



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

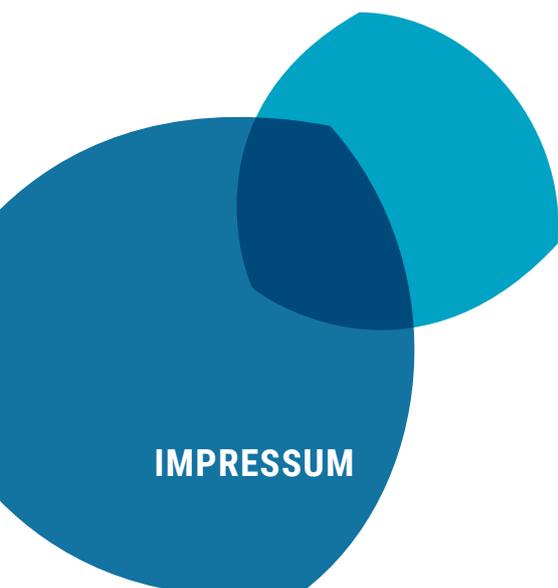
UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

DIE UNTERNEHMER- FAMILIE UND IHRE FAMILIEN- STRATEGIE

EINBLICKE IN DIE GELEBTE PRAXIS
VON FAMILY GOVERNANCE

von
Tom A. Rüsen
Ann Sophie Löhde



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Satz: Designbüro Schönfelder GmbH

Fotos: shutterstock: S. 1, S. 20, S. 33;
Aleksandr Khakimullin/Alamy Stock Foto: S. 9,
www.fotolia.com: S. 10, S. 29

Illustrationen: Björn von Schlippe S. 18, S. 19, S. 55

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

Januar 2019

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

INHALT

Geleitwort	5
Executive Summary	7
1. Zentrale Erkenntnisse der Studie im Überblick	10
2. Die Familienstrategie	11
2.1 Relevanz einer Familienstrategie.....	11
2.2 Wittener Definition und Modell der Familienstrategieentwicklung	12
2.3 In zwölf Schritten zur Familienstrategie.....	13
2.4 Und was nun?	19
3. Zielsetzung der Studie und Erläuterung der Family Governance Mechanismen	21
3.1 Zielsetzung	21
3.2 Definitionen der Family Governance Mechanismen.....	21
4. Ergebnisse der Untersuchung	25
4.1 Verbreitung allgemeiner Family Governance Mechanismen.....	25
4.2 Die explizite Familienstrategie.....	27
4.2.1 Auseinandersetzung mit dem Thema Familienstrategie.....	27
4.2.2 Nutzen einer Familienstrategie	28
4.2.3 Auslöser für die Entwicklung einer Familienstrategie	29
4.3 Umsetzung einer expliziten Familienstrategie.....	30
4.3.1 Inhaltliche Themenschwerpunkte einer Familienstrategie.....	30
4.3.2 Zielgruppe für eine Familienstrategie	31
4.3.3 Verantwortung für die Entwicklung einer Familienstrategie	32
4.4 Die explizite Familienstrategie am Leben erhalten.....	35
4.4.1 Herausforderungen in der Umsetzung einer Familienstrategie.....	35
4.4.2 Verantwortung für die Einhaltung der beschlossenen Inhalte	36
4.5 Vor- und Nachteile der Entwicklung einer expliziten Familienstrategie.....	37
4.6 Resümee	38

INHALT

5. Detailanalyse der Antworten nach Typen von Unternehmerfamilien	41
5.1 Clusterbildung für eine differenziertere Analyse	41
5.2 Clusterbasierte Analyse der Studienergebnisse	42
5.2.1 Verbreitung von Family Governance Mechanismen/Familienstrategie	42
5.2.2 Motivation für eine Familienstrategie	44
5.2.3 Zentrale Themen einer Familienstrategie	47
5.2.4 Herausforderungen bei Entwicklung und Umsetzung	50
5.3 Resümee	54
6. Zentrale Fragestellungen und Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und Etablierung einer Familienstrategie	55
6.1 Entwicklungsstadien	56
6.2 Top 3 Erfolgsfaktoren	59
7. Zusammenfassung und Ausblick	60
8. Anhang	61
8.1 Befragung	61
8.2 Definitionen	64
8.2.1 Familienunternehmen	64
8.2.2 Unternehmerfamilie	64
8.2.3 Familienstrategie	64
8.2.4 Familienverfassung	64
8.2.5 Familienmanagement.....	65
8.3 Clusteranalyse	65
9. Literatur	67
10. Abbildungsverzeichnis	69
Kontakt	71

Eigentlich ist es erstaunlich, dass der Begriff „Familienstrategie“ erst in den letzten Jahren so sehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Literatur über Familienunternehmen gerückt ist. Denn es geht hier gar nicht um etwas so Neues. Implizit hat es den Begriff „immer schon“ gegeben, und das auch nicht erst seit Kurzem, im Gegenteil. In früheren Zeiten wurden die Fragen, wie Besitz und Positionen familienintern weitergegeben werden können, als so wichtig angesehen, dass gesellschaftlich ganz feste Strukturen entwickelt wurden, in die die einzelnen Akteure eingebunden waren. Die Erbfolge in unseren Breitengraden lief ganz selbstverständlich auf eine Figur in der Familie zu: den ältesten Sohn. Er erbte mit dem Hof, mit dem Betrieb oder auch mit dem Königreich zugleich die Funktion der operativen Weiterführung der Geschäfte. Gerade in frühen Formen von Unternehmen, im Handwerk, war dieses Privileg auch eine Pflicht. Die Zunft regelte klar, dass man nicht einfach Maurer, Tischler oder Goldschmied werden konnte, weil man darauf Lust hatte. Der Weg des ältesten Sohnes war jeweils bereits mit seiner Geburt vorgezeichnet.

Diese „familienstrategischen“ Mechanismen haben sich nicht zufällig entwickelt, sie sind Struktur gewordene Lösungen, die eine Gesellschaft für Probleme entwickelte, die sie für so schwerwiegend hielt, dass sie geregelt werden mussten. Sie hatten den Vorteil, einiges Konfliktpotenzial aus der Familie fernzuhalten, zugleich benachteiligten die Regelungen in ihrer Starrheit viele Familienmitglieder, manchmal sogar die scheinbar begünstigten Personen selbst. Denn nicht immer will man Tischler oder Goldschmied werden, schon gar nicht, wenn man es muss. Und sie haben, wie wir wissen, oft auch nicht funktioniert. So ist es durchaus zu begrüßen, dass starre Strukturen sich aufweichen und die Beteiligten mehr Spielräume haben, ihre Verhältnisse so zu gestalten, wie es ihnen am besten erscheint.

Damit stellt sich aber das Thema Familienstrategie als Aufgabe ganz neu, wird zu einer persönlichen Auf-

gabe und Herausforderung. Heute, so kann man sagen, beginnt Familienstrategie in dem Moment, in dem sich eine Gründerperson, ein Vater, eine Mutter, in einer schlaflosen Nacht mit der Frage beschäftigt, wie es mit dem Unternehmen weitergehen könne. Und wenn er/sie zu der Folgerung kommt, es nicht zu verkaufen, ist der Moment, an dem das anfängt, was wir heute Familienstrategie nennen. Denn dann wird die Idee verfolgt, dass es gut wäre, wenn das Unternehmen weiterhin von einem Mitglied der Familie geführt wird, oder dass die Familie zumindest aktiv die Führung des Unternehmens mitbestimmt.

