

Anna Meyer

Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen

Anna Meyer

Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen

- Unternehmertum fördern
- Führungskultur entwickeln
- Konflikte konstruktiv lösen



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

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0340-2

Vorwort

Die Besonderheit, der Erfolg, aber auch die latente Gefährdung von Familienunternehmen resultieren aus der engen, unauflösbaren Verknüpfung von Familie, Unternehmen und Eigentum. Damit wirken in der Führung von Familienunternehmen drei unterschiedliche Systeme aufeinander. Für jedes gelten ganz eigene Werte, Normen und handlungsleitende Regeln.

Die Unternehmerfamilie lässt sich wesentlich durch Gefühle leiten. Ihre Mitglieder denken und handeln auf Basis tradiert familiärer Überzeugungen. Vertrauen, Zuverlässigkeit, Solidarität und Gerechtigkeit stehen im Mittelpunkt. Emotionen sind die Quelle des gemeinsamen Engagements und das Geheimnis des Erfolgs, denn sie setzen positive Energien frei, die die Erfahrung von Gemeinschaft in der Familie und im Unternehmen erlebbar machen. Schlagen diese ursprünglichen Grundgefühle in Empfindungen wie Rivalität, Neid, Missgunst, Angst, Eifersucht bis hin zu Hass um, können Menschen persönlich zerbrechen und Familien zerstört werden. In der Folge ist auch der Fortbestand des Familienunternehmens im höchsten Maße gefährdet.

Das Familienunternehmen wiederum folgt anderen Kriterien. Es wird in seiner Kultur, in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung und in seinen Strukturen elementar durch die Persönlichkeit(en) des bzw. der geschäftsführenden Gesellschafter geprägt, kann aber nur durch klare Wettbewerbsorientierung, Leistung, Rationalität und emotionale Intelligenz, Effizienz und Effektivität am Markt bestehen.

Gleichzeitig ist das Unternehmensgeschehen eng mit dem Familiengeschehen verknüpft. Für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen des Unternehmens, aber auch für Geschäftspartner wird dies besonders dann deutlich wahrnehmbar und offensichtlich, wenn sich mehrere Familienmitglieder in unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen engagieren. Dies gilt im positiven Sinne, wenn auf Basis einer vertrauensvollen Gemeinschaft vereint Kräfte freigesetzt werden; aber auch im negativen, wenn zwischen den Gesellschaftern unterschiedliche Auffassungen und persönliche Spannungen existieren, die im Unternehmen ausgetragen werden.

Im Hinblick auf das Eigentum liegt das primäre Interesse der Anteilseigner auf der Steigerung und langfristigen Sicherung des von ihnen investierten Kapitals. Darüber hinaus erwarten die Gesellschafter eine ihren individuellen Bedürfnissen angemessene Ausschüttung des erwirtschafteten Gewinns.

Jeder der skizzierten Bereiche stellt für sich selbst ein dynamisches und komplexes System dar. Gleichzeitig stehen alle drei in einer engen Wechselwirkung zueinander. Das Auftreten

diverser unterschiedlicher Dynamiken und Spannungsfelder in und zwischen der Unternehmerfamilie, dem Familienunternehmen und dem Eigentum ist deshalb vielfach Ausdruck von Effekten des Zusammenwirkens, die von den handelnden Personen nicht beabsichtigt sind.

Zugleich sind es die Menschen, die als intelligente Subjekte das Potenzial haben, tradierte Strukturen und Prozesse oder auch Einstellungen und Handlungsweisen zu ändern – wenn es für den Erhalt der Familie und/oder des Unternehmens erforderlich ist.

Die Mitglieder der Unternehmerfamilie müssen sich hierzu ihrer individuellen Fähigkeiten und Potenziale bewusst werden. Sie können diese weiterentwickeln und in Handlungskompetenz umsetzen. Dann wird es ihnen leichter möglich sein, mit Wirkungen, die ihnen widerfahren und die sie selbst nicht intendiert haben, angemessen umzugehen und die Dynamiken in und zwischen den drei Bereichen so auszubalancieren, dass sie dem Erhalt des Familienfriedens und dem Unternehmenserfolg dienlich sind.

Zur dauerhaft erfolgreichen Führung eines Familienunternehmens ist deshalb sowohl die Führung des Unternehmens, die Führung des Eigentums, aber insbesondere auch die Führung der Unternehmerfamilie elementar.

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen Themen, die sich mit der Führung des Familienunternehmens *und* der Unternehmerfamilie befassen. Vorgestellt werden Elemente eines Familien-Managements, das durch die Unternehmerfamilie selbst autonom und proaktiv gestaltet wird.

Unternehmern, Unternehmerinnen und ihren Familien sollen so Informationen und Anregungen geboten werden, Chancen zu nutzen und Risiken, die sich bei der Führung ihres Unternehmens und dem Miteinander in der Familie immer ergeben können, rechtzeitig, vorausschauend und aktiv in Chancen zum Erhalt von Familie und Unternehmen umzuwandeln.

Fremdmanagern und Führungskräften in Familienunternehmen möchte dieses Buch Informationen und Anregungen für einen angemessenen Umgang mit der Unternehmerfamilie, ihrer eigenen Führungsrolle und den spezifischen Führungssituationen im Familienunternehmen geben.

