht zu verteilen o.ä. (als



Im Unternehmen kann dies nicht in gleichem Maße durchgehalten werden. Wohl kann der eine je nach Begabung und Vorlieben, eher die technischen Aufgabenbereiche leiten und der andere eher die kaufmännischen. Doch sobald es um die Führung des Unternehmens geht, kann man nicht allen Familienmitgliedern gleichermaßen gerecht werden. Der eine ist als Führungskraft geeignet, der andere nicht; der eine besitzt die unternehmerische Weitsicht, der andere nicht. Diese Unterschiede können und sollten im Unternehmen dauerhaft nicht so verwischt werden, wie es in einer Familie getan wird und wie es dort auch Sinn macht<sup>25</sup>.

Unterschiedliche Positionen von Familienmitgliedern im Unternehmen haben innerhalb der Familie eine andere Bedeutung als in der Öffentlichkeit des Arbeitslebens. Sie dürfen nicht dieselbe, Status erzeugende Wirkung haben. In einer Familie darf man ruhig unterschiedlich begabt sein. Im Verhältnis der Geschwister untereinander oder zu den Eltern oder anderen Verwandten zählen die Familienzugehörigkeit und die Stellung innerhalb der Familie. Im Unternehmen dürfen die wechselseitigen emotionalen Verpflichtungen, die auf Gleichheit ausgerichtet sind, nicht zu Personalentscheidungen führen. Hier müssen andere Selektionsmechanismen greifen. Auf den Punkt gebracht geht es immer um die Paradoxie unterschiedlicher Spielregeln oder Selektionsmechanismen in der Herstellung von Wertigkeiten und Positionen im jeweiligen System. Die verschiedenen Personen müssen im Hinblick auf Gleichheit/Ungleichheit auf drei verschiedenen Spielfeldern dreimal anders bewerten werden: Als Familienmitglied, als Eigentümer und als Unternehmensmitglied. Die Betroffenen, wie auch alle anderen Beteiligten (Eltern, Kinder, Partner etc.) müssen das aushalten. Oftmals ist

---

Beispiel vgl. Hilker 2001).

<sup>25</sup> Poza merkt hierzu an: "In those cases where no individual team leader (i.e. successor) is chosen, the concern is that the choice may represent not the CEO-parent's informed decision as architect of the firm's continuity but, rather, his or her inability to decide. Making such an important decision tugs at the heart of any father or mother. While most chief executives in family businesses are also parents, clearly they need to wear their CEO hat when confronting this decision" (Poza 2004: 51).

es so, dass die Spielregeln des einen Systems auf ein anderes übertragen werden: Wer in der Familie gleiche Positionen besetzt (Geschwister), wird auch als Eigentümer gleich gehalten oder bekommt im Unternehmen eine ähnliche Position. Oder es wird halbherzig verfahren und ein nicht so geeigneter Nachfahre erhält als Ausgleich für die Nichtberücksichtigung im Unternehmen zumindest die gleichen Unternehmensanteile oder sogar mehr.

Mitglieder erfolgreicher Familienunternehmen müssen es aushalten, dass es normal ist, in jedem Feld anderes bewertet zu werden. "Familienmitgliedschaft ist kein Wert an sich". Die Zugehörigkeit zur Familie oder auch der Eigentümerstatus hat in Bezug auf die Rekrutierung von Top-Management gegenüber Fremdmanagern oder anderen Familienmitgliedern keinen Unterschied zu machen. Dort ist die Aufhebung dieser Gleichheitsprämisse geradezu existenznotwendig. Unsere These ist, dass erfolgreiche Familienunternehmen hier schärfer als andere Unternehmen die Grenze ziehen. Sie sorgen dafür, dass der Autoritätsbezug im Unternehmen aus der Fach- und Managementkompetenz erworben werden muss und nicht aus der Tatsache entliehen werden kann, dass man ein Sprössling der Eigentümerfamilie ist. Im Sinne dieser klaren Trennung verfahren Firmen wie Klett, Freudenberg und Merck (vgl. Kap. 3). Ein Eintritt in das Unternehmen kann nur über erworbene Kompetenz, erwiesene Führungsqualitäten und Autoritätsbezüge realisiert werden. Haniel umgeht das Problem durch ein seit 100 Jahren bestehendes inoffizielles Verbot. Familienmitglieder dürfen nicht in das Unternehmen eintreten: "Jemand von Haniel arbeitet nicht bei Haniel". Hier wird die Paradoxie durch Negation aufgelöst. Haniel muss nicht beide Pole zusammen bringen, wenn man einen Pol wegnimmt. Allerdings macht dies die Organisation der Großfamilie und die Weiterführung der gemeinsamen Familiengeschichte zu einer herausfordernden Aufgabe, weil die Verbindungen zur Unternehmensgruppe lockerer sind.

An dieser Stelle ist allerdings zwischen unterschiedlichen Typen von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zu unterscheiden. Bei den zwei Extremformen, der Stammesorganisation und der Kleinfamilie (vgl. hierzu Kap. 3.2 und Kap. 3.4) beobachtet man eine starke Fokussierung auf nur Wenige (Entsandte der Stämme) oder nur einen möglichen Nachfolger. In der Stammesorganisation stellt das Prinzip der Gleichheit das Fortbestehen der Stämme sicher. In der Nachfolge ist neben Kompetenz Stammeszugehörigkeit ein Kriterium. Das Familienmitglied muss nicht mit Fremdmanagern um die Nachfolge konkurrieren, sondern mit den Aspiranten des anderen Stammes. Die Nachfolge wird z.B. bei Oetker unter dem Aspekt der Stammesgerechtigkeit beobachtet. Die Hauptaufgabe besteht im Finden gerechter Lösungen, ohne das Wohl des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren. Nur wenn der Nachfolger nicht erfolgreich ist, guckt man sich nach einem externen Manager um. Durch diese Fokussierung auf Stammesgerechtigkeit kommt es zu einer riskanten Einführung familialer Regeln in eine Großorganisation. Nicht zuletzt deshalb haben alle Großfamilien-Organisationen das Stammesprinzip überwunden, bzw. sind Unternehmen wie Klett und Schmidt dabei es zu überwinden. Es bedarf einer starken juristischen Absicherung, damit sich solche Rekrutierungsprinzipien nicht zum Schaden der Führbarkeit des Unternehmens als Ganzem bzw. einzelner Unternehmensbereiche auswirken.

Eine andere Umgangsform hat die Firma Kostal entwickelt. Dort wird durch die Re-Inszenierung der Ursprungsfamilie im Sinne einer möglichst weitgehenden Konzentration aller Funktionen in einer Hand (Management, Eigentum, Familienoberhaupt) die Paradoxie ein Stück weit vermieden. Dadurch werden aber auch die Gefährdungspotentiale wieder hereingeholt. Die Reduktion auf einen Nachfolger in Management und Eigentum ist einer Neugründung ähnlich. Die Komplexitätsreduktion vereinfacht auf der einen Seite die Anforderungen, schafft auf der anderen Seite aber auch eine einseitige Abhängigkeit des Unternehmens von dem gewählten Nachfolger,

selbst dann, wenn dieser im Vorhinein schon auf seine mögliche Kompetenz hin beobachtet wird.

Bei Stammes- wie Kleinfamilien-Organisationen vermuten wir ein größeres Risiko in der Nachfolge, da die Ungleichheitsanforderung der Organisation nicht auf die Nachfolgeregelung innerhalb des Unternehmens angewandt wird, sondern familiäre Selektionsformen diesen Prozess ersetzen. Die Mehrzahl der erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen hat hier ein Screening eingebaut. In der Regel bilden Familienfremde eine neutralisierende Beobachtungs- und Mitentscheidungsinstanz, die sicherstellt, dass die Besetzungsentscheidungen im Familienunternehmen nicht ausschließlich aus dem Eigentümerkreis erfolgen. Meistens institutionalisieren sich Ausschüsse, die zu gleichen Anteilen aus Gesellschaftern und Fremden bestehen, wobei ein Nicht-Familienmitglied als Beiratsvorsitzender fungiert. Im Interesse des Unternehmens unterwirft sich die Familie einer Beiratsstruktur, die im Zweifelsfall ein Familienmitglied auch "durchfallen" lassen kann.

Bei den von uns untersuchten Unternehmen geht das Vertrauen auf die Beiratskompetenz nur selten soweit, dass die Familie in Entscheidungssituationen in die Minderheit kommt. Genau genommen hält nur in den Stammesorganisationen der Beirat die Mehrheit, bei allen anderen Formen ist er eher beratend tätig. Hier zeigt sich, wie erfolgreichen Unternehmen eine dritte Instanz zur Ausbalancierung der Familien- und Unternehmensinteressen nutzen.

Hinter all diesen Überlegungen steckt auch die Frage, wie auf beiden Seiten – Familie und Unternehmen – Autoritätsstrukturen stabilisiert werden können. Unsere Hypothese ist, dass auf Unternehmensseite bestimmte Selektionsmuster dafür sorgen, dass familiäre Gesichtspunkte zurücktreten müssen gegenüber den Erfordernissen der Führung des Unternehmens. Ein Familienmitglied im Topmanagement muss mit Kompetenzerwartung ausgestattet sein. Ansonsten treten kompetente Fremdmanager an, die sich ebenfalls beweisen müssen. So läuft ein wechselseitiges Benchmarking ab:

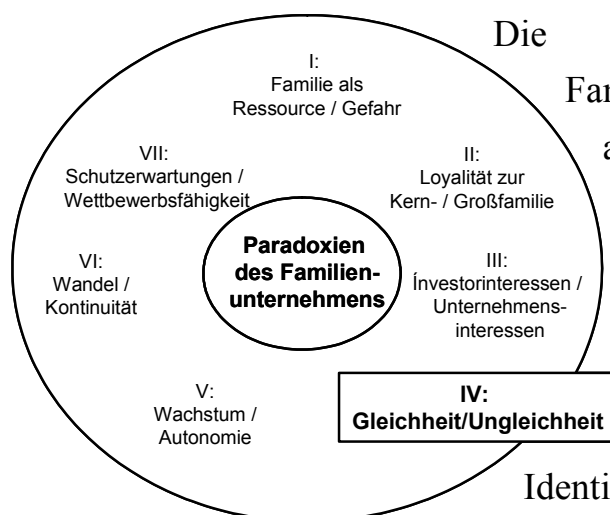
"Wer bringt's jetzt wirklich?" Es findet ein wechselseitiges Schützen und Kontrollieren zwischen Familien- und Nicht-Familienmitgliedern statt, in dessen Ausbalancierung Ansporn und Disziplinierung beider Seiten möglich wird.

Auf der Familien- und Eigentümerseite ist unsere Hypothese, dass das Familienmanagement dort gut funktioniert, wo sich unabhängig vom Gesellschafterstatus und der Anteile, die jemand hält, Autoritätsstrukturen zwischen den Gesellschaftern herausgebildet haben, die stammesübergreifend akzeptiert werden. Wie erwähnt, kann und muss man in der Familie mit der Konsensfiktion der Gleichheit operieren. Die Gleichheitsfiktion kann aber nur durchgesetzt werden, indem sich informell klare Ungleichheitsverhältnisse im Sinne einer familieninternen Autoritätsordnung einspielen. Diese ist evolutionär gewachsen und nicht gesetzt. Es bilden sich Persönlichkeiten heraus, die diese Rollen übernehmen und die Autoritätszuschreibung mobilisieren können. Sie "halten den Laden zusammen" und verhindern "Ausbüxversuche" (ausschweifende Lebensstile, dauerhafte Präsenz in den Medien, Verkauf von Anteilen etc.) einzelner Gesellschafter.