Der Gedanke, einmal gedacht, hat konkrete Konsequenzen, er zieht eine Folge von Handlungen nach sich: Gespräche werden geführt, Bedingungen formuliert und Argumentationen erarbeitet, wie die Familie die gefundenen Lösungen nachvollziehen kann. Warum gerade diese Lösung, warum soll gerade die eine und nicht der andere in diese oder die andere Position kommen? In diesen Gesprächen wird oft eines sehr deutlich: die Problemstellungen sind nicht einfach, ihre Lösungen ergeben sich nicht von selbst. Sie sehen aus Sicht der Familie ganz anders aus als aus Sicht des Unternehmens und wieder anders, wenn es um Fragen der Eigentumssicherung geht. Vor allem aber betreffen sie die Akteure sehr persönlich und münden daher oft in hoch emotionale Auseinandersetzungen. Manchmal werden die Gespräche dann vermieden, doch ist auch das keine Lösung. Ein Blick in die Geschichte vieler Unternehmen zeigt: es ist durchaus nicht selbstverständlich, dass Familienstrategie funktioniert. Unternehmen können an dieser Aufgabe scheitern. Manchmal zeigt sich auch, dass Lösungen, die in einer Generation gefunden wurden, doch nicht von Dauer waren, weil sie den Komplexitätsanstieg über die Generationen nicht genügend bedacht haben. Aber es gibt auch viele positive Beispiele. Offenbar gibt es viele Wege, Familie und Unternehmen über Generationen hinweg erfolgreich miteinander existieren zu lassen, zum wechselseitigen Nutzen.

Seit seiner Gründung 1998 hat sich das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) mit genau dieser Frage befasst: wie sehen eigentlich tragfähige Lösungen aus, die Unternehmerfamilien gefunden haben? Wie ist es ihnen gelungen, auf ganz unterschied-

lichen Wegen die komplizierte Balance zwischen dem Denken in der Logik der Familie und der Logik des Unternehmens auszubalancieren? Offenbar neigen die erfolgreichen Unternehmen nicht zu „Basta!“-Lösungen. Sie finden oft sehr interessante Lösungen, Unternehmens- und Familieninteressen zu verbinden. Ein ganz wesentliches Ergebnis der Forschungen des WIFU ist es dabei, dass die Lösungen zwar sehr unterschiedlich sind, dass es aber ein Set von Fragestellungen gibt, für die Antworten gefunden werden müssen. Das ist allen langfristig erfolgreichen Unternehmen gemeinsam: sie haben sich mit diesen sehr konkreten Fragen befasst und dafür Regelungen gefunden, die individuell auf die Bedingungen der jeweiligen Familie abgestimmt sind. Es ist mithin nicht möglich, einen Kanon der richtigen Lösungen zusammenzustellen, der für alle Unternehmen gleichermaßen gültig wäre. Es ist aber durchaus möglich, einen Überblick darüber zu bekommen, welchen spezifischen Fragestellungen sich ein Unternehmen in einer bestimmten Größenordnung und Familienkonstellation gegenübersteht. Nicht welche Antworten gefunden wurden, ist offenbar für ein langfristig erfolgreiches Unternehmen bedeutsam, sondern ob diese Fragestellungen wahrgenommen und angegangen wurden.

Von dieser Erkenntnis ist der Weg nicht weit zu den Fragen, die in der Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, nun hier vorliegenden Studie bearbeitet werden. Es wird danach gefragt, welche der familienstrategischen

Thematiken, die sich als bedeutsam erwiesen haben, heutzutage in Unternehmerfamilien behandelt wurden oder werden. Sehr detailliert geben die befragten 214 Familienunternehmen einen Einblick, ob sie sich bestimmten Fragestellungen gestellt haben oder nicht – es interessierte also weniger, wie ein Konfliktmanagementsystem inhaltlich genau aussieht (da gibt es, wie gesagt, kein „richtig“ und „falsch“), sondern ob ein solches System angedacht bzw. installiert wurde. Die Ergebnisse sind ermutigend und teils alarmierend zugleich. Ermutigend sind sie, weil sie zeigen, in welchem hohem Maße sich Unternehmerfamilien heutzutage bewusst mit Familienstrategie auseinandersetzen und daran arbeiten, Strukturen zu entwickeln, die die Chance auf Langlebigkeit deutlich verbessern. Alarmierend sind sie, weil doch auch ein nicht unerheblicher Kreis von Familien nach wie vor die Augen vor dem strukturellen Risiko verschließt, mit dem sie unterwegs sind, wenn sie bestimmte, zentrale Fragen nicht oder zumindest noch nicht angehen. Denn es ist immer leichter, diese Schritte zu gehen, solange man sich einigermaßen gut versteht, als daran zu arbeiten, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, eine anregende, interessante, vielleicht auch manchmal aufrüttelnde Lektüre.

Witten, im Januar 2019

Prof. Dr. Arist von Schlippe

EXECUTIVE SUMMARY

EINE WIFU-STUDIE ÜBER VERBREITUNG, ENTWICKLUNG UND HERAUSFORDERUNGEN EINER EXPLIZITEN FAMILIENSTRATEGIE

Wie gestalten deutsche Familienunternehmen eigentlich die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie? Dies ist ein Thema, das vor allem in den vergangenen zwei Jahrzehnten an Wichtigkeit gewonnen hat. In Forschungs- und Beratungsliteratur finden sich mittlerweile zahlreiche Ansätze von einzelnen Governance Mechanismen bis hin zu elaborierten Familienverfassungen. Doch wie sieht es in der gelebten Praxis von Unternehmerfamilien aus? Welche familienstrategischen Elemente findet man in deutschen Unternehmerfamilien und welchem Zweck dienen sie? Zu diesem Thema hat das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) im April 2018 eine Untersuchung zum Status quo von „Familienstrategien in Unternehmerfamilien“ durchgeführt. Ziel dieses Forschungsprojekts war es, einerseits herauszufinden, welche familienstrategischen Elemente von den 214 Teilnehmern derzeit angewendet werden, wann und von wem sie eingeführt wurden, aber vor allem, welchem Zweck sie primär dienen. Andererseits möchte die Studie aber auch beleuchten, in welcher Form die vorhandene Family Governance von der Unternehmerfamilie umgesetzt und gelebt wird und ob sie ihren intendierten Zweck erfüllt.¹

DIE WITTENER PERSPEKTIVE AUF FAMILIENSTRATEGIEENTWICKLUNG

Das WIFU setzt sich seit über zwanzig Jahren intensiv mit der Thematik von Familienstrategie und einem darauf aufbauenden „(Selbst-) Management“ der Unternehmerfamilie auseinander. Analog zu einer Unternehmensstrategie verfolgt eine Familienstrategie das Ziel, ein langfristiges Zukunftsbild zu entwickeln und für Familienmitglieder Verhaltensweisen zu definieren, die diesem Bild entsprechen.

Die Unternehmerfamilie reflektiert also ihr Selbstverständnis als Familie und ihr Verhältnis zum Unternehmen bzw. wie es diesem auch in Zukunft als Resource erhalten bleiben kann und will. Dies gilt es einerseits aus der Perspektive der Gesamtfamilie, andererseits aus der Sicht des einzelnen Familienmitgliedes vorzunehmen. Um dies sicherzustellen, gehören zu einer erfolgreichen Familienstrategie also vor allem auch systematisch geschaffene Möglichkeiten der regelmäßigen innerfamiliären Kommunikation.

*„Die Familienstrategie ist ein zentrales Hilfsmittel, um die Unternehmerfamilie zu organisieren. Sie gehört zu den wesentlichen Maßnahmen der Zukunftssicherung eines Familienunternehmens.“
(Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp, Vorsitzender des Vorstandes und des Familienrates der E. Merck KG)*

¹ An dieser Stelle möchten wir Autoren uns sehr herzlich bei Arist von Schlippe und Monika Nadler für die wertvollen Hinweise und Anregungen bei der Erstellung der Studie bedanken.