Im November 2006

Anna Meyer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Einführung

Unternehmerfamilie und Familienunternehmen in Balance	9
---	---

1. Unternehmertum im Mittelpunkt	11
--	----

2. Eignerstrategie – Selbstverständnis, Interessen und Ziele der Unternehmerfamilie.....	12
--	----

2.1 Regelungen für eine verantwortliche Unternehmens- und Familienführung	21
---	----

2.2 Ein Beispiel aus der Praxis von Familienunternehmen.....	24
--	----

Teil I

Führung des Familienunternehmens	27
--	----

1. Inhaberzentrierung als kennzeichnendes Merkmal	29
---	----

1.1 Führung – fokussiert auf die Unternehmerpersönlichkeit	29
--	----

1.2 Nachfolgende Generationen.....	31
------------------------------------	----

1.3 Führung im quasifamiliären Klima	35
--	----

2. Weiterentwicklung der Führungskultur.....	43
--	----

2.1 Inhaberzentrierung <i>und</i> kooperative, ergebnisorientierte Führung im Dialog.....	43
---	----

2.1 Unternehmensentwicklung kooperativ gestalten.....	49
---	----

2.3 Unternehmensführung.....	53
------------------------------	----

2.3.1 Strategieentwicklung – Verantwortung und Gemeinschaftsleistung des Führungsteams.....	60
--	----

2.3.2 Erarbeitung und Umsetzung der Unternehmensziele – abgeleitet aus der Strategie.....	65
--	----

2.4 Kooperative Führung und Zusammenarbeit im Dialog.....	72
---	----

2.4.1 Zusammenarbeit zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern.....	72
---	----

2.4.2 Zusammenarbeit zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern	75
2.4.3 Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften.....	77
2.5 Instrumente einer kooperativen Führung und Zusammenarbeit	84
2.6 Strategieorientierte Kompetenzentwicklung.....	92

Teil II

Führung der Unternehmerfamilie 103

1. Familien-Kompetenz entwickeln.....	105
2. Hineingeboren in eine Unternehmerfamilie.....	107
3. Familie und Unternehmen mit Verstand <i>und</i> Gefühl führen	114
4. Rollen und Rollenerwartungen.....	117
4.1 Rollendilemmata in der Praxis	121
4.1.1 Die Rolle des Sohnes	121
4.1.2 Die Rolle der Tochter.....	128
4.1.3 Die Rolle der Ehefrau und Mutter.....	137
5. Konflikte erkennen und konstruktiv lösen.....	138
5.1 Konflikte zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern	148
5.2 Konflikte zwischen Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern.....	154
5.3 Konflikte zwischen aktiven und inaktiven Gesellschaftern	162
5.4 Konflikte lösen – durch neue Erfahrungen lernen	166
6. Mit Handlungskompetenz in die Zukunft – Kompetenzentwicklung der Unternehmerfamilie.....	172
6.1 Kompetenzkriterien von Junioren	178
6.2 Kompetenzentwicklung von Junioren	185
6.3 Kompetenzentwicklung der Familienangehörigen	188
Ausblick	193
Literaturverzeichnis.....	195
Die Autorin.....	200

Einführung

Unternehmerfamilie und
Familienunternehmen in Balance

1. Unternehmertum im Mittelpunkt

Jedes inhabergeführte Unternehmen und jedes Familienunternehmen ist in seiner Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte einzigartig und in seiner Marktstellung, Innovationsfähigkeit, Dienstleistungskultur und sogar in seiner Aufbau- und Ablauforganisation grundlegend von der Persönlichkeit der Unternehmerin bzw. des Unternehmers geprägt. Die Gründer formen mit ihrer Geschäftsidee, ihrer Tatkraft und ihrem Eigensinn, mit der konsequenten Umsetzung ihrer unternehmerischen Vision und ihren persönlichen Werten das Unternehmen und seine Kultur. Erfüllt von Unternehmertum, sind sie selbst begeistert und überzeugt von ihrer Geschäftsidee. Sie haben einen starken Willen, selbstständig und unabhängig unternehmerisch zu handeln, und übernehmen Verantwortung für die autonome Gestaltung ihres eigenen Lebens, für ihre Familie und auch für die Mitarbeiter ihres Unternehmens. Mit hohem persönlichen Engagement, Mut, Überzeugungskraft, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsfähigkeit verwirklichen sie ihre Ideen und Ideale. Stellvertretend für viele andere formuliert der Unternehmer Rolf Schwarz-Schütte: „Wer sich einmal dafür entschieden hat, zu unternehmen, anstatt zu unterlassen, der ist sein ganzes Leben dazu verpflichtet“ (Sturbeck 2006, S. 14). Unternehmer und Unternehmerinnen gehen ihren eigenen Weg, ohne sich von aktuell herrschenden Meinungen oder Moden irritieren zu lassen. Aufgrund dieser Einstellung wirken sie auf andere oft eigensinnig, eigenwillig und teilweise auch stur (vgl. Klusmann 2006). Gleichzeitig haben sie die Fähigkeit, andere Menschen für die Umsetzung ihrer Pläne zu begeistern. Durch Rückschläge lassen sie sich nicht entmutigen, stattdessen lernen sie aus ihren Erfahrungen, insbesondere auch aus Grenzerfahrungen. Unternehmerinnen und Unternehmer sind bereit, für die Erreichung ihrer hochgesteckten unternehmerischen Ziele und Überzeugungen persönliche Risiken einzugehen: Dies zeigt sich auch in der Bereitschaft, neben vollem persönlichen Einsatz eigenes Geld zu investieren.

Die Realisierung der unternehmerischen Ziele ist Kraftquelle und Lebenserfüllung zugleich. Sie stehen deshalb auch im Mittelpunkt des Familiengeschehens. Unternehmer kennen keine Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, wie dies in der Regel bei angestellten Mitarbeitern oder Führungskräften der Fall ist. Auch für die Ehepartner und Kinder sind die Unternehmensaktivitäten „das“ zentrale Thema: der Lebensmittelpunkt.