Wie man sieht haben erfolgreiche Mehrgenerationen Familienunternehmen klare Spielregeln für Auseinandersetzungen um die Frage, welchen Personen welche Karrierechancen ermöglicht werden. Mit diesen klaren weithin akzeptierten Führungs- und Autoritätsverhältnissen sind sie in der Lage, im Unternehmensalltag mikropolitische Dynamiken zu dämpfen. Womöglich liegt hierin einer der größten Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens. Welche Vertrauensressource haben dagegen die häufig wechselnden Unternehmenslenker von börsennotierten Unternehmen, deren Gehälter an den Aktienzyklus gekoppelt sind? Keine! Der Mangel an Vertrauen zieht sich kaskadenhaft durch das gesamte Unternehmen (vgl. Wimmer 2002). Vertrauen ist eine Ressource für Familienunternehmen, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Simon hat in seinem Werk zu den "Hidden Champions" (1996)

beschrieben, dass gut funktionierende Familienunternehmen aufgrund von akzeptierten und revolvierend immer wieder mit Akzeptanz ausgestatteten Führungsstrukturen den mikropolitischen Energieaufwand gegen Null halten können. Die Aufmerksamkeit im Unternehmen kann sich auf die Sache richten. Traditionelle Großunternehmen hingegen verschwenden einen Großteil ihrer Aufmerksamkeitsenergie in mikropolitische Dynamiken.

#### 2.4 Paradoxie IV: Gleichheitserwartungen der Familie erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachkommen



Die Besonderheit von Familienunternehmen resultiert unter anderem daraus, dass ein Unternehmen aufgebaut und wettbewerbsfähig gehalten wird, dessen tieferer Sinn in der generationsübergreifenden Existenzsicherung und sozialen Identitätsstiftung einer Familie

liegt. Die Zweckbestimmung des Unternehmens, im Dienste der Eigentümer und einer längerfristigen Zukunftssicherung ihrer Familien zu stehen, ist aber nur einlösbar, wenn sich die Familie ihrerseits konsequent in den Dienst der Unternehmensentwicklung stellt. Die Familie und ihre Mitglieder lassen ihre persönlichen Bedürfnisse und "Egoismen" ein Stückweit zurücktreten, um ihre ganze Energie in die gedeihliche Unternehmensentwicklung zu stecken. Dieses Sich-wechselseitig-in-den-Dienststellen – das Unternehmen dient der Familie, was auf lange Sicht gesehen nur funktionieren kann, wenn sich die Familie dem Unternehmen als zentraler Energieträger zur Verfügung stellt –, dieses füreinander

gleichzeitig "Mittel und Zweck-Sein" bildet den zentralen Grundvertrag, auf dem erfolgreiche Familienunternehmen basieren.

In der Gründergeneration ist es in aller Regel eine unausgesprochene Selbstverständlichkeit, diesen Grundvertrag lebendig zu halten. Ohne den außergewöhnlichen Einsatz des Pioniers und anderer Familienmitglieder im Hintergrund kommen die wenigsten Neugründungen auf die Straße nachhaltigen Erfolgs. In den frühen Jahren etabliert sich ein Grundwert, der alsbald zum festen Bestand der Unternehmenskultur wird:

Was das Unternehmen für seine erfolgreiche Entwicklung und Zukunftsfähigkeit braucht, besitzt Vorrang vor den persönlichen Belangen, auch vor individuellen ökonomischen Ansprüchen.

Was erwirtschaftet wird, steht möglichst weitgehend dem Unternehmen wieder für die erforderlichen Zukunftsinvestitionen zur Verfügung.

Solange die wesentlichen Entscheidungskompetenzen von Familie, Eigentümern und Unternehmen in einer Hand liegen, ist diese Vorrangregel relativ konfliktfrei zu realisieren. Wenn von Generation zu Generation sich die Funktionen auseinander entwickeln, wenn es mehr und mehr Gesellschafter gibt, die nicht mehr im Unternehmen tätig sind und dort Führungsverantwortung tragen, dann ändert sich diese Situation grundlegend<sup>26</sup>. Von daher ist es für die Zukunft(-sfähigkeit) eines Familienunternehmens existentiell bedeutsam, sicherzustellen, dass Familiengeschafter die Bereitschaft aufrechterhalten, diese Vorrangregel als konstitutiv zu akzeptieren. Angesichts einer sich verstärkenden Kapitalmarktkultur (vgl. Kühl 2003) ist dieses Verhalten überhaupt keine Selbstverständlichkeit mehr. Warum sollte sich jemand, der Unternehmensanteile besitzt, nicht auch wie ein normaler Investor fühlen, der danach trachtet, mit diesem Investment so umzugehen, dass für ihn die höchstmögliche Rendite herauspringt? Je größer die emotionale

---

<sup>26</sup> Auch May et al. sehen in der Dominanz passiver Gesellschafter ein großes Gefahrenpotential für Familienunternehmen (vgl. May et al. 2004).

Distanz zum eigenen Unternehmen und je loser der Familienzusammenhalt geworden ist, umso wahrscheinlicher ist dieser "Wertewandel". Die von uns untersuchten Unternehmen zeigen, wie sich diese vorprogrammierte Transformation verhindern lässt, auch wenn über die Generationen hinweg inzwischen mehrere Hundert Gesellschafter existieren. Die diesbezüglichen Mechanismen fußen im Wesentlichen auf zwei Säulen: der Pflege des Familienzusammenhalts in der Großfamilie (vgl. Kap. 3.1) sowie der Sicherstellung eines professionellen, familienunternehmensadäquaten Umgangs mit der Gesellschafterrolle ("professional ownership").

Gerade die zweite Säule wird im Prozess der Ausdifferenzierung von Managementverantwortung und Gesellschafterrollen vielfach vernachlässigt. Was bedeutet "professional ownership" in einem Familienunternehmen? In dieser Funktion konzentrieren sich wichtige Teilaspekte der Unternehmerrolle, v.a. die Mitentscheidung

- bei strategischen Weichenstellungen,
- bei größeren Investitionsvorhaben,
- bei der Auswahl und Besetzung des Topmanagements,
- bei der Verwendung der erwirtschafteten Erträge,
- bei Übernahme außergewöhnlicher Risiken und
- bei der Sicherung des Charakters des Familienunternehmens.

Um dieser Rolle gerecht werden zu können, braucht es eine intensive und kontinuierliche Befassung mit dem Unternehmen, seiner Wettbewerbssituation, seinen besonderen Zukunftschancen und Bedrohungsszenarien. Zum anderen impliziert die Position eines Gesellschafters auch gewisse nicht delegierbare Kontrollverpflichtungen gegenüber dem Topmanagement. Über all diese Aufgabenfelder, die aus der Eigentümerrolle erwachsen, wird sichergestellt, dass das Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit immer wieder erneuert und seinen Charakter als Familienunternehmen erhält. Verpasst ein Familienunternehmen die Chance, im Zuge seiner Geschichte schon recht frühzeitig die



Gesellschafterrolle zu professionalisieren, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass schwelende Themen aus dem Familienzusammenhang über diese Rolle auf dem Rücken des Unternehmens ausgetragen werden, oder aber dass Fremdgeschäftsführer das Unternehmen in eine Richtung lenken, die die Gesellschafter ab einem bestimmten Punkt nicht mehr mitgehen wollen. Je unwissender und unbeteiligter Gesellschafter gegenüber dem Unternehmensgeschehen sind, desto größer sind diese Gefahren.

In erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen wird für die adäquate Wahrnehmung der Eigentümerfunktion gezielt Vorsorge getroffen. Es gibt in der Regel ein geschichtlich gewachsenes Regelwerk dafür, wie die Gesellschafter zu ihrer Meinungsbildung kommen, wie und in welchen Gremien wichtige Entscheidungen getroffen werden, welche Spielregeln für die Ausschüttung gelten, letztlich auch dafür, wie man aus seinem Gesellschafterstatus herauskommen kann, wenn man diesen ultimativen Schritt unbedingt tun will. Solche Ausscheidensmöglichkeiten sind in den Verträgen regelmäßig vorgesehen. Sie sind jedoch immer so gestaltet, dass sie diesen Schritt überhaupt nicht ermutigen, ganz im Gegenteil, die Bewertungsregeln reizen die rechtlichen Spielräume in die Richtung aus, dass der Ausscheidende eben nur jenes Maß an Gegenwert für seinen Anteil erwarten kann, der gerade noch nicht gegen die guten Sitten verstößt. Vor allem auch an diesen Ausstiegsregeln manifestiert sich der Unterschied zwischen einem Familiengesellschafter und einem Investor, der die heutigen Chancen des Kaufens und Verkaufens von Unternehmensanteilen voll ausschöpfen will. Der Familiengesellschafter pflegt seinen Anteilsbesitz quasi treuhänderisch, um diesen auch ideell hoch besetzten Wert an die nächste Generation weitergeben zu können.

Nichtsdestotrotz sind alle von uns untersuchten Unternehmen bestrebt, eine Minimal-Alimentierung für die Eigentümer sicherzustellen. Der Anspruch, dass die Eigentümer gar nichts bekommen und nur einen Titel haben, aus dem kein Nutzen gezogen werden kann, ist auf Dauer nicht aufrecht zu

erhalten. Man kann nicht von dem Automatismus ausgehen, was für das Unternehmen gut ist, ist auch für die Eigentümer gut und schon gar nicht von der Umkehrung, was für die Eigentümer gut ist, ist auch für das Unternehmen gut. Es gibt immer wieder Investitionsentscheidungen, bei denen man über mehrere Jahre als Eigentümer verzichten muss, um dann womöglich – aber nicht sicher – etwas zurückzubekommen. In Familien ist eine solche Verzichtszumutung wesentlich leichter handhabbar: Die Unkündbarkeit der Familienbeziehungen schafft langfristige Planungshorizonte für die "Investitionen" in eine Beziehungen. Da Familienunternehmen auf dieses Prinzip nicht bauen können, sollten partikulare Familien- oder Eigentümerinteressen dem Überleben des Unternehmens untergeordnet werden. Dies ist im Grunde genommen die Umkehrung des Shareholder-Value-Gedankens, der den Aktionärsinteressen Vorrang vor dem Unternehmen gewährt. Die Kapitalmarkttheorie besagt, dass genau diese Vorrangsregel die optimale volkswirtschaftliche Allokation von Vermögen sicherstellt. Die Beobachtung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen lässt daran Zweifel wachsen. Der Vorrang der Interessen der größeren Überlebenseinheit vor den Partikularinteressen sorgt hier für längerfristig überlebensfähige Unternehmungen<sup>27</sup>.

Es geht um die Anerkennung der Unvereinbarkeit der Überlebensinteressen der Eigentümer auf der einen Seite und den Interessen des Unternehmens als sozialer Einheit auf der anderen Seite. Welche Arten von Bearbeitungsmöglichkeiten findet ein Unternehmen, um diesen Grundwiderspruch zu prozessieren? Langfristig erfolgreiche Unternehmen erfinden, wie erwähnt, eine Art Zusatzwährung. Neben den ökonomischen

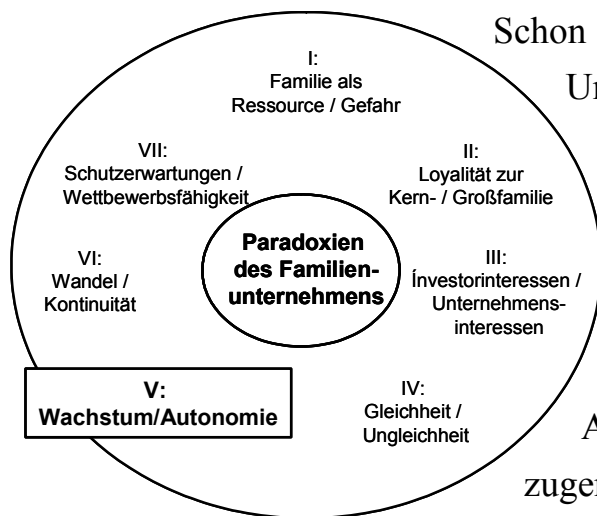
---

<sup>27</sup> Anderson und Reeb belegen in ihrer Studie "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500" für die USA dass Familienunternehmen eine bessere Wertentwicklung zeigen, als Nicht-Familienunternehmen (vgl. dies. 2000). Corstjens et al. bestätigen in ihrer Studie "The performance of family-owned firms in the French stock market 1993-2002" dieses Ergebnis auch für Frankreich (vgl. dies. 2004).