DIE GOVERNANCE MECHANISMEN

Um das Thema Familienstrategie weiter zu beleuchten und Handlungsempfehlungen formulieren zu können, ist es erst einmal notwendig, einen Überblick über die derzeitige Verbreitung von Family Governance Mechanismen zu gewinnen. Daher wurde zunächst untersucht, welche Regelungen und Strukturen in den befragten Familien bereits vorhanden sind. Folgende Mechanismen wurden abgefragt:

- ➔ Existenz einer expliziten und als solche bezeichneten Familienstrategie
- ➔ Existenz einer Familienverfassung/-kodex
- ➔ Inhalte des Gesellschaftervertrages, der Wohlverhalten der Familienmitglieder skizziert
- ➔ Maßnahmen und Aktivitäten einer Familienakademie bzw. Programme zu Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE)
- ➔ Vorhandensein eines Familiengremiums / eines „Kümmere“
- ➔ Vorhandensein eines Family Offices
- ➔ Vorhandene Konfliktmanagementsysteme
- ➔ Gelebte Formen von Familienzusammenkünften („Familientage“)
- ➔ Existenz eines Familienintranets/sonstige Kommunikationskanäle der Familie
- ➔ Formate für die zukünftige Generation (NextGen-Formate)

ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE

Unsere Studie macht zunächst deutlich, dass sich die Teilnehmer durchaus dessen bewusst sind, dass die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie zielgerichtet gestaltet werden sollte. Über die Hälfte von ihnen (57%) verfügen über einen Gesellschaftsvertrag, der zusätzlich bestimmte erwünschte Verhaltensweisen der Familie definiert. Vielfach wird auch Familientagen (59%) große Bedeutung beigemessen als Weg, den Zusammenhalt der Familie des Familienunternehmens zu stärken. Eine explizite Familienstrategie haben bereits 45 Prozent der befragten Mitglieder aus Unternehmerfamilien.² Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

² Diese hohe Anzahl könnte sich allerdings auch daraus erklären, dass sich die Studienteilnehmer unter Umständen aus dem WIFU-Netzwerk speisen und dieses Thema bereits seit längerem familienintern bewegen. Eine „repräsentative“ Stichprobe, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland ermöglichen würde, kann derzeit nicht vorgelegt werden.

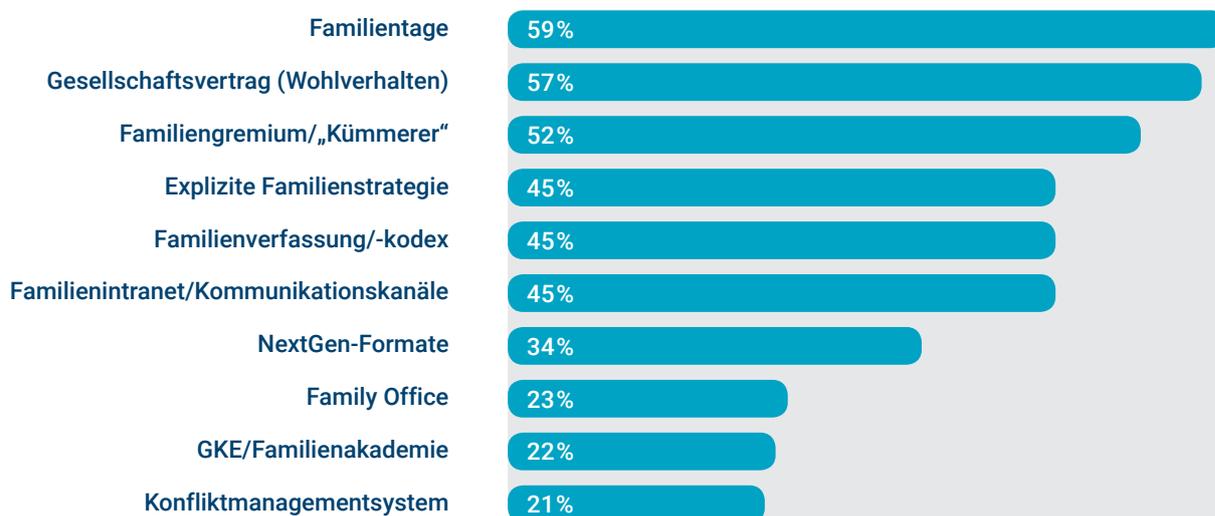


Abbildung 1: Verbreitung der Family Governance Mechanismen

Ein weiteres Ziel der Studie war es, herauszufinden, welche Beweggründe Unternehmerfamilien für die Entwicklung einer expliziten Familienstrategie haben, was sie von ihr erwarten und in welchen Bereichen die größten Herausforderungen liegen. Die im Folgenden aufgelisteten zentralen Erkenntnisse geben Aufschluss darüber, welche Family Governance Mechanismen am

häufigsten vorhanden sind, welche davon als am wichtigsten angesehen werden, welche Beweggründe zur Beschäftigung mit einer Familienstrategie geführt haben und welche Herausforderungen bei der Umsetzung der Inhalte einer Familienstrategie von der Unternehmerfamilie zu meistern sind.



1 | ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE IM ÜBERBLICK

Die folgende Übersicht veranschaulicht die Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Thema Familienstrategie mit jeweils den höchsten Rückmeldungen:

Am häufigsten vertretene Governance Mechanismen

- I. Familientage (59%)
- II. Gesellschaftervertrag (mit Wohlverhalten) (57%)
- III. Familiengremium/ein „Kümmerer“ (53%)

Für die Familie als am wichtigsten angesehene Family Governance Mechanismen

- I. Familienverfassung/-kodex (78%)
- II. Gesellschaftervertrag (mit Wohlverhalten) (74%)
- III. Familienakademie/GKE (72%)

Beweggründe für eine Familienstrategie

- I. Zukunftssicherung des Unternehmens (93%)
- II. Zunehmende Komplexität der Unternehmerfamilie (82%)
- III. Sorge um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie (81%)

Herausforderungen für die Umsetzung einer Familienstrategie

- I. Rechte und Pflichten aller Mitglieder der Unternehmerfamilie in den Lebensalltag integrieren (50%)
- II. Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie (45%)
- III. Anerkennung als bindendes Regelwerk, an dem sich das Handeln jedes Gesellschafters orientiert (42%)

Warum noch keine Familienstrategie vorhanden ist

- I. Bisher nicht notwendig (46%)
- II. Unternehmerfamilie zu klein (39%)
- III. Keine Einigkeit im Gesellschafterkreis (22%)

In den nun folgenden Kapiteln werden neben theoretischen Grundlagen zum Thema Familienstrategie und Management der Unternehmerfamilie die einzelnen Ergebnisse unserer Erhebung ausgewertet, Interpretationen und Hypothesen abgeleitet sowie Ansatzpunkte zur Nutzung dieser Erkenntnisse für Familienunternehmer, Mitglieder aus Unternehmerfamilien sowie für deren Begleiter und Berater beschrieben.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

2 | DIE FAMILIENSTRATEGIE

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen weltweit ist mittlerweile unumstritten.³ Es ist also nicht überraschend, dass die letzten Dekaden in Forschung wie auch Praxis eine Fülle an Wissen und Empfehlungen über und für diesen Unternehmenstyp hervorgebracht haben. Ein ganz zentraler Aspekt dieser Ergebnisse ist die Erkenntnis, welche große Bedeutung den sogenannten Family Business Governance Mechanismen zukommt, wenn es darum geht, eine langfristig erfolgreiche Verbindung von Unternehmen und Eigentümerfamilie zu sichern. Diese Family Governance steht der Business Governance gegenüber und hat zum Ziel, das komplexe Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen in Familienunternehmen zu steuern.⁴ Die bekanntesten Formen sind hier die Einrichtung eines eigenen Gremiums der Unternehmerfamilie bzw. des Gesellschafterkreises (oftmals als Familienrat und/oder als Gesellschafterausschuss bezeichnet) oder eines Familienbüros bzw. Family Offices.⁵ Diese eigenen Organisationseinheiten fungieren dann als eine separate Struktur der Unternehmerfamilie mit zum Teil sehr unterschiedlichen Aufgabenspektren. In der Praxis finden sich häufig folgende Family Business Governance Instrumente: schriftliche Familienverfassung/-kodex und Werteleitbild, Konfliktmanagementsysteme, Familientage, ein Familienintranet oder Gesellschafterkompetenzentwicklungsprogramme, für die es mittlerweile ein mehr oder weniger einheitliches Verständnis gibt.⁶ Es gibt bisher allerdings keine einheitliche Definition, was sich hinter dem Begriff „Familienstrategie“ genau verbirgt, da in der einschlägigen Literatur noch nicht etabliert ist, wie diese zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren ist.⁷ Auch in der Forschung gibt bisher keine allgemeingültige Definition, denn gerade im angelsächsischen Raum wird der

Begriff in ganz anderen Zusammenhängen verwendet. Im Folgenden bauen wir auf die bestehenden Forschungsergebnisse des WIFU auf und verwenden die eingeführte Definition einer Familienstrategie. Diese diente auch als Grundlage für den Fragebogen der vorliegenden Studie.