Viele Unternehmerinnen¹ und Unternehmer haben den Wunsch, das von ihnen aufgebaute Unternehmen auf Dauer und über Generationen hinweg für ihre Familien zu erhalten. Dass dies gelingen kann, zeigen viele erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen in Deutschland, in Europa und auf der ganzen Welt (vgl. Simon et al. 2005, James 2005).

Erfahrungen zeigen jedoch auch, dass die Erfüllung dieses Wunsches nur möglich ist, wenn die unterschiedlichen Entwicklungen in der Unternehmerfamilie, im Unternehmen und bezogen

¹ Aus Gründen der Leserfreundlichkeit wird in den nachfolgenden Ausführungen auf die Wiederholung der weiblichen Form verzichtet. Dies bezieht sich auch auf andere Begriffe, wie z. B. Gesellschafter, Geschäftsführer, Mitarbeiter.

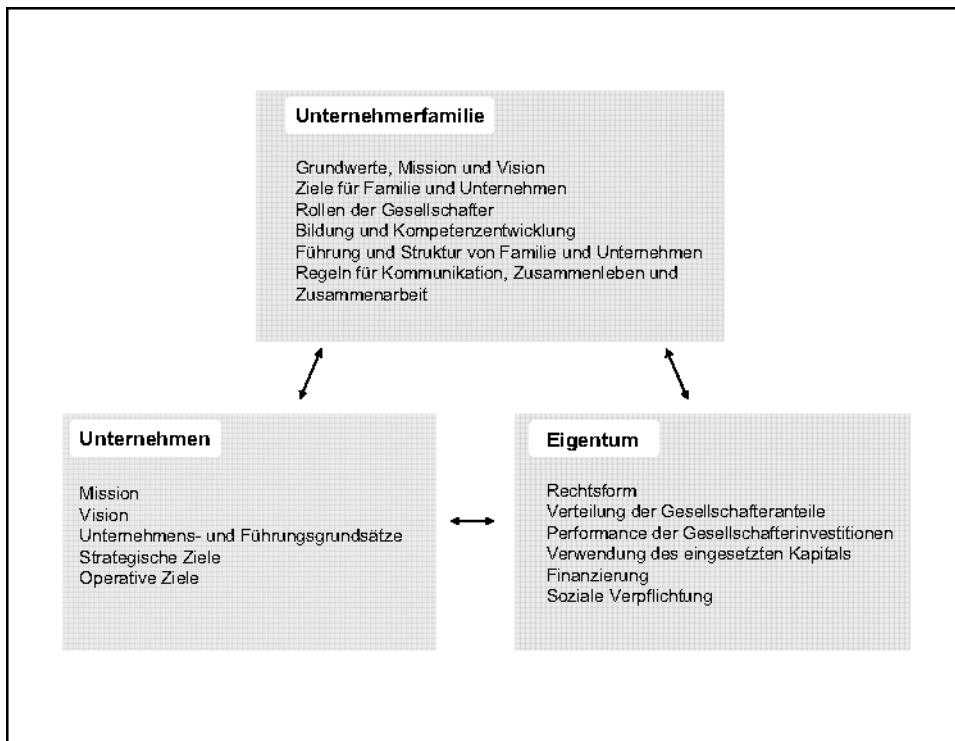
auf das Eigentum kontinuierlich in eine Balance gebracht werden. Als originäre Teilbereiche von Familienunternehmen sind sie „naturgemäß“ unauflöslich miteinander verbunden. Jeder Teilbereich hat sein Eigenleben, gleichzeitig existieren Wechselwirkungen. Die Unternehmerfamilie entwickelt und verändert sich mit dem Wechsel der Generationen. Dies stellt neue Anforderungen an die Eignerstrategie und den Umgang mit dem Eigentum. Ebenso durchläuft das Unternehmen unterschiedliche Lebenszyklen – vom Pionierunternehmen zum Wachstumsunternehmen bis hin zum Reife- und Wendeunternehmen (vgl. Pümpin et al. 2005) –, und es bedarf auch hier eines vorausschauenden strategischen Handelns, das sich aus der Eignerstrategie ableitet. Eine professionelle, ausgewogene und aufeinander abgestimmte strategische und operative *Führung der Unternehmerfamilie, des Familienunternehmens und des Eigentums* durch die Gesellschafter stellt die Voraussetzung für eine nachhaltige, evolutionäre Entwicklung von Familie und Unternehmen dar. Insbesondere der Auseinandersetzung mit Fragen und Inhalten einer professionellen Führung der Unternehmerfamilie wird gegenwärtig noch immer, insbesondere in kleineren Familienunternehmen, zu geringe Beachtung geschenkt.

Ausgehend vom jeweils aktuellen Reifegrad des Unternehmens und der Situation in der Familie sowie der Eigentumsverhältnisse, ist es deshalb erforderlich, im Kontext eines „Familien-Managements“, eine aufeinander abgestimmte und integrierte zukunftsfähige Strategie zu entwickeln.

2. Eignerstrategie – Selbstverständnis, Interessen und Ziele der Unternehmerfamilie

Die Gesellschafter sind die oberste Entscheidungsinstanz im Familienunternehmen. Ihre persönlichen Bindungen und ihre Arbeitsbeziehungen sind auf Lebenszeit angelegt und nicht, wie in Kapitalgesellschaften, zeitlich begrenzt. Die Klärung ihres Selbstverständnisses, ihrer Ziele und ihrer Interessen im Kontext einer Eignerstrategie ist die Voraussetzung für das Gelingen des Zusammenhalts in und zwischen den Stämmen der Unternehmerfamilie und zwischen der Unternehmerfamilie und ihrem Unternehmen. Dies gilt bereits für Gründerunternehmen, in denen zwei oder mehrere Gesellschafter aktiv oder auch inaktiv tätig sind. Von unabdingbarer, für Unternehmen und Familie gleichermaßen erfolgskritischer Relevanz ist eine klar definierte Eignerstrategie in Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in denen mehrere Gesellschafterstämme gestaltend Einfluss nehmen.