Ausschüttungspraktiken gibt es, spezifische "Gewinne", die über andere Währungen sichergestellt werden. Sie schütten mehr aus oder etwas anderes als Cash. Man kann hier von einer anderen Form der Kontenführung (vgl. Simon/ CONNECTA 1998) sprechen. Auf der Habenseite werden andere Werte verbucht. Damit diese Umbuchungen auch vorgenommen werden, braucht es ein Management der Eigentümerinteressen, um so die Priorisierung des Überlebens des Unternehmens durchzusetzen, denn von Situationen wie z.B. bei Haniel, die in den letzten 20 Jahren Überrenditen erwirtschaftet haben, oder von Merck, die seit einem halben Jahrhundert auf jährliche Zuwachsraten von 10% bauen können, kann man nicht ausgehen.

Durch diese Entparadoxierung schafft es ein Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dass die Eigentümer dauerhaft mit Weniger zufrieden sind, als ihnen eigentlich aus der Logik eines Investors zustehen würde. So können die finanziellen Ressourcen wieder in das Unternehmen zurückfließen und sicherstellen, dass der Kapitalbedarf, der sonst über den Kapitalmarkt, d.h. durch fremdes Eigenkapital gedeckt werden müsste, aus der eigenen Familie kommt. Dies geht offensichtlich nur über das Etablieren anderer Währungen. Beispielsweise kann die Zugehörigkeit zu einem erfolgreichen Unternehmen oder zu einer renommierten Dynastie, im Sinne des Weick'schen "Sensemaking" (vgl. Weick 1995) als eigene Währung zählen: "Man muss es gern haben, zu diesem großen Netz zu gehören. Das ist ein Gefühl, das vom Geld unabhängig ist, und die Firma vermittelt dieses Gefühl", sagt Reinhard Freudenberg dazu.

## 2.5 *Paradoxie V*: Wachsen unter Wahrung der unternehmerischen Autonomie



Schon aus dem "Grundvertrag" zwischen Unternehmen und Familie, der zur entscheidenden Quelle der Sinn- und Identitätsstiftung auf beiden Seiten wird, ergibt sich der hohe Stellenwert, der der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Autonomie in Familienunternehmen zugemessen wird. Die wirtschaftliche

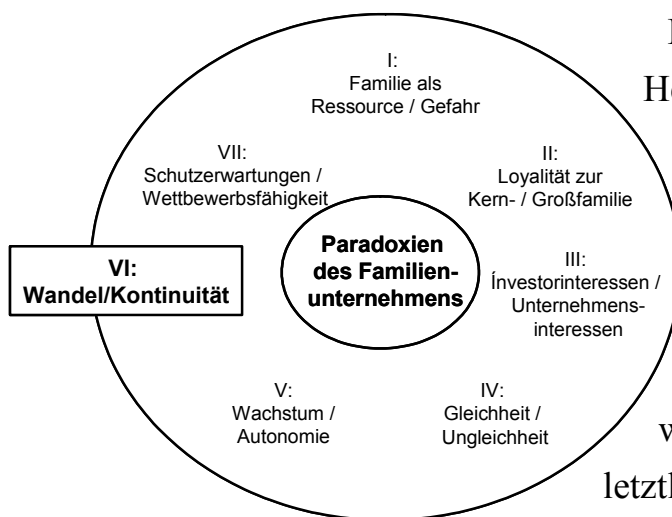
Unabhängigkeit des Unternehmens ist der Garant dafür, dass auch die Familie über ihr künftiges Schicksal eigenständig verfügen kann. Damit wird das Ziel der Unabhängigkeit zu der prägenden Entscheidungsprämisse, an der sich alle relevanten Unternehmensfestlegungen zu messen haben. Dies gilt für den Umgang mit fremden Kapitalgebern, für die Art und Weise, wie solche Unternehmen wachsen können, für die Zusammenarbeit mit firmenexternen Kooperationspartnern (Lieferanten, Vertriebspartner, Kunden, Entwicklungspartnern etc.), letztlich auch für die Gestaltung des Netzwerkes im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Diese Fokussierung auf unternehmerische Autonomie besitzt jedoch auch eine vielfach unterschätzte Kehrseite. Sie stärkt die Neigung, alle Probleme selbst lösen zu müssen und die Tendenz zu kollektiver Abschottung, die überlebenswichtige Abhängigkeiten von anderen leugnet und damit an Stellen Isolationstendenzen stärkt, wo gerade Offenheit für Austausch und Kooperation angesagt wäre. Untersuchungen belegen ganz deutlich, wie ausgeprägt diese Isolationstendenz, die immer mit einem stark defensiven Verhalten gegenüber externen Einflussfaktoren verbunden ist, gerade bei jenen Unternehmen anzutreffen ist, die mehr oder weniger chronisch mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben (vgl. Managermagazin und Watt Deutschland 2003: 47ff.).

Langlebige Familienunternehmen zeigen auf, wie Unternehmen mit diesem Grundwiderspruch einen kreativen Umgang gewinnen können. Beispielhaft lässt sich dies an Hand der Wachstumspolitik dieser Unternehmen belegen. Der Zielkonflikt, den es hier zu bearbeiten gilt, ist der zwischen dem, was auf der einen Seite an Kapitalbedarf aus der Wahrnehmung von unternehmerischen Chancen auf den jeweiligen Märkten verlangt wird, und dem, was auf der anderen Seite an Kapital mobilisiert werden kann auf Grundlage der strukturellen Koppelung von Eigentümern und Unternehmen.

Die hohe Eigenkapitalquote der in der Studie untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist nicht nur – wie man zunächst annehmen könnte – Folge ihres erfolgreichen Agierens auf dem Markt, sie ist auch das Ergebnis einer ganz bestimmten Form von Unternehmenspolitik. Der Großteil der Familienunternehmen in Deutschland dagegen hat das Unternehmen von der Eigenkapitalausstattung her, aus kurzfristigen ökonomischen Gründen, bewusst schmal gehalten. Es ist kostengünstiger, den Finanzierungsbedarf mit Unternehmenskrediten zu decken und das Kapital aus dem Unternehmen herauszunehmen und anderweitig privat einzusetzen. Aus kurzfristigen ökonomischen Ertragsinteressen haben sich viele Familienunternehmen in die Abhängigkeit von Banken begeben.

Der Verzicht auf eine hohe Fremdfinanzierungsquote ist eine bewusste Entscheidung, selbständig zu bleiben und zugleich auch eine bewusste Entscheidung, keine forcierte Expansionspolitik zu wählen, sondern das erwirtschaftete Kapital im Unternehmen zu halten. Das Eigenkapital wird erhöht und nicht ausgeschüttet, um ein bestimmtes Level an Unabhängigkeit erhalten zu können. Ein Beispiel ist hier die Freudenberg'sche 40% Regel: Das Unternehmen verpflichtet sich inoffiziell selber, sich nicht von Fremdkapital abhängig zu machen, um ein Familiengeschäft zu bleiben, obwohl deswegen Geschäftsgebiete mit hohem Kapitalbedarf gemieden werden müssen. Dieser Nachteil wird bewusst in Kauf genommen.

## 2.6 Paradoxie VI: Unternehmerische Wandlungsfähigkeit erhalten und (Familien-)Traditionen bewahren



Eine der zentralen Herausforderungen in der heutigen Wirtschaft besteht darin, sich als Unternehmen auf Unvorhersehbares, auf überraschende Brüche in den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, letztlich auf die sich

beschleunigende Veränderungsgeschwindigkeit in den relevanten Umwelten adäquat einzustellen. Über diese Problematik ist in den vergangenen Jahren viel diskutiert worden. Wir wissen, dass der Prozess der Globalisierung, der Strukturwandel der Finanzmärkte (Stichwort Basel II) sowie die bahnbrechenden Innovationen auf dem Gebiet der Kommunikations- und Informationstechnologien gesamtwirtschaftliche Bedingungen haben entstehen lassen, die die Art und Weise, wie Familienunternehmen wirtschaften, erheblich unter Druck gesetzt haben. Familienunternehmer besitzen die immanente Tendenz, in manchen Aspekten sehr beständig zu sein, an einmal bewährten Erfolgsmustern ihrer Vergangenheit festzuhalten, in anderer Hinsicht aber auch sehr innovativ zu agieren. Innovationen verdanken sich hier vielfach entweder einer gewissen Technikverliebtheit, die noch mit dem unternehmerischen Pioniergeist der Gründergeneration zu tun hat, oder engen Kundenpartnerschaften, über die ein permanenter Erneuerungsdruck ins Unternehmen hinein wirkt.

Die überlebenswichtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung ist für diesen Unternehmenstyp allerdings nicht leicht zu finden. Üblicherweise folgt die Unternehmensentwicklung evolutionären Mustern. Man greift jene Chancen auf, die sich aus dem eigenen Beobachtungshorizont vor allem im Umgang mit den Kunden bieten. Die Entwicklung folgt selten expliziten strategischen Festlegungen bzw. eingehenderen Marktanalysen, mit deren Hilfe regelmäßig überprüft würde, ob der eigene unternehmerische Kurs noch mit den aktuellen bzw. künftig erwartbaren Marktgegebenheiten korrespondiert. Dieses evolutionäre, der eigenen unternehmerischen Intuition folgende Mitschwingen mit den relevanten Umwelten verführt viele eigentümergeführte Familienunternehmen, länger an ihren vergangenen Erfolgsrezepten festzuhalten, als es die Kunden- und Wettbewerbsverhältnisse eigentlich zuließen. Ihr eingebauter Strukturkonservatismus begünstigt das Moment der Kontinuität, er prägt den eigenen Erwartungshorizont gegenüber der jeweiligen Umwelt und sorgt dafür, dass nur jene Ereignisse und Erfahrungen unternehmensintern Relevanz gewinnen, die die einzementierte Weltsicht des Unternehmers bestätigen. Ist dieses Gleichgewicht zwischen dem Festhalten an früher Bewährtem – ob dies Produkte sind oder die gesamte Geschäftsphilosophie, bestimmte Technologien oder bestimmte Werte und unternehmerische Grundeinstellungen, mag dahingestellt bleiben – und der Notwendigkeit einer vorausschauenden Selbsterneuerung einmal empfindlich gestört, so ist ein nachhaltiger Verlust der Wettbewerbsfähigkeit nur mehr eine Frage der Zeit. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie wir sie seit dem Beginn des neuen Jahrhunderts erleben, tritt der Unterschied zwischen Familienunternehmen, die sich ihre pionierhafte Innovationsdynamik erhalten haben und solchen, die zu sehr an vergangenen Erfolgsfaktoren festhalten, besonders scharf hervor.

Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich alle durch die Fähigkeit aus, sehr genau unterscheiden zu können, an welchen gewachsenen Traditionen es festzuhalten gilt, und in welchen Fragen der

Unternehmensentwicklung ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert ist. Über Jahrzehnte, manchmal sogar über Jahrhunderte wird festgehalten an Grundsätzen der eigenen unternehmerischen Identität (wie z.B. an Fragen der Führungskultur, an Prinzipien des Umgangs mit der Belegschaft, an einer Verantwortung für die Region, an einer hohen Eigenkapitalquote, am Stellenwert der Familie etc.). Auf der anderen Seite sind diese Unternehmen konsequent, wenn sie bestimmte geschäftspolitische Veränderungen als notwendig erachten (die Verabschiedung von unrentabel gewordenen Produktbereichen, den Verkauf von Unternehmensteilen, die Verlagerung von Standorten, die Investition in neue Felder, das Eingehen von strategischen Allianzen etc.). In diesen eher geschäftsnahen Themen, kennen diese Unternehmen wenige Tabus. Sie gelten durchweg als sehr innovativ, zählen zu den Besten ihrer Branche und können dieses Niveau über lange Zeit aufrechterhalten. Langlebige Familienunternehmen haben eine für sie typische Form der Lernfähigkeit entwickelt, die eine hohe Veränderungsdynamik in den Produkten, in den technologischen Verfahren, in den Vertriebswegen, in der Erschließung neuer Märkte mit einer ebenso hohen Verlässlichkeit in Fragen der Kernidentität des Unternehmens verbindet. In diesen Fragen werden stabile Vertrauensbeziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern (Familie, Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner etc.) gepflegt, die dem Unternehmen den Status eines langfristig berechenbaren, verantwortungsvoll handelnden Partners vermitteln.