2.1 | RELEVANZ EINER FAMILIENSTRATEGIE

Der Begriff Strategie (vom altgriechischen *stratēgía* „Feldherrentum“⁸) wird heutzutage vor allem im Unternehmenskontext verwendet. Eine Strategie dient einem Unternehmen vorrangig dazu, die Erreichung seiner Ziele langfristig durch die Festlegung gewisser Verhaltensweisen sicherzustellen.⁹ Im Zusammenhang mit Familie ist dieser Begriff auf den ersten Blick für viele eher befremdlich. So strebt eine Familie nicht vorrangig nach der Erreichung vordefinierter Ziele, sondern stellt gerade heutzutage „einen schützenden Rückzugsraum gegenüber den Anforderungen der Gesellschaft“¹⁰ dar – wozu braucht es in diesem Kontext also einer Strategie?

Verlagern wir den Fokus von der Kleinfamilie im privaten Umfeld nun auf die Unternehmerfamilie, ergibt sich ein etwas anderes Bild. Von einer Unternehmerfamilie sprechen wir, wenn eine abgrenzbare Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht (bezogen auf ein konkretes Ursprungspaar, meist die Gründer, durch die die Grenzen der Familie bestimmt werden)¹¹, deren Entwicklung maßgeblich durch ein im Eigentum eines einzelnen, mehrerer oder aller Familienmitglieder befindliches

³ Vgl. IfM Bonn (2018); Stiftung Familienunternehmen (2018); BDI Studie (2018).

⁴ Die Forderung von Carlock & Ward (2001), dass es einen „parallelen Planungsprozess“ zwischen Familie und Unternehmen geben sollte, könnte man als Ausgangspunkt der Sensibilisierung für die Thematik insbesondere in Deutschland nehmen. Zu nennen sind hier etwa unter anderen Baus (2000); Kormann (2011); Kormann (2017) sowie v. Schlippe et al. (2017). Ausführlich behandelt der von May (2007) entwickelte Family Governance-Kodex dieses Thema.

⁵ Vgl. v. Schlippe (2017), S. 29.

⁶ Vgl. INTES Studie (2015): „Eine Untersuchung zu Einsatz und Wirkung von Family-Governance-Mechanismen in Familienunternehmen“.

⁷ Ein erster Ansatz, das Thema auf der Basis einer wissenschaftlichen Studie anzugehen und zu systematisieren, findet sich in v. Schlippe et al. (2017), vor allem in Kapitel 9.

⁸ Vgl. v. Schlippe et al. (2017).

⁹ Vgl. May (2007); Nagel & Wimmer (2014); Plate et al. (2011); Zellweger (2017).

¹⁰ Vgl. v. Schlippe et al. (2017), S. 18.

¹¹ Vgl. ebenda S. 28.

Unternehmen geprägt wurde und wird. Die Unternehmerfamilie zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie sich mit der Weitergabe des Eigentums innerhalb des Familienverbandes auseinandersetzt. Hier ist nicht die Form der Lösung entscheidend, sondern der Wille, das Eigentum über Generationen in der Familie zu halten. Genau aus dieser Logik heraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Familienstrategie. Schon in Zeiten vor dem modernen Unternehmertum finden sich etliche Beispiele von familienstrategischen Überlegungen, zum Beispiel in der Landwirtschaft oder den Adelshäusern, wo es vorrangig um den Erhalt von Ländereien, Häusern und Titeln ging. Die Geschichte bietet viele Beispiele zu misslungenen sowie erfolgreichen Formen von Familienstrategien, die vor allem die Nachfolgeregelung beim Übergang von Eigentum betreffen.¹²

Jedoch haben sich die Definition sowie die Lebensverhältnisse von Familien seitdem stark gewandelt. Es ist heute nicht mehr selbstverständlich, dass sich Familienmitglieder über Blutsverwandtschaft oder Eheschließungen definieren. Die modernen Lebensformen erschweren eine einheitliche Definition von Familie – für Außenstehende sowie für die Familie selbst. Dieser Umstand stellt für „klassische“ Familien häufig keine Herausforderung dar, da sie sich nicht mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, eine klare Antwort auf die Frage zu finden, wer jeweils genau „dazugehört“. Für Unternehmerfamilien besteht allerdings die Notwendigkeit, auf diese Fragen eine Antwort zu finden, ein Selbstverständnis innerhalb der Unternehmerfamilie dafür zu schaffen, wie sich die Grenzen innerhalb der Familie differenzieren: die jeweiligen Zugehörigkeiten zur Familie, zur Unternehmerfamilie, zur Großfamilie definieren sich oft sehr unterschiedlich. Hier Klarheit zu haben, möglichst wenige „Grauzonen“ (Adoption, Lebenspartnerschaften, uneheliche Kinder u. v. a. m.) offenzulassen, an denen heftige Konflikte aufbrechen, ist eine Grundvoraussetzung, um das Überleben des Familienunternehmens über Generationen zu sichern. Und es ist auch ein

wichtiger Schritt zu einer erfolgreichen Familienstrategie.

2.2 | WITTENER DEFINITION UND MODELL DER FAMILIENSTRATEGIEENTWICKLUNG

Analog zu einer Unternehmensstrategie verfolgt die Familienstrategie das Ziel, ein langfristiges Zukunftsbild zu entwickeln und für Familienmitglieder Verhaltensweisen zu definieren, die diesem Bild entsprechen.

Die Unternehmerfamilie reflektiert also ihr Selbstverständnis als Familie und ihr Verhältnis zum Unternehmen bzw. die Frage danach, wie sie diesem auch in Zukunft als Kraftquelle erhalten bleiben kann und will. Dreh- und Angelpunkt dieses Prozesses ist es anzuerkennen, dass ein Familienunternehmen „eine komplexe Konstruktion aus drei sehr unterschiedlichen Sozialsystemen ist.“¹³ Jedes dieser drei Systeme (Unternehmen, Eigentümer, Familie) zeichnet sich durch eine kommunikative Logik aus, die mit der der anderen Systeme nicht vereinbar ist. An den jeweiligen „Bruchstellen“ kann hohes Konfliktpotenzial entstehen, etwa wenn ein Unternehmensthema in der Familienkommunikation verstanden wird.¹⁴ Zahlreiche Fragestellungen sehen aus der unternehmerischen, der Eigentümer- und der familiären Perspektive jeweils anders aus und verlangen nach anderen Antworten. Genau diese Paradoxien gilt es durch eine explizite Familienstrategie auszubalancieren, einerseits aus der Perspektive der Gesamtfamilie, andererseits aus der Sicht des Einzelnen. Um dies sicherzustellen, gehören zu einer erfolgreichen Familienstrategie also vor allem Möglichkeiten der regelmäßigen Kommunikation. Diese Ausführungen zusammenfassend soll der Begriff „Familienstrategie“ in Anlehnung an frühere Definitionen des WIFU im Weiteren wie folgt definiert werden:¹⁵

¹² Siehe hierzu ausführlich v. Schlippe et al. (2017).