Worum geht es bei der Erarbeitung der Eignerstrategie? Was ist der Inhalt, welche Absicht und welche Ziele werden mit ihr verfolgt? Ausgangspunkt der Eignerstrategie ist die Mission der Unternehmerfamilie.



Quelle: In Anlehnung an das „three-circle model“ für Familienunternehmen, das von Renato Tagiuri und John Davis (1996) entwickelt wurde.

Abbildung 1: Familie – Unternehmen – Eigentum in Balance

Was beinhaltet die Mission der Unternehmerfamilie?

Die Mission gibt an, wozu eine Unternehmerfamilie als *Unternehmerfamilie* existiert und was sie bewahren möchte. Sie trifft auch Aussagen über die Grundwerte, auf die sich die Unternehmerfamilie verpflichtet.

- Woher kommen wir? Was sind die Wurzeln unserer Unternehmerfamilie?
- Warum existiert unsere Familie als *Unternehmerfamilie*? Was ist ihr Zweck als Unternehmerfamilie – welcher Bestimmung folgt sie? Wie legitimiert sie ihr Bestehen als Unternehmerfamilie?
- Was ist die gesellschaftliche und unternehmerische Aufgabe, die sie als wertvoll und sinnvoll erachtet und für die sie sich engagieren möchte?
- Was sind die Grundwerte der *Unternehmerfamilie*? Welche Ziele sollen dauerhaft gelten?

- Für wen ist sie da?
- Ist die Mission des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie identisch mit der Mission des Unternehmens?

Die Antworten auf diese Fragen führen zum innersten Kern des unternehmerischen und gesellschaftlichen Handelns der Unternehmerfamilie: *dem Nutzen*, den sie als Unternehmerfamilie für die Familie, das Unternehmen und seine Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Wirtschaft stiften möchte.

Die Familien-Mission bewahrt den Kern und definiert, wofür die Unternehmerfamilie steht. Sie bildet ein solides Fundament und kann über Jahrzehnte weitgehend unverändert bleiben, wenn sie auf Grundbedürfnisse und an Grundwerten ausgerichtet ist, die sich nicht mit aktuellen Trends und Moden ändern.

Die Mission der Unternehmerfamilie kann im Hinblick auf die unternehmerischen Aktivitäten der Familie sogar zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten führen. Dieses Ziel steht bei der Festlegung der Mission jedoch nicht im Zentrum des Interesses der Familie. Der generierte Wettbewerbsvorteil ist allenfalls ein Effekt. Dies bedeutet: Die Familie würde die Grundwerte, die in ihrer Mission enthalten sind, auch beibehalten, wenn sie in gewissen gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Situationen vorübergehend zu einem Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen geraten würden.

Was ist die Vision der Unternehmerfamilie?

Die Vision der Unternehmerfamilie ist auf die Zukunft ausgerichtet. Sie entwirft und zeichnet ein (Wunsch-)Bild der Unternehmerfamilie in 10 bis 30 Jahren und orientiert sich an der Frage: Welchen Traum, welche Hoffnung und welche Ziele haben wir, bezogen auf die Zukunft unserer Unternehmerfamilie in 10, 20, 30 Jahren?

Kein Mensch ist in der Lage, die Zukunft vorherzusehen. Die Erarbeitung der Familien-Vision durch die Unternehmerfamilie zielt deshalb nicht darauf, sich als Familie gegenüber neuen, unvorhersehbaren Ereignissen zu verschließen und die Zukunft der Angehörigen bereits in der Gegenwart zu verplanen.

Stattdessen ist unter der Familien-Vision ein „*Vorausblick*“ zu verstehen: eine Vorstellung von den *Chancen und Herausforderungen* der Unternehmerfamilie *in der Zukunft*, deren *Realisierung* von den Gesellschaftern und den Familienmitgliedern als *erstrebenswert* angesehen wird und mit dem Willen möglichst aller einhergeht, die *Vision in eine Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele umzusetzen*.

Die Familien-Vision beschränkt sich deshalb nicht darauf, die aktuelle Situation in der Unternehmerfamilie zu beschreiben. Sie ist ambitioniert und löst sich auch von tradierten und aktuellen Denk- und Verhaltensmustern der Familie. Sie kann provokativ und, verglichen mit der heutigen Situation in der Familie, abwegig sein. Ihr Inhalt drückt Emotionalität und Überzeugung aus.

Die Familien-Vision konzentriert sich auf die Zukunft und die Weiterentwicklung der Unternehmerfamilie und ändert sich deshalb im Lauf der Zeit, die Familien-Mission dagegen nicht. Bildlich lässt sich die Vision mit den Worten von Antoine de Saint-Exupéry veranschaulichen:

Die Familien-Vision als Ziel einer zu gestaltenden Zukunft der Unternehmerfamilie	
Wenn du ein Schiff bauen willst,	→ ZIEL
so trommle nicht die Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen,	→ AUFGABEN
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, unendlichen Meer	→ VISION

Die Inhalte der Familien-Mission und Familien-Vision werden durch die Formulierung einer Eignerstrategie und daraus abgeleiteter Ziele weiter konkretisiert. So bleibt die Vision kein hehrer Traum, sondern bietet der Unternehmerfamilie eine Orientierung für zukünftiges Handeln. Dieses bleibt zugleich offen gegenüber neuen Entwicklungen und einer komplexen Wirklichkeit, die nicht monokausal steuerbar ist.