Steigt man tiefer in die Veränderungsgeschichte dieser Unternehmen ein und untersucht vor allem die Übergänge von angestammten Geschäftsfeldern in ganz neue, so ist auffällig, dass sich diese Unternehmen durchgängig kernkompetenzgetrieben entwickelt haben. Haniel hat zum Beispiel seine Kompetenz im Handel in den letzten Jahrzehnten auf den Handel mit Unternehmen ausgeweitet. Dies war allerdings nur möglich, weil keine Familienmitglieder in den einzelnen Unternehmensteilen tätig sind. So konnte sich evolutionär ein stimmiges Modell entwickelt, das die

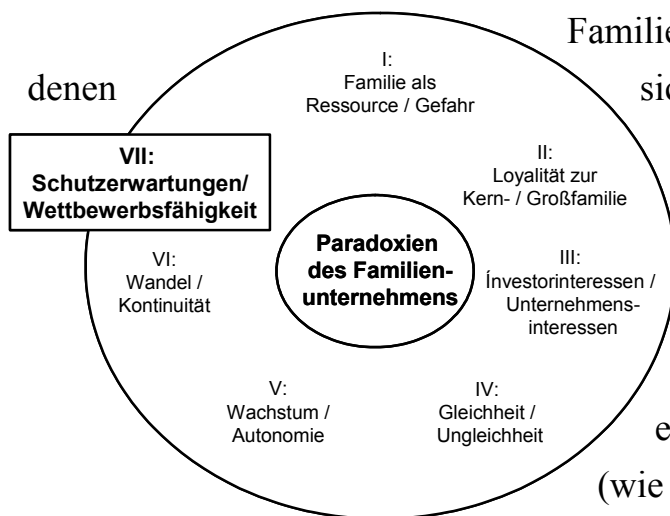


Unternehmensgruppe heute mit einer außergewöhnlichen Profitabilität ausstattet. Die Oetker-Gruppe versammelt unter ihrem Dach so unterschiedliche Geschäfte, wie Nahrungsmittel, die Reederei Hamburg Süd, die Brauerei Gruppe Binding, den Sekthersteller Henkel & Söhnlein, Luxushotels wie das Brenners in Baden Baden, die Bielefelder Privatbank Lampe, Versicherungen und einen Lebensmittelfilialisten. Trotz einer Umsatzrendite, die mit etwa fünf Prozent auf Branchenniveau geschätzt wird (vgl. Wirtschaftswoche 2001), würde die Oetker-Gruppe am Finanzmarkt einen Abschlag erhalten. Von der Keimzelle, den Nahrungsmitteln, hat sich das Familienunternehmen in seiner über 100jährigen Geschichte in neue Geschäftsfelder gewagt. Die gesamte Unternehmensgruppe wird zwar strategisch wie auch finanzpolitisch zentral gesteuert, aber die einzelnen Unternehmen der Gruppe entwickeln sich mit hoher Eigenständigkeit und unternehmerischer Autonomie, nicht selten auch von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geführt. Diese Unternehmen sind erfolgreiche Spezialisten in ihren Märkten. "Die Rendite muss in jeder Firma stimmen", daran lässt August Oetker keinen Zweifel. Das Familienunternehmen muss eine Strategie entwickeln, die langfristig den Erwartungen der Familie gerecht wird. Geschäftliche Diversifizierung ist aus dieser Perspektive nur logisch, weil dieser Ausweitung keine geschäftspolitischen Abenteuer zugrunde liegen. Sie ist das Ergebnis einer organischen Entwicklung, die konsequent den unternehmerischen Traditionen der jeweiligen Firma folgt.

Die Beispiele Haniel und Oetker, aber auch die weiteren Teilnehmer der Studie zeigen, dass kernkompetenzgetriebene Familienunternehmen ein guter Gegenbeweis sind zur aktuell dominanten Grundannahme des Kapitalmarktes. In dem Glauben, dass der Kapitalmarkt in seiner Auseinandersetzung mit den Investoren letztlich die bessere Form der Allokation des eingesetzten Kapitals bewirkt, werden Mischkonzerne "abgestraft" und gezwungen, sich auf bestimmte Geschäftszweige zu konzentrieren. Die aus diesem Glauben resultierende Fokussierung auf ein Kerngeschäft hat jedoch mit einer langfristigen Ausrichtung des eigenen

Wachstums an den historisch aufgebauten Kernkompetenzen nichts zu tun.<sup>28</sup>

## 2.7 Paradoxie VII: Familiäre Schutz Erwartungen befriedigen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Führung sichern



Familien sind soziale Systeme, in denen sich das Kommunikationsgeschehen darum rankt, den einzelnen Mitgliedern das Gefühl zu vermitteln, es geht in dem alltäglichen Miteinander primär um die einzelnen Personen. Familien (wie Intimbeziehungen ganz

allgemein) sind jene sozialen Orte in modernen Gesellschaften, wo der einzelne noch als "ganze Person" mit all seinen Facetten zu Hause ist. Die Themen des Familienalltags dienen dazu, dass diese Form des Miteinanders, wo die Qualität der Beziehungen, das ganzheitliche Aufgehobensein als Person zählt, gelebt werden kann. Alle Themen, gemeinsamen Unternehmungen, Aktivitäten, die diesen Grundzweck realisieren helfen, eignen sich für die Reproduktion des familialen Zusammenhalts. Hervorstechendes Merkmal dieser Kommunikation ist ihre hohe Affekttönung. Die Gefühle füreinander, das wechselseitige Zeigen derselben, das Wissen um sie schafft jene Orientierung und Sicherheit, die die Fortsetzung dieser Art von Beziehungen stimuliert. Ein Vorenthalten des Wissens darum, wie man gefühlsmäßig zueinander steht, wäre eine Quelle schwerer Irritation und zöge immer nachhaltige Störungen nach

<sup>28</sup> Ähnliches belegen die Studien von Collins und Porras (1995) sowie die frühen Langzeitstudien der Shellgruppe unter De Geus (1998).

sich. In der Familie sind die miteinander prozessierten Themen und Aufgabenstellungen eigentlich austauschbar. Was man miteinander unternimmt, steht zur Disposition, die beteiligten Personen tun dies nicht. Um sie geht es ja.

Im Unternehmenskontext verhält sich dieser Zusammenhang genau umgekehrt. Hier geht es bei dem Miteinander um die effiziente Erledigung von Aufgaben. Die Aufgabe steht im Zentrum und das soziale Miteinander inklusive der beteiligten Personen haben dieser zu dienen. Sie stiftet die Kooperationsbeziehungen. Und wenn es für die bessere Aufgabenerledigung erforderlich ist, müssen die Personen austauschbar sein. Gefühle und andere persönliche Aspekte in den Beziehungen untereinander sind förderlich, wenn sie den Kooperationsprozess unterstützen. Ansonsten stören sie. In der Arbeit wird erwartet, dass man diese Dimensionen möglichst draußen und unter Kontrolle halten kann.

In Familienunternehmen ist es ganz normal, dass man diese beiden Kommunikationsmodi systematisch miteinander vermischt. Es ist nie ganz klar, ob man als Person gemeint ist oder die Sache im Vordergrund steht. Dieses prinzipielle Offenlassen beider Zurechnungsmöglichkeiten impliziert eine Reihe von Besonderheiten, die Familienunternehmen auszeichnen. So können sie in der Regel eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder erwarten. Ähnlich wie in der Familie setzt man sich füreinander ein, ohne den Gegenwert für diesen Einsatz unmittelbar zurück zu erwarten. Irgendwann kommt man schon auch auf seine Rechnung. Zu dieser Art von Zugehörigkeit und dieser Langfristorientierung in den wechselseitigen Ausgleichserwartungen passt es, dass sich die Beteiligten erhoffen, Schutz, Unterstützung und Solidarität erwarten zu können, wenn sie diese nötig haben.

In diesem familial getönten Grundvertrag zwischen dem Familienunternehmen und seinen Beschäftigten liegen Chancen und Risiken. Die Chancen liegen auf der Hand, die Risiken erschließen sich oft erst auf den zweiten Blick. Sie zeigen sich immer dann, wenn im Unternehmen aus Gründen der

Leistungsfähigkeit Personalentscheidungen erforderlich werden, denen die eingegangenen persönlichen Verpflichtungen entgegenstehen: Man belässt jemand auf seiner Stelle, auch wenn er die Aufgaben nicht zur vollen Zufriedenheit erfüllt. Man will jemanden, der lange Zeit seine Loyalität gezeigt hat, nicht verletzen. Oder man hält an Leuten fest, für die schon längst keine Arbeit mehr da ist. Die eingegangenen Fürsorgeverpflichtungen sind stärker als das wirtschaftliche Gebot der Stunde. Die Kehrseite der Dominanz familialer Kommunikations- und Beziehungsmuster in Unternehmen zeigt sich dann, wenn für die Betroffenen belastende Entscheidungen erforderlich werden, um vom Unternehmen einen erwartbaren Schaden abzuwenden. In solchen Situationen erweisen sich Familienunternehmen vielfach nicht als adäquat handlungsfähig. Statt im Interesse des Unternehmens einzelne, nicht mehr profitable Bereiche zu schließen, wird bis zum letzten (Einsatz der eigenen finanziellen Rücklagen) versucht, keinen Mitarbeiter zu verlieren. Es ist eine besondere Leistung, den familienähnlichen Schutz- und Geborgenheitserwartungen der Mitarbeiter weitestgehend zu entsprechen und trotzdem aus Sicht des Unternehmens stets die notwendigen Veränderungsmaßnahmen rechtzeitig zu setzen. Für diesen heiklen Balanceakt können langlebige Familienunternehmen auf fein austarierte Spielregeln zurückgreifen, die einerseits das personalpolitische Grundvertrauen nicht verletzen, die andererseits aber unmissverständlich klarmachen, dass es überall im Unternehmen darum geht, die erwartete Leistung zu bringen und dass im Falle des Nichtentsprechens eine faire Lösung gesucht wird ohne Rücksicht auf hierarchische Position oder Nähe zur Familie. Dem liegt ein sorgfältig gepflegtes Führungsverhalten zugrunde, das den glaubwürdigen Respekt vor den Personen mit einer konsequenten Sorge für das, was das Unternehmen braucht, verbinden kann.

Die Führungspraxis, die wir in den von uns untersuchten Unternehmen beobachten konnten, ist ganz ähnlich den Unternehmensverhältnissen, die Jim Collins in seinem Buch "Der Weg zu den Besten" (Collins 2001)

herausgearbeitet hat. Die Unternehmen seiner Untersuchung sind jeweils an der Spitze geprägt von Personen, die wechselseitig ihre Persönlichkeit schätzen. Es gibt wechselseitige Neugierde und persönliches Interesse aneinander, Aspekte, die mindestens so wichtig sind, wie die persönliche Performance und der Status innerhalb der Organisation. Die persönlichen Selbstdarstellungsbedürfnisse treten in solchen Managementteams, die auch als charakteristisch für Familienunternehmen gelten können, zurück. Durch den Dienst am gemeinsamen Erfolg des Unternehmens siegt die Affektkontrolle. Die persönliche Verletzbarkeit oder auch Enttäuschungsanfälligkeit, die aus der Beziehung kommt, wird immer wieder konterbalanciert durch das Ziel, den gemeinsamen Erfolg sicherzustellen. Aus dieser Gleichzeitigkeit von Affektgetöntheit und Funktionsorientierung entsteht viel Energie. In den Kooperationsbeziehungen steckt Rivalität im Sinne von wechselseitigem Ansporn. Der Ansporn mündet nicht in Gegnerschaft, sondern wird ausbalanciert. Man weiß, dass der andere die Qualitäten und Fähigkeiten der eigenen Person respektiert. Die Spieler müssen nicht "ums Leiberl laufen", wie man in Österreich sagt, um überhaupt aufgestellt zu werden. Es ist klar, dass sie gesetzt sind. Sie müssen sich nicht tagtäglich beweisen, obwohl sie wissen, dass sie sich keine Ausrutscher leisten dürfen. Hier ist eine Stimulanz und Auseinandersetzung vorhanden, die im Dienste des Erfolges des Unternehmens wirkt.