¹³ Vgl. ebenda S. 30.

¹⁴ Siehe hierzu ausführlich v. Schlippe (2014).

¹⁵ Entnommen und leicht modifiziert aus v. Schlippe et al. (2017), S. 30.

„Bei einer Familienstrategie geht es darum, ein mittel- und langfristiges Zukunftsbild des Zusammenspiels von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie zu entwickeln. Eine ausformulierte Familienstrategie umfasst also das Ergebnis eines Reflexionsprozesses einer Unternehmerfamilie zu ihrem Selbstverständnis als Familie und zu der Frage, wie sie langfristig dem Unternehmen als Ressource erhalten bleiben kann und will. Dabei ist die Positionierung der Unternehmerfamilie sowohl aus familiärer, aus unternehmerischer und aus eigentumsrechtlicher Sicht vorzunehmen.“

Doch wie kommt eine Unternehmerfamilie überhaupt zu einer Familienstrategie und welche Themenfelder sollten trotz der Individualität jeder einzelnen Familie immer bedacht und geklärt werden? Generell, so kann man sagen, hat jede Unternehmerfamilie eine Familienstrategie, zumindest eine implizite. Sie beginnt, sobald sich die Gründerperson damit auseinandersetzt, wie es mit der Familie und dem Unternehmen weitergehen soll und wie mit dem Erbe umzugehen ist. Viele, auch größere, Unternehmerfamilien verfügen über solche emergenten Strategien, die sich über Jahrzehnte entwickelt haben, ohne dass ihnen ein angeleiteter Prozess vorangegangen ist. Sie sind vielfach durchaus erfolgreich, mindestens genauso oft jedoch zeigen sich „Lösungen von gestern als Probleme von heute oder morgen“, denn die mittel- und langfristigen Folgen mancher Entscheidungen zeigen sich möglicherweise erst ein oder zwei Generationen später.¹⁶ Daher geht es in dieser Studie vor allem um die explizite, bewusst im Kreis der Unternehmerfamilie erarbeitete Familienstrategie.

Das WIFU hat aus seiner zwanzigjährigen Forschungsarbeit heraus ein Modell entwickelt, das als idealtypischer Prozess für die Entwicklung einer Familienstrategie verstanden werden möchte. An diesem Modell können sich Unternehmerfamilien orientieren, es ist jedoch keine Blaupause für Erfolg. Der Prozess erfordert ein hohes Maß an Commitment von allen Familienmitgliedern, also die Bereitschaft zur Selbstreflexion, zur Kommunikation und zum bewussten Umgang mit alten Kränkungen und Verletzungen. Sinn und Zweck dieses Prozesses ist es einerseits, bisherige implizite Strategien zu erkennen, zu reflektieren und in explizite Maßnahmen zu übersetzen. Andererseits soll der Prozess auch ganz gezielt auf aktuelle und auch auf potenzielle Konfliktherde aufmerksam machen, derer sich die Unternehmerfamilie noch nicht bewusst ist.

2.3 | IN ZWÖLF SCHRITTEN ZUR FAMILIENSTRATEGIE

Das *Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung* ist in zwölf Themenfelder unterteilt (Abbildung 2). Diese zwölf Bereiche bauen inhaltlich aufeinander auf und sollten sinnvollerweise auch in dieser Reihenfolge bearbeitet werden. Am Ende steht im Idealfall eine explizite Familienstrategie, die von allen Familienmitgliedern mitgetragen wird und schriftlich fixiert ist.

¹⁶ Simon et al. (2005).



Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über die einzelnen Themenfelder, der dabei helfen soll, ein tieferes Verständnis für die Inhalte einer Familienstrategie zu entwickeln und ihre Gesamtheit im Vergleich zu einzelnen Governance Mechanismen darzustellen. Die Themenfelder 1 bis 3 beschäftigen sich mit den allgemeinen Grundfragen des Selbstverständnisses der Familie als Unternehmerfamilie sowie mit

dem gelebten Werteverständnis. Die darauffolgenden Themenfelder 4 bis 6 sowie später 9 klären die zentralen Aspekte des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Familie. Der Umgang innerhalb der Unternehmerfamilie, also das Verhalten der Familienmitglieder zueinander, wird in den Themenfeldern 7 und 8 sowie 11 und 12 behandelt.

Themenfeld 1: Bekenntnis zum Familienunternehmen

In diesem ersten Themenfeld wird die grundsätzliche Haltung der Familie zum Unternehmen und dem Unternehmertum diskutiert. Es geht vorrangig darum, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich die einzelnen Familienmitglieder in ihrer Rolle als Familienmitglied, als Eigentümer und als aktueller/potenzieller Mitarbeiter des Unternehmens sehen, und schließlich, welche Vorstellungen zum Mentalen Modell der Unternehmerfamilie existieren.¹⁷ Die Bearbeitung dieses ersten Themenfeldes gibt häufig einen groben Überblick darüber, wie sich der Familienstrategieprozess gestalten wird, da konfliktbehaftete Themen und Frontenbildung sich häufig schon in diesem ersten Schritt bemerkbar machen.

Themenfeld 2: Definition von Familie

Im Anschluss an den Einstieg in das Thema Familienstrategie geht es darum, zu definieren, was eigentlich unter dem Begriff Familie zu verstehen ist und ob alle Teilnehmer das gleiche Verständnis davon haben, wie der Unterschied zwischen Familie, Gesellschafter- und Unternehmerfamilie verstanden wird bzw. wo Klärungsbedarf besteht. So etwa zu Fragen danach, wer jeweils zur Gesellschafter- bzw. Unternehmerfamilie gehören darf, ob Ehepartner Anteile erwerben können, wie mit Adoption, Lebenspartnerschaften und nicht-ehelichen Kindern umgegangen werden soll usw. Wie gestaltet sich die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie? Wer darf, kann und soll zu welchen Gremien, Aufgaben und Aktivitäten von Firma und Familie einen Zugang bekommen können – und wer nicht? Dieser Fragestellung geht das zweite Themenfeld nach.

Themenfeld 3: Werte und Ziele für Unternehmen und Familie

Welche Wertevorstellungen herrschen innerhalb der Unternehmerfamilie, wie sind diese auf das Unternehmen zu übertragen und welcher Verhaltenskodex ergibt sich daraus für die Mitglieder der Unternehmerfamilie? Themenfeld 3 versucht diese Fragen zu beantworten. Zuerst werden hier die zentralen Wertevorstellungen für die Familie definiert und im zweiten Schritt festgelegt, welche dieser Werte auf welche Art und Weise auch für das Unternehmen Gültigkeit haben sollen. In einem dritten Schritt werden die Werte mit konkreten Verhaltensanweisungen für die Mitglieder der Unternehmerfamilie verknüpft und es werden Regeln definiert, wie Nichteinhaltung zu erkennen und zu behandeln ist.

Themenfeld 4: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie im Unternehmen

In diesem – oft konfliktreichsten – Themenfeld geht es um die Frage, ob und in welcher Form Familienmitglieder eine operative Funktion im Familienunternehmen einnehmen dürfen bzw. sollen. Es gilt zuallererst festzulegen, ob eine operative Mitarbeit für Familienmitglieder überhaupt möglich sein soll. Wird dies bejaht, müssen die Rahmenbedingungen dieser operativen Tätigkeiten sowie die Eintrittsbarrieren definiert werden – also wer unter Erfüllung welcher (nachvollziehbarer) Kriterien die Möglichkeit haben soll und wie und vor allem von wem darüber entschieden wird. In diesem Rahmen ist ebenfalls festzulegen, wie mit Minderleistung von mitarbeitenden Familienmitgliedern umgegangen werden soll. Im Falle einer strukturellen Ablehnung von Mitarbeit von Familienmitgliedern bzw. bei Nichterreichen der Eintrittsvoraussetzungen ist festzulegen, wie sich die Unternehmerfamilie gegenüber einem familienexternen Management positionieren wird.