Die Eignerstrategie leitet sich aus der Familien-Mission und der Familien-Vision ab:

Steht beispielsweise für die Familie der dauerhafte Erhalt des Unternehmens im Zentrum ihrer Eignerstrategie, lassen sich daraus konkrete strategische Ziele ableiten.

Diese beziehen sich auf Ziele für den Umgang mit:

Eigentum

- Welche Ziele setzen wir uns für die Entwicklung der Gesellschafterinvestitionen? Was sind unsere Wachstums- und Rentabilitätsziele für das Unternehmen?
- Wie soll das eingesetzte Kapital verwendet werden?
- Wie soll die Finanzierung des Unternehmens gestaltet werden?
- Wie können Risiken, bezogen auf das eingesetzte Vermögen, gestreut bzw. vermindert werden?
- Welche Verteilung der Gesellschafteranteile soll es geben?
- Welche soziale Verpflichtung gehen die Gesellschafter als Eigentümer gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft ein? Wo liegen die Grenzen?
- Welche Rechtsform für das Familienunternehmen bietet den besten Rahmen für die Umsetzung der Eignerstrategie *und* der Unternehmensstrategie?

Unternehmerfamilie

- Was verstehen die Gesellschafter unter einer verantwortungsbewussten Familien- und Unternehmensführung?
- Welche Rollen und Aufgaben wollen die aktiven, welche die inaktiven Gesellschafter und die Familienangehörigen in der Familie, im Unternehmen und in Wirtschaft und Gesellschaft wahrnehmen?
- Wie sollen die Gesellschafterstrukturen und -prozesse gestaltet werden? Was sind die Organe der Interessenvertretung der Familie? Welche Verantwortung und Aufgaben sollen beispielsweise dem Gesellschafterausschuss übertragen werden?
- Wie muss die Bildung und die Kompetenzentwicklung für einzelne Gesellschafter, für Familienangehörige und auch für die Unternehmerfamilie als Ganzes gestaltet werden? Welche Kompetenzen und welches Know-how braucht jeder Gesellschafter persönlich und alle Gesellschafter als Team, damit sie ihre unternehmerische und soziale Verantwortung, bezogen auf das Unternehmen und die Familie, wahrnehmen können?
- Welche Spielregeln für Kommunikation, Zusammenleben und Zusammenarbeit geben sich die Gesellschafter, damit ein offener, wertschätzender und vertrauensvoller Dialog und ein kooperatives Miteinander zustande kommen?

Viele Unternehmerfamilien streben eine Familiengemeinschaft an, die auf Dauer und über mehrere Generationen hinweg erhalten werden soll. Hierzu bedarf es des Aufbaus von Lebens- und Arbeitsgemeinschaften, die personengebunden sind und lebenslang andauern. Um diese möglichst produktiv und konstruktiv zu gestalten, sind die systematische und kontinuierliche Kompetenzentwicklung der Gesellschafter und Familienangehörigen *und* die zielgerichtete Steuerung der Prozesse der Kommunikation und Interaktion unabdingbar. Im Kontext des Managements der Unternehmerfamilie kommt insbesondere diesen beiden Bereichen eine erfolgskritische Bedeutung zu.

Unternehmen

- Stimmen die Familien-Mission und die Familien-Vision mit der Unternehmens-Mission und -Vision überein? Worin bestehen gegebenenfalls die Unterschiede?
- Mit welcher Unternehmensstrategie lässt sich die Eignerstrategie eines dauerhaften Erhalts des Unternehmens für die Familie realisieren?

Eine völlig andere Perspektive, bezogen auf die Formulierung strategischer Ziele, ergäbe sich, wenn im Kontext der Eignerstrategie des Inhabers oder der Unternehmerfamilie mittelfristig eine Veräußerung des Unternehmens angestrebt werden würde. Eine Kernfrage in diesem Kontext müsste lauten: Mit welcher Unternehmensstrategie lässt sich bei einem angestrebten Unternehmensverkauf in spätestens 15 Jahren ein optimaler Verkaufserlös für die Gesellschafter erzielen? Wie lassen sich dabei gleichzeitig grundlegende Werte des Unternehmens beibehalten, wie etwa der weitgehende Erhalt der Arbeitsplätze und eine Kultur der Wertschätzung des Mitarbeiters?

Es obliegt der Entscheidung der Unternehmerfamilie, ob sie ihre Eignerstrategie in einer Family Business Governance und einer Familienverfassung schriftlich niederlegen möchte. Sollte dieser Wunsch bestehen, ist die Strategie ausgehend von den jeweils individuellen Bedürfnissen und Zielen der Unternehmerfamilie zu entwickeln. Während die Family Business Governance die Kernaussagen der Gesellschafter über eine verantwortliche Unternehmensführung zusammenfasst, beschreibt die Familienverfassung die familiären Werte und Ziele. Die Vereinbarung von Zielen für das Unternehmen und die Familie und auch die Klärung der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben, die die einzelnen Gesellschafter wahrnehmen wollen, sind ihre elementaren Bestandteile.

Mit der Erarbeitung der Eignerstrategie verpflichten sich alle Gesellschafter – die aktiven wie die inaktiven – auf gemeinsam geteilte unternehmerische und familiäre Ziele und Werte, an denen sie auch ihr Handeln ausrichten. Eine elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist, dass sie unter Beteiligung aller Gesellschafter und auch der Familienangehörigen entwickelt wird. Sie muss auf Basis der persönlichen Einsicht und Erkenntnis jedes Einzelnen entstehen und kann nicht von außen durch einzelne Menschen aufgedrängt oder oktroyiert werden, aus welchen subjektiv wohlgemeinten Gründen auch immer.