Diese Art der kontrollierten Affekttönung wird in Familienunternehmen auf das Fremdmanagement übertragen. Bei Freudenberg werden Fremdmanager beispielsweise nur eingestellt, wenn sie sich an den Werten der Familie orientieren. "Er muss halt passen und normal sein", sagt Reinhard Freudenberg über die Auswahl von Fremdmanagern. Auf beiden Seiten muss genau diese Balance durchgehalten werden, und die strukturelle Koppelung sorgt dafür, dass keines der beiden Systeme aus dem Ruder läuft. Freudenberg hat sich z.B. von einem Manager mit guter wirtschaftlicher Performance getrennt, weil er "eben nicht mehr passte" und man die Grundwerte der Kultur in Gefahr sah. In der Regel wird aber lange

Jahre am Fremdgeschäftsführer festgehalten. Auch wenn konkrete Studien fehlen, kann im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen von einer doppelten bis dreifachen Verweildauer in den Toppositionen ausgegangen werden. Hat ein Familienfremder einmal das Vertrauen gewonnen, gehört er (halb) zur Familie.

### 3 Der Umgang mit Paradoxien in der Nachfolge: Vier typische Muster

Die sieben Paradoxien zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich langlebige Familienunternehmen bewegen. Hin- und her gerissen zwischen familialen und unternehmerischen Anforderungen müssen sie permanent subtile Balanceakte vollbringen, um langfristig erfolgreich zu sein. Im Folgenden geht es darum, konkreter zu schauen, wie mit den Paradoxien im Management der Nachfolge umgegangen wird. Hierbei zeigt sich, dass Paradoxien keineswegs Blockierungen sind, ihnen wohnt auch immer ein kreatives Potenzial inne.

In der Nachfolge haben langlebige Familienunternehmen allen jüngeren Unternehmen einiges an Erfahrung voraus: Nach mehreren Generationswechseln werden diese Übergänge als Routine gesehen. Erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen haben aus dem Risikopotential des Führungswechsels gelernt und Routine entwickelt, so dass nicht bei jedem Generationsübergang die ganze Wucht der Verunsicherung auf das Unternehmen und die Familie einprasselt. Unterstützt wird dieses durch eine Entkopplung des Generationenwechsels im Eigentum vom Führungswechsel im Unternehmen. In Organisationen mit mehr als hundert Gesellschaftern finden ständig Eigentumsnachfolgen statt (durch Erbgang oder Übertragung etc.), die so gut wie gar keine Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Ein auffallend großes Gewicht kommt hierbei der ersten Lösung zu. Sie ist zumeist zufällig entstanden und war sicher keine bewusst getroffene, weit-

sichtige Entscheidung für die Anwendung auf alle folgenden Generationen. Doch zeigt sich, dass sie als etabliertes Erfolgsmuster immer weiter fortgeführt wird. Gründungsmythen und Storys über die Zusammenarbeit der Generationen tragen das ihrige dazu bei, dass die Muster stabilisiert werden. Abweichungen hiervon müssen bewusst gemanagt werden, denn sie labilisieren die an sich schon anfällige Generationenfolge zusätzlich und führen nicht selten in die Krise. In der Gründergeneration werden somit die Weichen für die weitere Unternehmensentwicklung gestellt und es wird der Keim für alle weiteren Entparadoxierung gelegt – oder eben nicht.

Das in Familienunternehmen zu beobachtende Zusammenspiel familiärer, ökonomischer und gesellschaftsrechtlicher Rationalitäten deutet darauf hin, dass auch in der Gestaltung der Nachfolge kein Erfolgsrezept schlechthin zu finden sein wird. Im Einzelnen zeigt sich auch, dass die Unternehmen recht unterschiedliche Mittel und Wege gefunden haben, um die "Herkulesaufgabe" der generationsübergreifenden Kontinuität trotz all der eingebauten Zerfallstendenzen zu meistern. Dennoch lassen sich gewisse Muster ausmachen. Sie lassen sich in vier Unternehmenstypen verdichten:

- Großfamilien-Organisation,
- Stammes-Organisation,
- Mehrfamilien-Organisation und
- Kleinfamilien-Organisation.

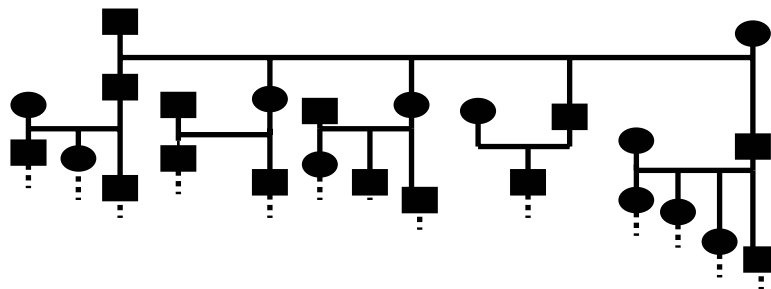
Diese vier Typen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Nachfolge-  
regelung – zum einen bezogen auf die Weitergabe von  
Gesellschafteranteilen und zum anderen bezogen auf die Besetzung von  
(Leitungs-)Positionen im Unternehmen mit Familienmitgliedern.

### 3.1 Großfamilien-Organisation

Werden die Anteile immer an alle Nachfahren weitervererbt, bildet sich automatisch eine Großfamilie an Gesellschaftern. Aufgrund des exponen-

tiellen Wachstums an Abkömmlingen tritt spätestens in der vierten Generation ein Organisationsproblem auf. Nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins und Cousinen bestimmen den Weg des Unternehmens, sondern zunächst 20 – 60 und später dann mehrere Hundert entfernte Verwandte, die sich, gäbe es das Unternehmen nicht, kaum noch kennen würden.

Abb. 3: Großfamilien-Organisation



Quelle: eigene

Je mehr Mitglieder eine Familie hat, desto unwahrscheinlicher wird die Kommunikation unter ihnen. Es braucht daher Organisationsstrukturen, die die Kopplung der Familienmitglieder untereinander und aller an das Unternehmen sicherstellen. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die Gesellschafter einen positiven Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Eine anonyme Masse von Familiengeschaftern bringt dem Familienunternehmen nicht nur keinen Mehrwert, sondern gefährdet es. Die vorrangige Aufgabe des Großfamilienunternehmens besteht folglich darin, den Zusammenhalt unter den Gesellschaftern herzustellen (vgl. hierzu auch Gersick 2002a: 68).

Hierzu sind bei allen untersuchten Großfamilien-Unternehmen vielfältige Anstrengungen zu beobachten: Schon früh werden zukünftige Gesellschafter an ihre Rolle herangeführt. Es gibt Jugendtreffen, Informationsabende zu Tradition und Herkunft, Weiterbildungen zur Familienverfassung, diverse Familienfeste, Kaminabende mit den



Geschäftsführern, Gesellschafterzeitungen etc. Auf diese Weise werden Traditionen weitergegeben, Mythen gepflegt sowie die Rechte und Pflichten vermittelt, mit denen das Gesellschafterdasein verbunden ist. Insbesondere aber wird den Heranwachsenden ein Mehrwert vermittelt, der mit dem Gesellschafterstatus verbunden ist. Der langfristige Erfolg des Großfamilienunternehmens ist in hohem Maße von der Schaffung dieser Eigenwerte ("emotionalen Zusatzausschüttungen", s.o.) abhängig.

Für den Einzelnen muss es sich als sinnvoll erweisen, Mitglied in einer Großfamilie zu sein. Wenn der Gesellschafterstatus ein Wert an sich ist, sind die Unternehmen eher in der Lage, längere Krisenzeiten zu überstehen oder umfangreiche Investitionen vorzunehmen. Anders als in börsennotierten Unternehmen kann man sich zwar keiner bedingungslosen Gefolgschaft, wohl aber einer Unterstützung sicher sein, die nicht permanent neu erkaufte werden muss. Hierzu bedarf es auch Abstimmungsprozeduren, die mit dem Anwachsen der Gesellschafter Schritt halten. Merck beispielsweise hat seit der 6. Generation zusätzlich zum Gesellschafterrat einen Familienrat etabliert. Dieser soll sämtliche Strömungen unter den Gesellschaftern kanalisieren und die Meinungsbildung innerhalb der Familie ermöglichen. Das Beispiel Merck zeigt, wie wichtig es ist, Abstimmungsprozeduren und damit auch die Gesellschafterverträge kontinuierlich zu aktualisieren.

Dass die vorgefundenen Nachfolgeregelungen unternehmensspezifische und historisch gewachsene Problemlösungsmuster darstellen, kann nicht oft genug hervorgehoben werden. Selbst innerhalb der Gruppe "Großfamilien-Organisationen" findet sich eine extrem weite Bandbreite an Ausgestaltungen. Das Spektrum wird auf der einen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens C&A und auf der anderen Seite von den Gepflogenheiten des Unternehmens Haniel begrenzt. Bei C&A ist das Halten von Gesellschafteranteilen an die Leitungsfunktion im Unternehmen

gebunden. Abkömmlinge<sup>29</sup> der Gründer Clemens und August Brenninkmeijer können bei Interesse in das Unternehmen eintreten. Sie absolvieren einen vorgegebenen Ausbildungsweg innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Am Ende dieses Weges beurteilt ein aus mehreren Familienmitglieder bestehendes Gremium die erbrachten Leistungen und entscheidet über den "richtigen" Eintritt in das Unternehmen. Dieser beinhaltet neben einer Leitungsfunktion auch die Übertragung von Gesellschafteranteilen<sup>30</sup>.

Vollkommen entgegengesetzt zu den Gepflogenheiten bei C&A gilt in der Haniel-Gruppe das ungeschriebene, aber eherne Gesetz, dass kein Familienmitglied und damit auch kein Gesellschafter in einem der vielen Unternehmen tätig sein darf. Familienmitglieder sind nur im Aufsichtsrat vertreten und üben über diesen Einfluss aus. Mit dieser Festlegung entledigt sich die Nachkommenschaft von Franz Haniel vieler Nachfolgefragen, die andere Familienunternehmen haben. Dafür wird die Anbindung der Gesellschafter und die Sorge um ihren Zusammenhalt aufwendiger. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Haniel-Gruppe ihre Kernkompetenz im Handel mit Unternehmen sieht und so keine Identifikation über ein Unternehmen oder mit bestimmten Produkten hergestellt werden kann. Haniel ist wie andere der genannten Unternehmen auch in der komfortablen Position, dass die Gesellschafteranteile besser verzinst werden als durchschnittlich erwartbare Kapitalerträge. Dennoch sieht Jan von Haefen, ehemaliger Sprecher der Gesellschafter von Haniel, die Grenzen der finanziellen Bindungswirkung: "Nur ein Verband von gut ausgerüsteten Aktionären zu sein, hält eine Familie auf Dauer nicht beisammen". Dazu bedarf es noch anderer "Bindemittel".

---

<sup>29</sup> Historisch war der Eintritt ins Unternehmen männlichen Abkömmlingen reserviert. Im Rahmen eines gewollten Aufweichens der gewachsenen patriarchalen Strukturen wurde diese Regelung im Jahr 2000 angepasst, so dass auch weibliche Nachfahren Gesellschafter werden können.

<sup>30</sup> Am Ende des Berufslebens müssen die Anteile dann wieder zurückgegeben werden. Konsequenterweise wird hier die Treuhänderschaft nicht nur gefordert, sondern über den Gesellschaftervertrag auch umgesetzt.