¹⁷ Siehe hierzu Rüsen et al. (2012) sowie Gimeno et al. (2010). Eine praxisorientierte Zusammenfassung findet sich auch im WIFU-Praxisleitfaden „Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken.“

Themenfeld 5: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie als Gesellschafter

Nachdem potenzielle Rollen für Familienmitglieder im Unternehmen definiert wurden, geht es nun darum, die Funktion der Familie als Gesellschafter zu diskutieren. Vorrangig gilt es, die bisherige Eigentümerführung zu beleuchten – um sich juristischer Konsequenzen, die sich aus dem Gesellschaftervertrag ergeben, bewusst zu sein und Prozesse entsprechend anzupassen oder aufzusetzen. Kernaspekte dieses Themenfeldes sind Entscheidungsfindungsprozesse, Anteilsbezugsrechte, Integration neuer Gesellschafter, Umgang mit Scheidungen, Internationalisierungsfragen der Unternehmerfamilie, Veräußerung und Functibilität der Anteile sowie Regelungen zum Umgang mit familienexternen Gesellschaftern.

Themenfeld 6: Installation von Gremien

Die Installation von Gremien ist ein zentraler Aspekt des Verhältnisses zwischen Unternehmerfamilie und Unternehmen, aber auch reine Familiengremien haben in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen. Zum einen geht es mit Blick auf das Unternehmen um Beratungs- und Kontrollgremien, durch die die Unternehmerfamilie auf die Geschicke des Familienunternehmens einwirkt, ohne aktiv operativ tätig zu sein. Es muss klar definiert werden, wo die Rechte und Pflichten dieser Gremien liegen und wie diese zu besetzen sind. Zum anderen geht es um den Blick auf die Familie selbst: Reicht bei kleinzahligen Unternehmerfamilien die Installation einer „Kümmerer-Rolle“ aus, empfiehlt es sich für größere Unternehmerfamilien (>15 Personen), Familiengremien einzurichten, um die Organisation des Zusammenhalts der Familie zu gewährleisten. Familienevents, die zum Beispiel im Aufgabenbereich dieses Gremiums liegen, können die Integration der heranwachsenden Generation und neuer Mitglieder der Unternehmerfamilie aktiv fördern. Die Familie schafft sich mit einem solchen Gremium selbst eine Art Anlaufstelle, an die allgemeine Fragestellungen oder Konflikte herangetragen werden können und die diese ordnet und löst.

Themenfeld 7: Information, Kommunikation und Verhalten

Welche Informationen in welchem Format über das Unternehmen sowie die Familie an deren Mitglieder verteilt werden sollen, wird in Themenfeld 7 definiert. Hier geht es um weit mehr als die im Gesellschaftervertrag vorgeschriebenen Informationspflichten, denn ein sorgfältiger Umgang mit Information sichert eine der zentralen Ressourcen, die aus der Familie heraus entsteht, nämlich Vertrauen. Es gilt festzulegen, wann welche Informationen in welcher Form und von wem aufgearbeitet und verteilt werden, welche Möglichkeiten es gibt, sich darüber hinaus zu informieren, Nachfragen zu stellen oder Kommunikationsbedarf anzumelden. Dies gilt für die Belange des Unternehmens einerseits, aber auch für die Belange der Familie. Um diese Informationsdistribution sowie eventuell anschließende Diskussionen adäquat zu moderieren, sollten Regeln der Kommunikation definiert werden, die einerseits die praktischen Mittel der Kommunikation (z. B. persönlich, Familienchats, Familienintranet) regulieren, aber auch die Rechte und Pflichten aller Familienmitglieder in Bezug auf Inhalt und Form der Meinungsäußerungen. Des Weiteren wird in diesem Themenfeld auch das erwünschte Verhalten in der Öffentlichkeit (insbesondere in den sozialen Medien!) aller Familienmitglieder definiert.

Themenfeld 8: Krisenprävention und Konfliktmanagement

Aufarbeitung existierender Konflikte und Vorwegnahme möglicher Konflikte sind die Kernelemente dieses Themenfeldes. Ziel ist es, Mittel und Wege zu finden, wie Konflikte und Krisen verhindert bzw. gemeistert werden können, ohne dass das Unternehmen oder die Familie langfristig Schaden nimmt. Dazu gehört es, einerseits Bewältigungsmechanismen zu definieren, wie mit entsprechenden Situationen umzugehen ist. Andererseits können jedoch auch bereits im Vorhinein Vorkehrungen getroffen werden, die den Konflikt oder die Krise an sich verhindern können. Häufig sind es fehlende Regelungen für Extremfälle wie unerwartete Todesfälle/Koma, die die Familie in eine nicht antizipierte Situation versetzen können und

die emotional sowie organisatorisch eine starke Belastung darstellen. Ohne klar definierte Vorgehensweisen mag dann eine Krise bereits vorprogrammiert sein.

Themenfeld 9: Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie

Bei diesem – sehr konflikthanfälligen – Themenkomplex wird zuallererst eine Grundhaltung definiert, wie die Unternehmerfamilie zu ihrem Gesamtvermögen steht. Drei Vermögenssäulen der Unternehmerfamilie werden daher in diesem Themenfeld besprochen: das im Unternehmen gebundene Vermögen (Gewinne sowie Unternehmenswert), Umfang von und Umgang mit Ausschüttungen sowie das Management des nicht im Unternehmen gebundenen Vermögens. Es geht um detaillierte Regelungen, wie diese drei Säulen zu behandeln sind, welche Grundhaltung zum Vermögen innerhalb der Unternehmerfamilie insgesamt existiert, wer über diese Fragen (vor allem Ausschüttungspolitik) entscheidet, ob und wie Änderungen der festgelegten Regeln möglich sind, und wie Sonderregelungen für Ausnahmesituationen aussehen sollen. Im Rahmen dieser Diskussion ist es notwendig, alle bereits definierten Themenfelder als Leitfaden für die Diskussion zu nutzen, um ein in sich stimmiges Konstrukt zu erstellen.

Themenfeld 10: Vorhandenes Familienmanagementsystem

Der Zeitpunkt, an dem eine Familienstrategie entwickelt wird, liegt natürlich immer in einer Phase, in der die Unternehmerfamilie als solche schon lange existiert. Dementsprechend gibt es bereits explizite und implizite Formen, die die Familie nutzt, um ihren Erwartungen und Aufgaben als Unternehmerfamilie gerecht zu werden. Themenfeld 10 zielt darauf ab, einen Realitätscheck durchzuführen, inwiefern sich die neu definierten Regeln und Pflichten auch umsetzen lassen. Hierzu werden die entwickelten Ideen und Ansätze nun in konkrete Institutionen und ein Managementsystem der Familie mit einem konkreten Terminkalender übersetzt. Konkrete Instrumente, die hier häufig Anwen-

dung finden, sind Familientage, die auf die emotionale Bindung aller Mitglieder der Unternehmerfamilie abzielen, und ein Familienkalender, in den alle wesentlichen Termine eingetragen werden und auf den alle zugreifen können.

Themenfeld 11: Aufbau von Gesellschafterkompetenz

Für die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Regelungen bedarf es kompetenter Gesellschafter, gerade in den heranwachsenden Generationen. Sie haben in großen Familien meist gar keinen täglichen Bezug mehr zum Unternehmen. Zu oft wird es den Gesellschaftern selbst überlassen, sich weiterzubilden, um in der Lage zu sein, ihren Rechten und Pflichten als Mitglied der Unternehmerfamilie gerecht zu werden. Das führt jedoch dazu, dass Familienmitglieder, deren Interessen vor allem in nicht-unternehmerischen Bereichen liegen oder die aus Familienzweigen kommen, die keinen Kontakt zum operativen Geschäft haben, über kurz oder lang den Anschluss verlieren. Um dies zu verhindern, sollten alle Mitglieder der Unternehmerfamilie ein Gesellschafterkompetenzentwicklungsprogramm durchlaufen, das folgende Themenbereiche berücksichtigt: Kennenlernen des Unternehmens von innen, Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften, Verständnis für die Strategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens, Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters (Systemkompetenz) und den Aufbau persönlicher Kommunikationskompetenz.