Wirkung nach innen

Die Erarbeitung der Familien-Mission, der Familien-Vision und der Eignerstrategie im Kreis der Unternehmerfamilie eröffnet dieser mehrere Chancen:

- Die Gesellschafter sprechen und arbeiten anhand konkreter Fragestellungen und Ziele miteinander. Sie engagieren sich für den Erhalt der Familie und des Unternehmens, formulieren dabei ihren persönlichen Standpunkt zu einzelnen Themen und können sich so selbst und auch die anderen, in Gemeinsamkeiten und in Unterschieden, als ähnlich und auch jeweils anders wahrnehmen. Jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter hat die Chance, für sich selbst Klarheit über die unterschiedlichen Dynamiken in der Familie zu erlangen und auch die Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen kritisch zu reflektieren. Paradoxe Situationen und Dilemmata, die aufgrund des Zusammenwirkens der Bereiche Familie – Unternehmen – Eigentum inhärent entstehen, können dann von den Gesellschaftern auch leichter als Folge und Wirkung unterschiedlicher Systeme verstanden werden. Die Unterscheidung zwischen System und Person erleichtert es den einzelnen Gesellschaftern auch, persönliche Rollendilemmata zu erkennen und zu bewältigen. Sie werden nicht vorschnell als Ausdruck persönlichen Unvermögens der handelnden Personen bewertet. Die Erfahrung des Erlebens einer vertrauten und vertrauensvollen Gemeinschaft, in der jede Persönlichkeit mit ihren individuellen Fähigkeiten ihren Platz hat und zugleich in der Lage ist, mit verschiedenen, gleichzeitig wahrzunehmenden Rollen kompetent umzugehen, etwa als geschäftsführende Gesellschafterin und als Tochter, wird leichter möglich (siehe Abbildung 2).

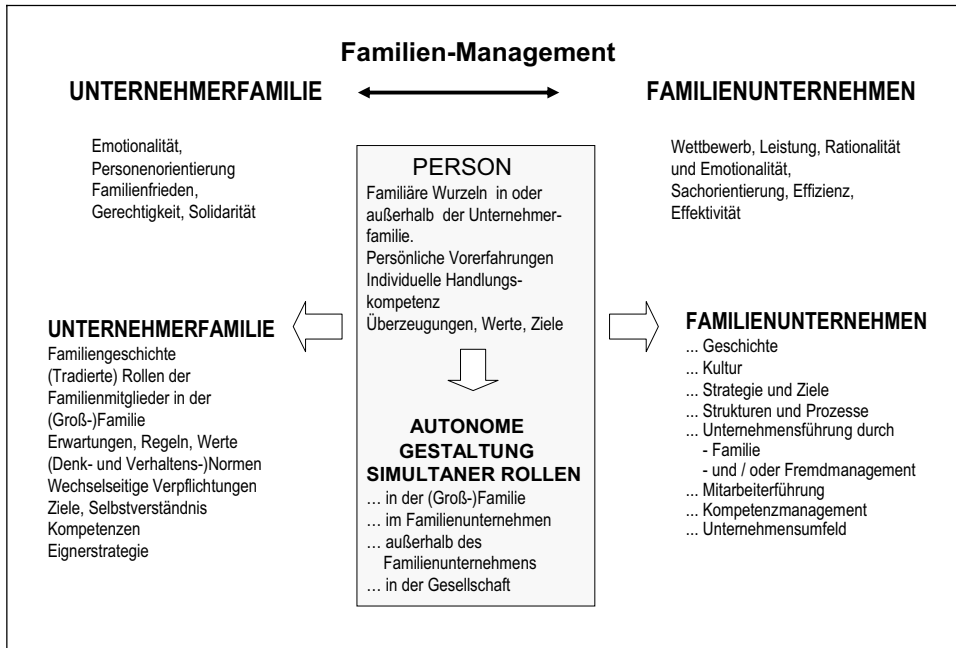


Abbildung 2: Familien-Management

- Es werden grundlegende Fragestellungen im Verbund der Familie geklärt, so zum Beispiel die persönlichen Ziele, die jeder Gesellschafter, bezogen auf sein Engagement für das Unternehmen, verfolgt. Möglicherweise haben einzelne Gesellschafter diese intuitiv für sich selbst bereits seit langer Zeit geklärt. Für ein einvernehmliches Handeln bedarf es jedoch einer Diskussion der Gemeinsamkeiten und auch der Meinungsunterschiede im Kreis der Gesellschafter. Die Klärung dieser Fragen im Rahmen eines strukturiert durchgeführten Prozesses hilft, unterschiedliche Ideen, Informationen und Standpunkte zusammenzuführen, für alle einsichtig und nachvollziehbar zu machen, und schafft letztlich Klarheit.
- Eine solche Herangehensweise macht es auch möglich, Konfliktpotenziale bereits in ihren Anfängen offen zu legen und durchschaubar zu machen. So können vorausschauend, rechtzeitig und vorbeugend tragfähige Lösungen erarbeitet werden, auf die sich möglichst alle bereitwillig einlassen. Auf Basis der Erfahrung, dass Konflikte gemeinsam lösbar sind, kann Vertrauen wachsen.
- Erst die Klärung des Selbstverständnisses der Gesellschafter zu den vorstehend angesprochenen Themen lässt eine aufeinander abgestimmte Planung und Gestaltung von Familie und Unternehmen zu. Denn die Erarbeitung der Mission, der Vision, der Strategie und Ziele der Unternehmerfamilie in Form einer möglichst schriftlich niedergelegten Eignerstrategie ist die Voraussetzung für die Gestaltung der Mission, Vision und Strategie des Unternehmens. Die professionelle Planung und Gestaltung der Unternehmensnachfolge und die Kompetenz-

entwicklung der Gesellschafter, die Entscheidung, in welcher Art und Weise die Gesellschafter selbst im Unternehmen aktiv unternehmerische Verantwortung ausüben wollen, haben grundlegenden Einfluss auf die qualitative und quantitative Personalplanung des Unternehmens und die strategische und operative Führungskräfte- und Personalentwicklung. Klare Familienstrukturen, inkl. definierter Organe, wie etwa die Etablierung eines Gesellschafterausschusses, der die Interessen der Unternehmerfamilie vertritt, ermöglichen eine aufeinander abgestimmte, transparente und kooperative Zusammenarbeit mit den Unternehmensorganen.