Unternehmen wie Merck und Freudenberg bilden die Mitte des durch C&A und Haniel aufgezeigten Spektrums von Großfamilienunternehmen. In beiden Unternehmen können Familienmitglieder ins Unternehmen eintreten, müssen sich aber in ihren Karrierechancen an den Qualifikationen familienfremder Mitarbeiter messen und erfahren keine Sonderbehandlung. Obgleich beide aus einem Pool von weit mehr als 100 Gesellschaftern schöpfen können, liegt die Geschäftsführung zur Zeit in den Händen Familienfremder. In ihrer mehr als sieben Generationen überdauernden Entwicklung haben sich beide Unternehmen in einer Weise von der Familie emanzipiert, die es ihnen ermöglicht auf Führungskräfte aus der Familie zurückgreifen zu können, ohne darauf angewiesen zu sein.

Die Großfamilien-Organisation kann als eine bewusst und zielgerichtet konstruierte Form eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens betrachtet werden. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass diejenigen Unternehmen, die diese Organisationsform ausgebildet haben, geprägt sind durch professionell entwickelte Strukturen, die den Erhalt einer gemeinsamen Familien- und Unternehmensidentität sicherstellen. Wenn das Risiko des Zerfalls von Interessen (vgl. auch Gersick 2002: 68) und Anteilen die Schwäche der Großfamilien-Organisationen ist, dann ist die Möglichkeit, aus einer großen Anzahl an Familienmitgliedern Führungskräfte zu generieren, ihre große Stärke. Das Unternehmen selbst kann auswählen, welche kompetenten Familienmitglieder im Unternehmen oder in den Gremien der Gesellschafter tätig sein sollen und macht sich nicht von einigen wenigen Personen abhängig.<sup>31</sup> Dies ist, wie später zu zeigen ist, ein Risiko der Familienunternehmen, die die Nachfolge in Eigentum und Geschäftsführung auf einen engen Familienkreis beschränken.

---

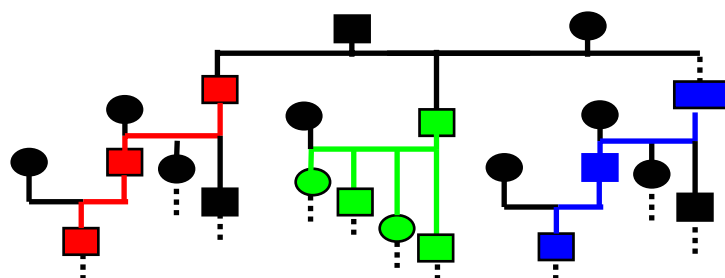
<sup>31</sup> Das Unternehmen Merck geht ganz bewusst so weit, die Gesellschaftergremien (Familien- und Gesellschafterrat) auch für die angeheirateten Familienmitglieder zu öffnen.

Gemeinsam ist allen hier erwähnten Unternehmen das Bestreben, der Bildung von Stammesinteressen entgegenzuwirken. Alle sind von der Einsicht getragen, dass der Blick auf Stammesgerechtigkeit dem Unternehmenswohl hinderlich ist. Aus diesem Grund ist die "Blutsnähe" kein Kriterium für irgendeine Sonderbehandlung und wurde aus allen Satzungen gestrichen<sup>32</sup>. Das Phänomen der Stammesbildung und seine spezifischen Risiken werden im Folgenden dargestellt.

### 3.2 Stammesorganisation

Wenn die Organisationsform der Großfamilie nicht bewusst und zielgerichtet konstruiert wird, entwickelt sich die Familie über die Generationen meist selbstorganisiert entlang von Stammeslinien (vgl. Simon 2001). Dies nimmt wenig Wunder, wenn man sich die Grundparadoxie der Balancierung von Familie und Unternehmen vor Augen führt. Wird das Interesse eher auf die Familie des Familienunternehmens gelegt, liegt es nahe, unter Geschwistern Gerechtigkeit walten zu lassen und allen einen Anteil am oder eine Position im Unternehmen zu gewähren.

Abb. 4: Stammesorganisation



Quelle: eigene

<sup>32</sup> Beispielsweise achtet C&A darauf, dass nahe Verwandte nicht in einem Land tätig sind – damit nicht über die regionale Nähe ein Stammesdenken befördert wird.

Für eine Stammesbildung werden häufig in der zweiten Generation die Weichen gestellt. Nur äußerst selten trifft man auf Stammesorganisationen, die von Geschwistern gegründet wurden. In der Regel hat der Gründer (oder einer seiner Nachfahren) das Unternehmen an alle seine Kinder vermacht, die dann wiederum Wert auf Beibehaltung der Stammesunterschiede legen und so zu den jeweiligen Ur-Vätern oder -müttern werden. Was die Mitglieder der Stämme verbindet, ist keine gemeinsame sachliche Orientierung, es sind Differenzen, die ihren Ursprung oft in einem Geschwisterkonflikt haben (ebd.).

Ohne ein organisatorisches Gegensteuern besteht die Tendenz, dass das Stammesdenken von Generation zu Generation weitergegeben wird. Doch nicht allein das Denken setzt sich fort, immer wieder ist zu beobachten, dass damit auch Konflikte oder Rivalitäten zwischen den Geschwistern "weitervererbt" werden. Mit Stämmen bilden sich neue soziale Einheiten, die als solche die Entscheidungsfindung organisieren und zu einer eigenen Überlebenseinheit werden. Die Stämme entwickeln eine Sensibilität für Ungleichheiten untereinander, die einem gegenseitigen "Belauern" vergleichbar ist<sup>33</sup>. In der Festlegung der Loyalitäten qua Stammeszugehörigkeit liegt das Risiko. Kommt es über irgendwelche Sachfragen zu Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern verschiedener Stämme, so wird innerhalb der Stammeseinheit vollkommene Unterstützung erwartet. Eine Folge ist die Zuspitzung von Konflikten nach dem Entweder-oder-Muster, bei denen keine dritte Position möglich bleibt. Immer wieder zeigt sich, dass der Verkauf des Unternehmens als einziger Ausweg aus Stammeskonflikten gesehen wird<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Murray et al. nennen Unterschiede in der Vermögensakkumulation durch die Konzentration von Führungsverantwortung in einem Stamm als ein Beispiel, das zu Konflikten zwischen den Stämmen führen kann. Sie schlagen deshalb das Family Office als dritte Partei mit Konfliktlösungsauftrag vor (vgl. dies 2001/2002: 113).

<sup>34</sup> Zu den Gefahren rivalisierender Gesellschafterstämme siehe auch Iliou (ders. 2004: 138)

Aufgrund dieses Dauerrisikos besteht die Hauptaufgabe in dem Finden gerechter Stammeslösungen, die das Wohl des Unternehmens nicht aus dem Auge verlieren. Nicht zufällig finden sich in den untersuchten Stammesunternehmen starke juristische Absicherungen zur Begrenzung der Risiken. Externen Dritten kommt eine größere Rolle zu. Während in Großfamilienunternehmen die Beiräte mehrheitlich mit Familienmitgliedern besetzt sind, ist bei Stammesunternehmen zu beobachten, dass die Gremien eher mit Externen besetzt werden.

Das Stammesunternehmen Dr. Oetker verfügt beispielsweise über einen starken Beirat. Der Erblasser, Rudolf-August Oetker hat 2002 die Gründung der Stämme erwirkt, indem er jedem seiner acht Kinder ein Achtel der Unternehmensanteile überschrieben hat. Jedes der Kinder bildet mit seinen Nachkommen einen Stamm und hat in der Gesellschafterversammlung eine Stimme. Hinter dieser Entscheidung steht das Bemühen, durch den Generationenwechsel keinen Geschwisterzwist entstehen zu lassen und alle Kinder gleich zu behandeln. Außerdem erhofft man sich von der Lösung größtmögliche Kontinuität für das Unternehmen. Tiefgreifende Änderungen im Konzern sind nur bei Zustimmung aller acht Geschwister möglich.

Welche Schwierigkeiten Stammeskonstellationen hervorrufen können, zeigt ein seit 1879 in der Stahlindustrie tätiges Unternehmen<sup>35</sup>. Die zwei Söhne des Gründers erbten jeweils 50% der Anteile und begründeten auf diese Weise zwei Stämme. Beide hatten je drei Kinder, auf die die Anteile ebenfalls gleich verteilt wurden. Jeder Stamm hat in der Abgrenzung zum anderen ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Ursprünglich durfte jeder Stamm einen Geschäftsführer entsenden. Dieses Recht wurde jedoch bei der Umwandlung der Gesellschaft in eine GmbH abgeschafft und auf einen Beirat übertragen, dem nun nur noch ein Familienmitglied als Vorsitzender angehört. Insgesamt wurde mit der Begründung, "Vetterwirtschaft" zu

---

<sup>35</sup> Der Name des Unternehmens bleibt auf Wunsch der Gesellschafter anonym.

vermeiden, der Einfluss beider Familien auf das Unternehmen weitestgehend beschränkt. Die rivalisierenden Stämme haben sich gegenseitig entmachtet. Dies stellt neben dem Verkauf einen weiteren Weg dar, um die Konflikte zu beschränken. Nur der Posten des Beiratsvorsitzenden ist einem Stamm geblieben und bietet Einflussmöglichkeiten. Das Unternehmen wurde damit von der Ressource Familie weitestgehend abgeschnitten, während umgekehrt der Familie die Möglichkeit der Identifikation mit dem Unternehmen genommen wurde. Ein emotional getragenes Selbstverständnis als Großfamilie konnte sich nicht entwickeln, da die Überlebensinteressen der Stämme über die der Gesamtfamilie als dem Unternehmenseigner gestellt wurden. Dementsprechend fand seit 1953 kein Familientag mehr statt. Die schlechte Stimmung innerhalb des Gesellschafterkreises kommt in Zeiten schlechter Ertragslage noch schwerer zum Tragen. Gesellschafter, bei denen die Zugehörigkeit zur Gesamtfamilie und das Eigentum am Unternehmen keine positiven emotionalen Gefühle mehr auslösen, stehen bei schwacher Ertragslage dem Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen wesentlich kritischer gegenüber.

Die Gesellschafter des Verlags Dr. Otto Schmidt KG haben die gesellschaftsrechtlich bestehende Differenzierung in Stämme erfolgreich balanciert. Drei Stämme sind aus den Kindern des Gründers hervorgegangen und halten jeweils ein Drittel der Anteile. Innerhalb der Stämme werden die Anteile nach Ermessen der abgebenden Anteilseigner vererbt. Dennoch konnte die Familie über die Stämme hinweg ein positives Selbstverständnis als Großfamilie entwickeln. Stammes-Differenzierung spielt juristisch immer noch eine Rolle bei der Anteilsvergabe, der Vertretung in der Gesellschafterversammlung und der Besetzung des Gesellschafterausschusses. Der Verlag zeigt, dass Stammesdenken überwunden werden kann. Die juristischen Regelungen sollten dieser Situation jedoch angepasst werden.

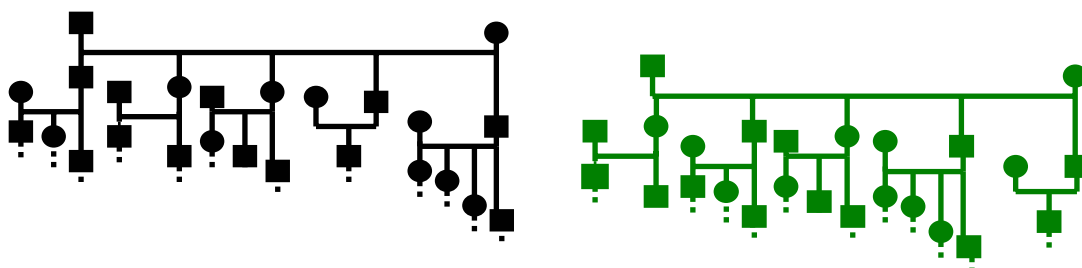
Stammesunternehmen zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass partikularen Familieninteressen ein höheres Gewicht beigemessen wird als Unter-

nehmensinteressen. Es etablieren sich feste Regeln, die v.a. die Gleichbehandlung der Stämme sicherstellen, nicht aber zuvorderst dem Unternehmen dienen. Zur Befriedung der Stämme müssen von allen Beteiligten Kompromisse akzeptiert werden, die nicht immer die beste Lösung für das Unternehmen darstellen. Darüber hinaus ist bei Stammesunternehmen oft zu beobachten, dass innerhalb der Stämme die kleinfamilialen Strukturen beibehalten werden, so dass die Stämme auch über viele Generationen hinweg nur wenige Mitglieder bzw. Gesellschafter haben. In einem Alter, in dem die Großfamilien-Unternehmen ein stabiles normatives Fundament ("Das Unternehmen geht vor"), mehrere hundert Gesellschafter und ausgefeilte demokratische Abstimmungsprozeduren vorzuweisen haben, stehen sich in Stammesunternehmen wenige Gesellschafter gegenüber, die schon alleine aufgrund der großen Anteilspakete zu konsensuellem Handeln verdammt sind, bzw. bei Nichteinigung existentielle Krisen auslösen können. Das Ausbalancieren zwischen den Stämmen läuft oft ohne Sicherheitsnetz. Salopp formuliert: Solange es gut geht, geht es gut!