Themenfeld 12: Regeln zur Einhaltung und Veränderung von Regeln

Die nun entwickelte Familienstrategie ist eine Momentaufnahme der aktuellen Unternehmerfamilie – in der Regel wird sie niedergeschrieben in einer Familienverfassung. Sie lässt zwar in vielen Bereichen einen gewissen Spielraum für Adaption, jedoch wäre es fatal zu glauben, dass sie eine dauerhafte Allgemeingültigkeit für zukünftige Generationen beanspruchen könnte. Vielmehr geht es gerade um den

kontinuierlichen Prozess der Reflexion, in den sich die Familie hineinbegibt, das „festgeschriebene“ Ergebnis ist daher immer als vorläufig zu betrachten. Veränderungen der Familie oder des Unternehmens oder andere Umstände können neue Reflexionen und auch Veränderungen an der Familienstrategie notwendig machen. Wie häufig eine kritische Betrachtung der

Familienstrategie durchgeführt werden sollte, wer dafür verantwortlich ist und unter welchen Umständen Änderungen zulässig sind, gilt es in diesem letzten Themenfeld zu klären. Des Weiteren müssen Mechanismen entwickelt werden, wie mit Verstößen einzelner Familienmitglieder gegen die Verfassung – trotz Unterzeichnung dieser – umzugehen ist.



Abbildung 3: Familienverfassung als „Bauplan“ der Unternehmerfamilie

2.4 | UND WAS NUN?

Die Inhalte der oben genannten zwölf Themenfelder sind häufig bereits vor dem Prozess in Ansätzen als Governance Mechanismen, in anderen Vertragswerken oder in der unausgesprochenen, oft über Erwartungen kommunizierten Praxis des Miteinanders in den Unternehmerfamilien vorhanden. Nach erfolgreichem Abschluss des beschriebenen Prozesses steht im Idealfall ein umfangreiches Familiendokument, in dem die Aspekte als „Wille der Familie“ ausformuliert sind. Nun geht es darum, sich von diesem Familiendokument hin zu einer gelebten Familienstrategie zu entwickeln. Hierzu müssen in einem ersten Schritt die bestehenden Vertragswerke (Gesellschaftervertrag, Eheverträge, Testamente usw.) sowie andere Mechanismen und Institutionen den neu definierten Regelungen und Prozessen angepasst werden. Sind diese Vorkehrungen getroffen, gilt es für alle Mitglieder der Unternehmerfamilie, das geschriebene Wort in die Praxis umzusetzen und aktiv zu leben.

Die Familienstrategie ist daher ein Prozess, eine Daueraufgabe, die sich weder extern auslagern lässt (vorgefertigte Dokumente, familienexterne Berater als „Kümmerer“ etc.) noch als einmaliger Akt verstanden werden darf. Es gilt, die beschlossenen Regelungen und Prozesse täglich umzusetzen und immer wieder kritisch zu hinterfragen – nur so kann auf Dauer das Überleben der Unternehmerfamilie innerhalb ihres eigenen Wertekanons sichergestellt werden.

Das Ergebnis eines solchen – mitunter durchaus langwierigen – Prozesses ist nicht immer das erhoffte. Nicht selten gibt es Fälle, in denen genau ein solcher Prozess die Familie das erste Mal aktiv damit konfrontiert, sich zu gemeinsamen Werten und Vorstellungen über die Zukunft zu bekennen. Dass dies nicht immer gut ausgeht, liegt in der Natur der Sache. Somit kann der oben beschriebene Prozess auch zu dem kollektiven Entschluss führen, dass eine Veräußerung des Unternehmens, die Überführung in eine Stiftung, ein Teilverkauf bzw. die Trennung von Teilen der Unternehmerfamilie für alle Beteiligten die beste Lösung dar-



Abbildung 4: Erwartungskarussell in Unternehmerfamilien

stellt. Auch hier stellt der Familienstrategieprozess jedoch einen wertvollen Rahmen dar: Ist ein gemeinsamer Weg der Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht weiter vorstellbar, so kann außerhalb einer eskalierten Konflikt- oder Krisensituation eine schrittweise Veräußerung oder Trennung organisiert werden.

Nichtsdestoweniger stellt eine aktiv erarbeitete und gelebte Familienstrategie derzeit das beste Instrument dar, um das langfristige Überleben des Familienunternehmens im Eigentum der Unternehmerfamilie sicherzustellen. Die wachsenden Herausforderungen, die an Unternehmen sowie an die operativ oder in Gremien aktiv tätigen Familienmitglieder gestellt wer-

den – extern, durch politische, technische, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen sowie intern, durch die wachsende und sich diversifizierende Unternehmerfamilie und die daraus resultierenden Familiendynamiken – können mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur mit bereits existierenden Lösungsansätzen gemeistert werden. Die Familienstrategie und ein darauf basierendes Familienmanagement unterstützen die Unternehmerfamilie dabei, sich diesen Herausforderungen zu stellen und die dafür langfristig notwendige „Enkelfähigkeit“ zu gewährleisten. Jeder Unternehmerfamilie ist daher eine geordnete Thematisierung dieser Fragestellungen anzuraten.



3 | ZIELSETZUNG DER STUDIE UND ERLÄUTERUNG DER GOVERNANCE MECHANISMEN

3.1 | ZIELSETZUNG

Basierend auf den in Kapitel 2 vorgestellten Überlegungen ist es ein Ziel unserer Studie, ein Bild davon zu gewinnen, wie verbreitet die systematische Auseinandersetzung mit der Familienstrategie einer Unternehmerfamilie bereits ist und welche Family Governance Mechanismen vorrangig von den teilnehmenden Mitgliedern aus Unternehmerfamilien angewendet werden. In den letzten Jahren gab es vereinzelt Studien, die den aktuellen Stand der Verbreitung von Governance Mechanismen in Familienunternehmen untersucht haben, so dass man die generellen Entwicklungen des letzten Jahrzehnts beobachten kann.¹⁸ Das Thema der Familienstrategie wurde in dieser Form allerdings bisher noch nicht abgefragt, da es sich nicht um einen individuell abgrenzbaren Mechanismus handelt, sondern um einen immerwährenden Prozess, aus dem sich auch viele spezifische Family Governance Mechanismen ergeben können, allerdings nicht unabhängig voneinander, sondern als Teil des großen Ganzen – unter dem Schirm der Familienstrategie.

Des Weiteren zielt die Studie vor allem darauf ab, ein Stimmungsbild zum Thema Familienstrategie zu erheben, die Beweggründe für, Erfahrungen mit und die konkrete Herausforderung eines familienstrategischen Prozesses sowie der Umsetzung der Ergebnisse zu beleuchten. Auf Basis der Erfahrungen anderer Unternehmen und ihrer Einschätzung solcher Instrumente können spezifische Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen und ihre Unternehmerfamilien formuliert werden. Zusätzlich lassen sich Lücken und Verbesserungsmöglichkeiten in der aktuellen Forschungslage identifizieren, die in der Praxis bereits individuell gelöst wurden.

Um diese Ziele zu erreichen, hat das WIFU im März 2018 das Forschungsprojekt „Familienstrategie – Bestandsaufnahme in der Praxis“ ins Leben gerufen. Die hier zugrunde gelegte Studie basiert auf der Befragung von 214 Familienunternehmern und diskutiert die Ergebnisse der Datenerhebung unter Einbeziehung der aktuellen Forschungslage und der Praxiserfahrung des WIFU in diesem Themenfeld.