- Die aufeinander abgestimmte Gestaltung der Familienführung und der Unternehmensführung hält zwei Risiken in Balance, denen Familienunternehmen strukturell immer ausgesetzt sind: Eine einseitige Orientierung an familiärer Harmonie und Gerechtigkeit vernachlässigt die Erfordernisse des Unternehmens von Kompetenz und Leistung. Und eine einseitige Orientierung an Unternehmensinteressen führt zu einer Ausgrenzung der Interessen der Gesellschafter. Entfremdung von Familie und Unternehmen, divergierende Interessen und Konflikte, die den Bestand des Unternehmens und der Familie gefährden, können dann die Folge sein. Diese sind in vielen Fällen nur unter großer Anstrengung aller Beteiligten wieder zu lösen. Die Steuerung der Balance zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen dagegen bietet die Chance ihres dauerhaften Erhalts (siehe Abbildung 3).

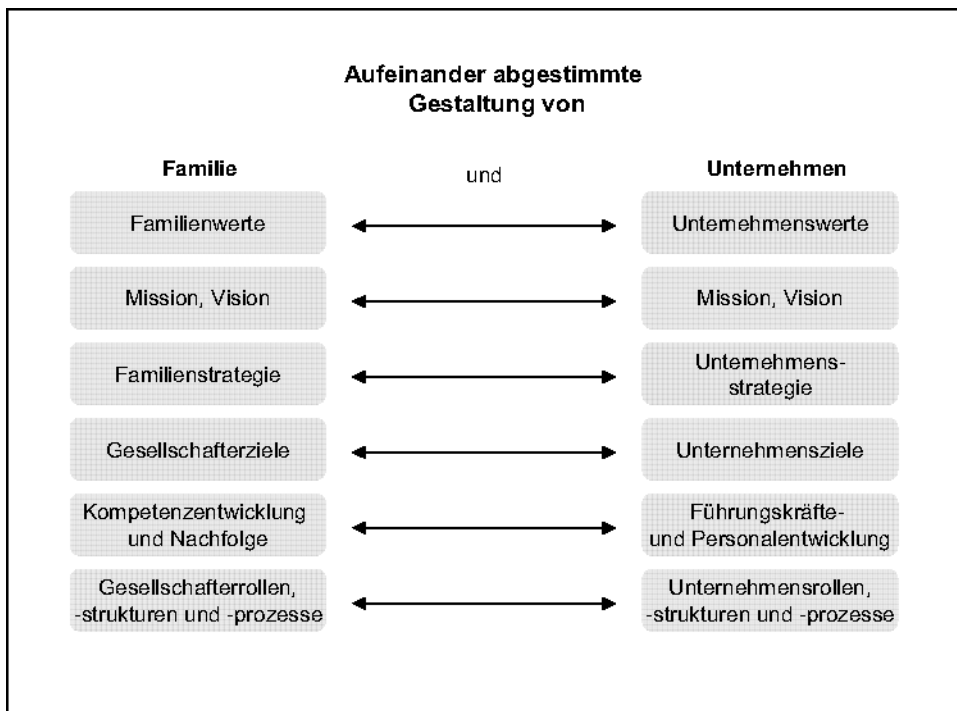


Abbildung 3: *Aufeinander abgestimmte Gestaltung von Familie und Unternehmen*

Wirkung nach außen

Eine Unternehmerfamilie, die einheitlich und mit einer verständlichen, klar kommunizierten Mission, Vision und Eignerstrategie im Unternehmen und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit auftritt, erlangt Vertrauenswürdigkeit – bei den Mitarbeitern im Unternehmen, bei Geschäftspartnern, Kunden und auch in Wirtschaft und Gesellschaft.

Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen gewinnen für sich persönlich eine klare Zukunftsorientierung. Die Kenntnis und das Verstehen der Familien-Mission, der Familien-Vision und der Eignerstrategie der Unternehmerfamilie ermöglicht es ihnen, sich mit der Unternehmerfamilie und ihrem Unternehmen zu identifizieren. Sie können auch ihre innere Motivation wecken, sich der Sache nach für und in diesem Familienunternehmen langfristig zu engagieren.

Kunden und Geschäftspartnern wiederum ist die Unternehmerfamilie ein verlässlicher Partner, mit dem langfristig ausgerichtete Kooperationen und solide Geschäfte möglich sind.

Prämissen des Gelingens

Grundlegende Voraussetzung für das Gelingen dieses Prozesses ist die innere Motivation jedes einzelnen Gesellschafters und die aus ihr resultierende Bereitschaft und das Interesse an einer konstruktiven gemeinsamen Zusammenarbeit im Kreis der Gesellschafter. Ist diese vorhanden, können sich die Gesellschafter gemeinsam und individuell Know-how und Kompetenz aneignen, um Hemmnisse zu überwinden, die in der zwischenmenschlichen Kommunikation und in der Zusammenarbeit auftreten können. Auf diese Weise besteht die Chance, dass eine Verständigung im Dialog gelingt und Missverständnisse und Irritationen leichter und vor allem schneller überwunden werden.