### 3.3 Mehrfamilien-Organisation

Unter Mehrfamilien-Organisation verstehen wir Unternehmen, die von mehreren Personen gegründet und dann an die jeweiligen Nachfahren vererbt werden. Zwangsläufig besteht die Gesellschafterstruktur aus Vertretern von mindestens zwei Familien.

Abb. 5: Mehrfamilien-Organisation



Quelle: eigene



Auf den ersten Blick könnte man Ähnlichkeiten zu den zuvor beschriebenen Stammesorganisationen vermuten. Hier wie dort liegt eine Teilung der Gesellschafter in Familiengruppen vor. Statt zwischen Stämmen trennt man zwischen den Nachfahren der Familien der Gründer. Hier wie dort gilt es, gerechte Lösungen zu finden, die die jeweiligen Parteien zufrieden stellen. Alle unternehmensrelevanten Fragestellungen werden durch den Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Familien gleichsam "super-codiert".

Auf den zweiten Blick jedoch werden entscheidende Unterschiede sichtbar. Sie finden ihren Ursprung in der Gründungssituation. Stammesorganisationen werden in der Regel nicht als solche gegründet. Sie haben sich in der Generationennachfolge (auseinander) entwickelt (s.o.). Ganz anders ist die Gründungssituation in Mehrfamilien-Unternehmen. Die Startphase ist geprägt von Kooperationen zwischen den Gründern. Oft haben sich zwei gefunden, die sich in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten ergänzen, bspw. ein Kaufmann und ein Ingenieur. Beide wissen, dass sie ohne den Partner nicht vorankommen können. Dieses Wissen wird dann als Kooperationsmuster über Generationen weitergegeben. Während in Stammesorganisationen in der Regel davon ausgegangen wird, dass es dem Unternehmen ohne den Einfluss des anderen Familienstammes oder der anderen Familienstämme weitaus besser gehen würde, wird in Mehrfamilienunternehmen anerkannt, dass das Unternehmen ohne die andere Seite gar nicht dorthin gekommen wäre, wo es jetzt steht.

Ein weiterer Unterschied liegt in der (Gesellschafter-)Kommunikation. Unter Familienfremden wird achtsamer kommuniziert als unter Familienmitgliedern.<sup>36</sup> Differenzen werden eher auf der Sachebene ausgetragen und "kochen nicht so leicht hoch". Statt enthemmter familiärer Kommunikationsformen (vgl. Luhmann 1990) dominieren Formen, die

---

<sup>36</sup> Die Unterschiede können anhand von Feiern veranschaulicht werden. Während es innerhalb der Familie "hoch hergeht"- im positiven wie im negativen Sinne -, laufen Feiern, bei denen der Vorgesetzte oder auch Fremde eingeladen sind, weitaus ruhiger

man ansonsten eher in Organisationen findet. Die Familien begegnen sich in gegenseitigem Respekt. Ein ungeschriebenes Gesetz in einem der erforschten Unternehmen besteht beispielsweise darin, dass man die Mitglieder der anderen Gesellschafterfamilie siezt. In diesen Umgangsformen sieht der geschäftsführende Gesellschafter "das Geheimnis, dass sich die jeweiligen Anteilseigner über fast 100 Jahre so gut verstanden und auch in schwierigen Situationen immer zum Wohle des Unternehmens geeinigt haben".

Es zeigt sich, dass in allen Entscheidungen die andere Gesellschafterfamilie mitbedacht wird. Hieraus resultiert eine gegenseitige Disziplinierung im Umgang mit Firmenressourcen. Dies zeigt sich in kleinen Leistungen der Firma, wie z.B. Gärtner, Handwerker oder Fahrdienste, die von beiden Familien nicht in Anspruch genommen werden und setzt sich im Großen fort. Die Frage: "Wie man vor den Anderen da stünde, wenn man Ressourcen, statt sie in das Unternehmen zu investieren, privat nutzen würde?", wird zum Wettlauf um Askese und Bescheidenheit.

Auch bei dieser Unternehmensform hat es sich bewährt, der Bildung von Stämmen entgegenzuwirken. Bewusst werden in einem der erforschten Unternehmen die Anteile in jeder Familie bei einem Nachfolger gepoolt<sup>37</sup>. Dieses Pooling ist nicht auf eine gesellschaftsrechtliche Regelung zurückzuführen, sondern stellt ein unhinterfragtes Kooperationsmuster dar. Die Einigung steht unter dem Grundsatz, dass beide Familienstämme dauerhaft ausgewogene Kapitalanteile mit einer gleich starken Vertretung haben sollten. Käme es zu einer Zersplitterung auf beiden Seiten, wäre die Kooperation zwischen den Familien erschwert.<sup>38</sup>

---

ab.

<sup>37</sup> Hier wird ähnlich der "re-inszenierten Kleinfamilie" (s.u.) die Komplexität, die durch die Abfolge der Generationen entsteht, auf einen nachfolgenden Gesellschafter aus jeder Familie reduziert. Dies macht einen Ausgleich für die nicht ins Unternehmen eintretenden und anteilserbenden Geschwistern nötig, der die Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen begrenzt hält.

<sup>38</sup> Hier zeigt sich nochmals, wie sich das Mehrfamilienunternehmen spiegelbildlich zum Stammesunternehmen verhält. Während die Konzentration auf wenige im

Die Regelungen für die Besetzung der Geschäftsführerpositionen spiegeln den Willen wider, die Einflussnahme der Familien im Gleichgewicht zu halten. So ist z.B. in allen Gesellschafterverträgen geregelt, dass die Geschäftsführung wenn möglich durch mindestens ein Familienmitglied je Familie besetzt ist. Diese Reduktion auf jeweils einen Geschäftsführer und wenige Gesellschafter auf jeder Seite macht es zu einer vordringlichen Aufgabe, die Nachfolgeregelung zu synchronisieren. Wenn beispielsweise die Nachfahren beider Familien große Altersunterschiede aufweisen, wird das Kooperationsmuster strapaziert. Der Gleichheit auf Gesellschafterebene stünde eine Alters- und Erfahrungsungleichheit auf der Geschäftsführerebene entgegen. Auch bedarf es besonderer Vorkehrungen, wenn auf einer Seite keine Nachfahren vorhanden oder geeignet sind (z. B. Interimslösungen).

Gerade der Vergleich mit Stammesorganisationen zeigt auf, wie abhängig Familienunternehmen von kulturell geprägten Kooperationsmustern zwischen den Gesellschaftern sind. Aufgrund der beschriebenen Unterschiede kann dem Mehrfamilienunternehmen eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit attestiert werden als der Stammesorganisation. Während man die gegenseitige Beobachtung der sozialen Einheiten in der Stammesorganisation als ein "Belauern" charakterisieren kann, überwiegt hier die gegenseitige Achtsamkeit und die Sorge um die Aufrechterhaltung des familienübergreifenden Kooperationsniveaus.

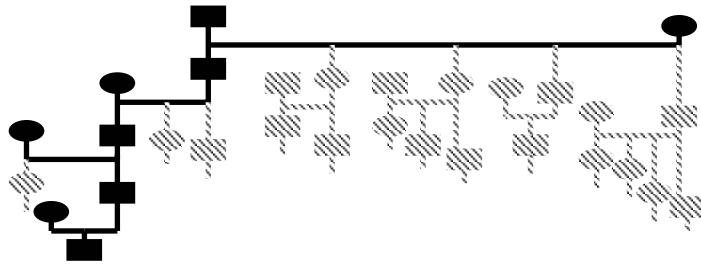
### 3.4 Kleinfamilien-Organisation

Eine weitere oft vorgefundene Organisationsform ist die "Re-inszenierte Kleinfamilie". Über alle Generationen hinweg wird das Unternehmen, d.h. Geschäftsführungsposition mitsamt der Mehrheit an Gesellschafterstimmenteilen, an einen Nachfahren weitergegeben.

---

Stammesunternehmen den Zweck erfüllt, den anderen Stämmen entgegenzutreten, dient dasselbe Nachfolgemuster hier, die Kooperation zu vereinfachen.

Abb. 6: Kleinfamilien-Organisation



Quelle: eigene

Das Charakteristikum dieses Modells ist die Komplexitätsreduktion, die durch die einfache Erbfolge vorgenommen wird. Die Nachfolge kommt hier einer Neugründung gleich. Auf der einen Seite herrscht "Klarheit", auf der anderen Seite besteht aber auch einseitige Abhängigkeit vom gewählten Nachfolger. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ist in der Gründungsphase erfahrungsgemäß sehr eng. Die Organisationsform der "re-inszenierten Kleinfamilie" führt dazu, dass die enorme Verausgabung des eigenen Lebens in das Unternehmen hinein über die Gründergeneration hinaus erhalten bleibt<sup>39</sup>.

Die Reduktion auf einen nachfolgenden Gesellschafter, der die Mehrheit der Anteile erbt, erfordert einen Ausgleich unter den Nachkommen, die zu dessen Gunsten einen Erbverzicht ausüben und ausbezahlt werden. Gleichzeitig muss der Liquiditätsabfluss durch die Auszahlungen, die die Gerechtigkeit unter den Geschwistern wahren, für das Unternehmen begrenzt werden. Die Herstellung der Gerechtigkeit erfolgt in einem der untersuchten Unternehmen einerseits durch die Übertragung von Minderheitsanteilen sowie durch Zahlungen an die Geschwister des Nachfolgers. Andererseits wird betont, welchen Preis der Nachfolger zu zahlen hat. "Das habe ich

<sup>39</sup> "Die enge Verknüpfung von Gründer, Unternehmen und Familie durch das gemeinsame Eigentum erklärt die besondere Energie und Leistungsfähigkeit des Familienunternehmens und ermöglicht in der ersten und zweiten Generation die Bündelung aller Kräfte bei seinem Aufstieg sowie dem des Gründers und der Familie in der Gesellschaft bis hin zur Ausbildung eines Familienmythos" (Hilker 2001:

meinen Kindern klar gemacht: Eine Mehrheitsbeteiligung, die ist nicht vergnügungssteuerpflichtig, das ist nicht die reine Freude!"<sup>40</sup>

Alle Regelungen, die in den vorgenannten Formen auf Gesellschafterebene zu treffen sind, entfallen in dem Kleinfamilien-Unternehmen. Weder muss der Zusammenhalt zwischen vielen Hundert Gesellschaftern hergestellt werden, noch müssen Abstimmungen mit einem anderen Stamm oder einer anderen Familie vorgenommen werden. Die Kleinfamilien-Organisation braucht wie die Kleinfamilie nicht ein elaboriertes Set an formalisierten Regeln, um miteinander kommunizieren zu können (vgl. Simon 2001: 369). Ein Nachfahre verschreibt sich "mit Haut und Haaren" dem Unternehmen. Der Kommunikationsstil des Unternehmens bleibt über die Generationen hinweg patriarchalisch. Die Entscheidungsfindung kann flexibel und unbürokratisch erfolgen. Unter komplexeren Bedingungen in einem immer größer werdenden Unternehmen besteht das Risiko der Überforderung der Regelungskapazität des einsamen Entscheiders an der Spitze (vgl. Wimmer et al 1996: 93 ff.). In einem der Unternehmen wird diese Abhängigkeit dadurch gemildert, dass traditionell das Konzept einer Doppelspitze mit einem nahezu gleichberechtigten, exzellenten Fremdmanager besteht. "Der geschäftsführende Gesellschafter hat geradezu die Verpflichtung, Menschen um sich zu scharen, die besser sind als er selbst. (...) Ich glaube, man kann in meiner Familie nicht erwarten, das man nur superschlaue Gesellschafter produziert."

#### 4 Abschluss

Stichwortartig zusammengefasst konnten folgende "Erfolgsmuster von Mehrgenerationen Familienunternehmen" identifiziert werden:

---

351).

<sup>40</sup> Zitat des geschäftsführenden Gesellschafters eines Automobilzulieferers mit einem Umsatz von ca. einer Milliarde EUR. Das weltweit tätige Unternehmen ist als Kleinfamilienunternehmen organisiert.

- Die Großfamilie wird bewusst als "Organisation" gemanagt. Eine Stammesorganisation, die sich als Übergangsform fast immer spontan entwickelt, ist überwunden, da sie konfliktträchtig ("Vererbung" von Geschwisterrivalität) ist. An ihre Stelle ist eine Form der Familie getreten, die Möglichkeiten familiärer Begegnung und Entscheidungsfindung professionell organisiert, mit dem Ziel ein Gefühl der gemeinsamen Identität aufrecht zu erhalten.
- Konkret umfasst die Organisation der Großfamilie die Bildung von Informationsveranstaltungen für Gesellschafter, Gremien zur Entscheidungsfindung sowie regelmäßigen Kommunikationsforen, in denen – das an sich ja unwahrscheinliche – gegenseitige Kennenlernen in positiver Atmosphäre möglich wird; die Einführung von jungen, nachwachsenden Gesellschaftern und ihr Bekanntmachen mit dem Unternehmen und dem Topmanagement;. Durch all dies wird im Idealfall den Familienmitgliedern ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied der Großfamilie vermittelt (Family Relations statt Investor Relations).
- Partikulare Familien- und Eigentümerinteressen werden den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet. Das heißt auch:
  - eine Verfassung hat das Unternehmen vor der Familie zu schützen,
  - der Vorteil des Gesellschafterstatus muss für die Familienmitglieder sichtbar bleiben,
  - die Zugehörigkeit muss einen eigenständigen, nicht nur emotionalen, sondern auch alltagspraktischen und/oder ökonomischen Wert haben (Unternehmen als Sinnstifter, Einnahmenquelle, Dienstleister...).
- An der Spitze der Familie und/oder des Unternehmens steht eine Persönlichkeit, deren Autorität darauf beruht, dass ihrer Integrität vertraut wird. Niemand zweifelt an, dass sie im Zweifelsfall die Interessen des Unternehmens vor die eigenen, persönlichen Interessen stellt. Deshalb beruht ihre Macht nicht auf der Höhe ihrer

Anteile oder ihrer formal-hierarchischen Position, sondern auf der Erfahrung, dass sie die übergeordneten Interessen aller vertritt und bei der Entscheidungsfindung uneigennützig agiert. Dies verhindert langfristig am besten Konflikte, da im Zweifel auch autoritäre und unpopuläre Entscheidungen akzeptiert werden.

- Dennoch sind eingespielte, akzeptierte Konfliktlösungsprozeduren für den Notfall vorhanden (juristische Streitereien um das Eigentum gehen immer zu Lasten des Unternehmens) – was die Notwendigkeit ihrer Anwendung unwahrscheinlicher macht.
- Das Fremdmanagement wird eher nach Kriterien des "Zur-Firma-Passens" ausgesucht ("nette und normale Leute", "keine Selbstprofilierer, die gern in der Zeitung stehen"). Dies sind eigentlich eher familiäre, d.h. persönliche Beziehungen prägende, Kriterien. Dennoch kommen Familienmitglieder nur dann in leitende Stellungen, wenn sie fachlich mindestens so gut sind, wie externe Bewerber.
- Das Fremdmanagement kalkuliert in seinen unternehmerischen Entscheidungen die Familien- und Eigentümerseite mit. Wenn das Unternehmen gleichzeitig auch börsennotiert ist, bedeutet dies manchmal, dass ein Balanceakt zwischen dem Kapitalmarkt und seinen Erwartungen und denen der Familie vollbracht werden muss.
- Investitionsentscheidungen werden so getroffen, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens nicht riskiert wird. Im Zweifel wird immer ein langsames organisches Wachstum bevorzugt, das nicht zu großen Abhängigkeiten von externem Kapital führt.
- Auf der Produktseite herrscht eine große Kreativität und Innovationsfähigkeit. Ganz häufig sind diese Unternehmen Global Player, die als Nummer 1 oder 2 in ihrem Markt die Entwicklung anführen. Dabei entwickeln sich die Unternehmen kernkompetenz-getrieben ohne sich auf nur ein Kerngeschäft zu beschränken.

- Internationalisierung ist selbstverständlich. Dabei werden als Kooperationspartner gern Unternehmen gewählt, die zu der eigenen Unternehmenskultur passen, also auch Familienunternehmen. Hier funktionieren auch Joint Ventures gut.



## Literatur

- Anderson, R./ Reeb, D. (2003): Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance* (58), Heft 3, S. 1301-1327.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft : Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Calder, G.H. (1961): The peculiar problems of family business. *Business Horizons* (4), Heft 3, S. 93-102.
- Carlock, R./ Ward, J. (2001): *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave: Hampshire.
- Collins, J. (2001): *Der Weg zu den Besten : die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg* (aus dem Amerikan. von M. Baltes und F. Böhler). Dt. Verl.-Anst.: Stuttgart, München.
- Collins, J./ Porras, J. (1995): *Visionary Companies* (aus dem Amerikan. von T. Schmidt). Artemis und Winkler: München.
- Corstjens, M./ Maxwell, K./ Van der Heyden, L. (2004): The performance of family-owned firms in the French stock market 1993-2002. INSEAD Preliminary Working Paper, 2004, Version: January 27th 2004: Fonainbleau.
- De Geus, A. (1998): *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Donnelley, R. (1964): The family business. *Harvard Business Review* (4), Heft 2, S. 93-105.
- Gersick, K. (2002a): Staying connected while growing apart. *Families in Business* (1), Heft 3, S. 68-70.
- Gersick, K. (2002b): Part II: Governance in the evolving business family. *Families in Business* (1), Heft 3, S. 77-79.
- Gersick, K. et al. (1997): *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press: Boston.
- Gersick, K./ Landsberg, I./ Desjardins, M./ Dunn, B.(1999): *Stages and transitions: Managing Change in the Family Business*. Family Business Network Annual Conference, October 1999: Paris.

- Hilker, T. (2001): Das Buddenbrook-Syndrom – Ursachen des Niedergang von Familienunternehmen. *Familiendynamik* (26), Heft 4, S. 338-358.
- Hilse, H./ Simon, F. B. (2000): Familienunternehmen und die Kunst des Managements von Paradoxien. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Witten/Herdecke.
- Hilse, H./ Wimmer, R. (2001): Führung in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation* (70), Heft 1, 2001, S. 20-28.
- Iliou, C. (2004): Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Dissertation an der Universität Witten/Herdecke. Im Erscheinen.
- Institut für Mittelstandsforschung ifm Mannheim (Hrsg.) (1996): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Protokoll des 6. Symposiums des ifm, 1996: Mannheim.
- Institut für Mittelstandsforschung ifm Bonn (Hrsg.) (2003): Der industrielle Mittelstand – Ein Erfolgsmodell. <http://www.ifm-bonn.org/presse/bdi-ubg-vor.pdf>.
- Jaffe, D./ Braden, A. (2003): Best practices of successful multi-generational families. *Families in Business* (2), Heft 5, S. 80-82.
- Jaffe, D./ Lane, S. (2004): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review* (17), Heft 1, März 2004, S. 7-28.
- Jansen, S. A. (2003): Die Form der Fusion. Dissertation an der Universität Witten/Herdecke. Im Erscheinen.
- Kepner, E. (1991): The family and the firm: a coevolutionary perspective. *Family Business Review* (4), Heft 4, S. 445-461.
- Kühl, S. (2003): Exit – Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Campus: Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme - Grundzüge einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1990): Sozialsystem Familie. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 196-217.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde., Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden.

- Managermagazin und Watt Deutschland (Hrsg.) (2003): Perspektive Mittelstand. Die Deutsche Wirtschaft im Umbruch. Frankfurt am Main
- May, P. (2004): Um Längen voraus. Frankfurter Allgemeine Tageszeitung vom 12.01.2004, S. 16.
- May, P./ Redlefsen, M./ Haller, M. J. (2004): Nicht aktive Gesellschafter in Familienunternehmen. Intes Akademie für Familienunternehmen: Bonn.
- Murray, B./ Gersick, K./ Landsberg, I. (2001/2002): From Back Office to Executive Suite – The Evolving Role of the Family Office. Private Wealth Management, 2001/2002, S. 111-114.
- O’Hara, W. (2004): Centuries of Success – Lessons from the World’s Most Enduring Family Businesses. Adams Media: Avon MA.
- Poza, E. (2004): Family Business. Thomson South-Western: Mason, Ohio.
- Prahalad, C. K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review (68), Heft 3, S. 79-91.
- Redlefsen, M. (2002): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus große Familienunternehmen. WHU Forschungspapier Nr. 90: Koblenz/ Vallendar.
- Schröer, E./ Freund, W. (1999): Neuere Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialie Nr. 136: Bonn.
- Simon, F. B. (1999a): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Baecker, D., Hutter, M. (Hrsg.) (1999): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen. Leske und Budrich: Opladen, S. 181-200.
- Simon, F. B. (1999b): Familie, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. Organisationsentwicklung (18), Heft 4, S. 16-23.
- Simon, F. B. (2001): Die Familie des Familienunternehmens. Familiendynamik (26), Heft 4, Oktober 2001, S. 359-377.
- Simon, F. B. (Hrsg.) (2002): Die Familie des Familienunternehmens. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.
- Simon, F./ CONECTA-Autorengruppe (1998): Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen systemischen Managements. (dritte, überarb. u. erw. Auflage). Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus: Frankfurt a. M.

- Sparrer, I. (2002): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. In: Weber, G. (Hrsg.) (2002): Praxis der Organisationsaufstellungen. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg, S. 91-126.
- Ward, J. (2004): Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting Successful Families in Business. Palgrave: New York.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Wimmer, R. (1995a): Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Heitger, B./ Schmitz, C./ Gester, P. (Hrsg.): Managerie, 3. Jahrbuch. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg, S. 74-117.
- Wimmer, R. (1995b): Die Zukunft der Führung. Organisationsentwicklung (14), Heft 4, S. 46-57.
- Wimmer, R. (2002): Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzepts. Organisationsentwicklung (21), Heft 4, S. 70-83.
- Wimmer, R. et al. (1996): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler: Wiesbaden.
- Wirtschaftswoche (2001): Schweigsamer Riese, Nr. 32, 2.8.2001, S. 46-49.

## Anhang

Abb. 6: Studienteilnehmer

	<b>gegründet</b>	<b>Generation</b>	<b>Mitarbeiter 2002</b>	<b>Umsatz 2002 (Mio €)</b>
Franz Haniel & Cie GmbH	1756	7.	~54.000	~22.000
E. Merck KGaA	1816	5.-7.	~34.000	~7.500
C&A	1841	5.	~17.000	~2.900
Freudenberg & Co. KG	1849	4.-7.	~28.000	~4.000
n.n.	1879	4.-7.	~1.100	~124
Dr. August Oetker KG	1891	4.	~18.000	~5.100
Ernst Klett AG	1897	3.-4.	~2.000	~180
Otto-Schmidt-Verlag KG	1905	3.-4.	~310	~60
Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG	1908	3.-4.	~5.000	~555
Kostal GmbH & Co. KG	1912	3.-4.	~9.000	~950