Eine weitere entscheidende Barriere für den Erfolg ist das Selbstverständnis und die Selbstverpflichtung jedes Einzelnen, einmal getroffene Vereinbarungen auch in konkrete Handlungen umzusetzen. Die besten Leitsätze, Regelungen und Vereinbarungen sind nur dann wirksam und von Nutzen, wenn sie angewendet werden. So können aus den praktischen Erfahrungen wieder neue Erkenntnisse und Schlussfolgerungen gezogen werden. Ein offener Lernprozess in der Familie, zwischen Familienstämmen, über Generationen hinweg sowie zwischen Familie und Unternehmen wird möglich.

2.1 Regelungen für eine verantwortliche Unternehmens- und Familienführung

Die Family Business Governance

Die Idee und Praxis der Ausarbeitung einer Eignerstrategie² durch die Unternehmerfamilie ist für Familienunternehmen in den USA bereits seit über 20 Jahren gängige Praxis (vgl. Ward 1987, Montemerlo und Ward 2005). In Deutschland wurde diese Fragestellung erstmalig von Hennerkes als Mittel der Streitvermeidung in die Diskussion eingebracht (vgl. 2004, S. 61) und später von May und Baus vertieft (vgl. May 2001, S. 87, Baus 2003). Weitere Impulse erhielt die Diskussion zur Gestaltung der Eignerstrategie durch den 2002 in Deutschland veröffentlichten Corporate Governance Kodex, der sich primär an börsennotierte Unternehmen wendet. Die Kommission „Governance Kodex für Familienunternehmen“, in der bekannte Familienunternehmer wie Stefan Dräger, Klaus Greinert, Franz Haniel, Karl-Erivan Haub, Christoph Henkel, Dr. Jürgen Heraeus, Dr. Klaus Murmann und Dr. Reinhard Zinkann vertreten sind, erarbeitete einen Governance Kodex für Familienunternehmen (vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen 2004).

Dabei handelt es sich um einen Verhaltenskodex, der sich an den spezifischen Bedürfnissen mittelgroßer und großer Familienunternehmen ausrichtet und diesen Empfehlungen auspricht. Er wird regelmäßig aktuellen Entwicklungen entsprechend überprüft und angepasst.

Der Kodex hebt zunächst in einem „Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Unternehmertum“ hervor, dass diejenigen, die ein Unternehmen dauerhaft als Familienunternehmen erhalten wollen, unternehmerische Leistungen erbringen *und* einen ausreichenden Zusammenhalt innerhalb der Eigentümerfamilie sicherstellen müssen. Im Anschluss daran unterbreitet er konkrete Vorschläge zur Gestaltung einer professionellen Unternehmensführung (siehe Abbildung 4).

Auch wenn sich diese Empfehlungen an mittelgroße und große Familienunternehmen wenden, bieten sie in ihren Kernaussagen auch Anregungen für kleine Familienunternehmen. Sie ermöglichen diesen so gleichermaßen eine professionelle Familien- und Unternehmensführung.

Unter Punkt 8 des Kodex wird die Erarbeitung einer Family Governance, also einer Familienverfassung, als Bestandteil der Family Business Corporate Governance vorgeschlagen. In dieser sollen die Werte, Ziele und eine Strategie für die Familie dokumentiert werden.

² In der Praxis wird der Begriff der Eignerstrategie auch mit anderen Begriffen belegt, wie z. B. Familienstrategie, Familiencharta, Familienverfassung, Familienvertrag, die synonym oder mit ähnlicher Zielsetzung gebraucht werden.

Governance Kodex für Familienunternehmen (Stand 4.9.2004)

1. Bekenntnis zu verantwortungsvollem Unternehmertum
2. Transparenz der Unternehmensstrukturen
3. Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge
 - 3.1 Anzahl der Geschäftsführer, Aufgabenverteilung
 - 3.2 Auswahl
 - 3.3 Führungsnachfolge
 - 3.4 Aufgaben der Geschäftsführung
4. Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung
 - 4.1 Zuständigkeit
 - 4.2 Zusammensetzung des Kontrollorgans
 - 4.3 Aufgaben des Kontrollorgans
 - 4.4 Rechte und Pflichten der Mitglieder des Kontrollorgans
5. Mitwirkungsrechte der Gesellschafter
 - 5.1 Rechtsstellung der Eigentümer
 - 5.2 Individuelle Mitwirkungsrechte der Gesellschafter
 - 5.3 Entscheidungsfindung
 - 5.4 Mitarbeit im Unternehmen, sonstige Vertrags- und Leistungsbeziehungen
6. Rechnungslegung und Gewinnverwendung
 - 6.1 Rechnungslegung
 - 6.2 Gewinnverwendung
7. Maßnahmen zum Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz
8. Family Governance als unverzichtbare Ergänzung zur Corporate Governance im Familienunternehmen
 - 8.1 Grundsatz
 - 8.2 Elemente einer Family Governance

Abbildung 4: Inhalte des Governance Kodex für Familienunternehmen (2004)

Die Familienverfassung

Die elementaren Inhalte, der Aufbau und auch die Art und Weise der Dokumentation der Familienverfassung unterliegen der Entscheidung der jeweiligen Unternehmerfamilie. In der Praxis hat sich bei der Ausarbeitung einer Familienverfassung die Klärung der in Abbildung 5 vorgeschlagenen Themen bewährt (vgl. Baus 2003, Hennerkes 2004, Montemerlo und Ward 2005).