3.2 | DEFINITIONEN DER FAMILY GOVERNANCE MECHANISMEN

Das Thema Governance Mechanismen in Familienunternehmen hat in letzter Zeit vermehrt Einzug in Praxis, die öffentliche Berichterstattung sowie die Forschung gehalten. Daher ist es nicht überraschend, dass Begriffe wie Familiengremium, Familienverfassung/-kodex oder Familienakademie den meisten Mitgliedern aus Unternehmerfamilien zumindest als Begriff bekannt sind. Dennoch ist es wichtig, zunächst die Begrifflichkeiten der einzelnen in der Praxis beobachtbaren Mechanismen kurz zu klären, um diese voneinander abgrenzen zu können.

Die vorliegende Befragung unterscheidet zwischen zehn Governance Mechanismen – inklusive der expliziten Familienstrategie, die in Kapitel 2 bereits ausführlich definiert wurde. Diese sind weder in ihrer Definition noch in der Praxis trennscharf. Dennoch sollte ein einheitliches Verständnis davon geschaffen werden, wofür wir die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse und unsere langjährige Erfahrung nutzen.¹⁹

¹⁸ INTES Studie (2015): „Eine Untersuchung zu Einsatz und Wirkung von Family-Governance-Mechanismen in Familienunternehmen“.

¹⁹ Vgl. Chrisman et al. (2018); Felden et al. (2019); Gnan et al. (2015); Kirchdörfer & Lorz (2011); Madison et al. (2016); May (2012) sowie v. Schlippe et al. (2017).
Siehe auch: INTES Studie (2015): „Eine Untersuchung zu Einsatz und Wirkung von Family-Governance-Mechanismen in Familienunternehmen“.

NextGen-Formate

Hierunter verstehen wir Angebote, die sich gezielt an die Nachfolgegeneration wenden. Diese können entweder einen unternehmerischen Weiterbildungscharakter haben, inhaltlich an den Wertschöpfungsprozess bzw. Markt und Wettbewerb des Unternehmens heranführen oder auch ein rein soziales Angebot (Ausflüge mit anderen Mitgliedern der Nachwuchsgeneration, Firmenbesuche und -praktika etc.) beinhalten, um den Zusammenhalt der Nachfolger zu stärken.

Familienintranet/spezifische Kommunikationskanäle der Unternehmerfamilie

Unternehmerfamilien legen sich meist eine individuelle Kommunikationsplattform zu. Was in kleinen Familien noch über Gruppenchats oder Ähnliches gelöst werden kann, nimmt mit einer wachsenden Unternehmerfamilie an Komplexität zu. Hier bieten sich eigene geschützte Familienintranets an. Sie bieten einen geschützten Rahmen, in dem alle Mitglieder der Unternehmerfamilie miteinander kommunizieren können. Des Weiteren lassen sich diese Systeme auch sehr gut als Share Point für die Distribution von Ankündigungen, Terminen, Dokumenten und Neuigkeiten aus Unternehmen und Familie nutzen. Damit das System funktioniert und seinen Zweck erfüllt, ist allerdings ein technisch versierter Verantwortlicher aus der Familie zu benennen, der für die Pflege, regelmäßige Nutzung und (enorm wichtig) für die innerfamiliäre Vermittlung der Funktionsweise der entsprechenden Plattform verantwortlich ist.

Familientage

Regelmäßige Zusammenkünfte aller Mitglieder der Unternehmerfamilie sind von enormer Wichtigkeit für den Zusammenhalt untereinander und für die Identifikation mit der Familie wie auch mit dem Unternehmen. Durch gemeinsame Aktivitäten lösen sich die Grenzen zwischen Klein- und Großfamilie auf – man sieht sich als Teil des großen Ganzen. Hier besteht die Möglichkeit, Wertehaltungen, wechselseitige Vorstellungen und ggf. vorhandene Erwartungen aneinander in Erfahrung zu bringen bzw. im Miteinander auszutauschen und zu reflektieren. Zusätzlich stärken regelmäßige Familientage die Identifikation mit den Werten der Unternehmerfamilie und bieten den Gesellschaftern eine Plattform, um alle Familienmitglieder persönlich über den Stand des Unternehmens zu informieren und diesen – falls erwünscht – auch zu diskutieren.

Konfliktmanagementsysteme

Hier geht es um festgeschriebene Prozesse, um Konflikte proaktiv zu lösen bzw. ihre Entstehung zu verhindern. Dazu gehören unter anderem zentrale Anlaufstellen wie ein familieninterner Ansprechpartner für konfliktbehaftete Themen, festgelegte Konfliktmanager oder ein Mediator, die im Zweifelsfall bei entstehenden Konfliktsituationen hinzugezogen werden und die unreflektierte Eskalationen verhindern sollen. Zudem beinhalten professionelle Konfliktmanagementsysteme definierte Prozesse, wie mit einem Konflikt umzugehen ist, welche Kommunikationsformen und -kanäle zu nutzen sind und wie Entscheidungen zur Lösung eines Konfliktes getroffen werden. All diese Aspekte sind im Vorhinein, möglichst in harmonischen Zeiten, festzuschreiben.

Family Office

Ein Family Office ist eine unabhängige Organisationseinheit, die sich um die Verwaltung allgemeiner Familienbelange kümmert. Der Begriff Family Office wird in der Praxis mitunter sehr unterschiedlich ausgefüllt, oftmals wird bei deutschen Unternehmerfamilien auch der Begriff Familien- oder Gesellschafterbüro verwendet. Zum Aufgabenspektrum einer solchen Dienstleistungseinheit gehören nicht nur die Verwaltung des nicht im Unternehmen gebundenen Familienvermögens, sondern in zunehmendem Maße auch Unterstützungsleistungen für juristische Belange (u. a. Eheverträge und Testamente, die kompatibel mit dem Gesellschaftervertrag zu gestalten sind) sowie steuerrechtliche Fragestellungen. Insbesondere bei internationalen Eheschließungen oder Wohnsitzen sind zum Teil komplexe Fragestellungen zu bearbeiten. Wenn ein Family Office sich ausschließlich um die Belange einer Familie kümmert, spricht man von einem Single Family Office. Hier sind häufig auch Familienmitglieder selbst in der Vermögensverwaltung tätig.

Familiengremium/„Kümmerer“

Bis zu einer bestimmten Größe der Unternehmerfamilie ist es sinnvoll, eine Person aus dem Familienkreis als „Kümmerer“ der Unternehmerfamilie zu wählen, die sich um die Belange der Familie kümmert und organisatorische Aufgaben, wie Planung von Familienzusammenkünften, Firmenbesuchen, Weiterbildungsmaßnahmen etc., übernimmt sowie als Ansprechpartner für alle Belange innerhalb der Unternehmerfamilie fungiert. In gut organisierten Großfamilien ist diese „Kümmerer-Funktion“ häufig institutionalisiert in einem eigenen Familiengremium (z. B. Familienrat, Unternehmerfamilienausschuss) und besteht aus mehreren Familienmitgliedern.

Familienakademie/Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE)

Im Rahmen einer umfassenden Familienstrategie wird Gesellschafterkompetenz als einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens angesehen.²⁰ Insbesondere wenn die Anzahl der nicht im Unternehmen aktiv tätigen Familiengeschafter die der operativ tätigen übersteigt, kommt der systematischen Arbeit am Kompetenzniveau der Unternehmerfamilie eine zukunftsweisende Bedeutung zu. Dazu gehört einerseits ein betriebswirtschaftliches Grundwissen, so dass die Inhalte der Gesellschafterversammlung inhaltlich nachvollzogen werden können. Des Weiteren sind Fähigkeiten der Familiengeschafter zu entwickeln, die dazu geeignet sind, wegweisende strategische Vorschläge seitens der Geschäftsführung nachvollziehen und in ihren Implikationen für die Zukunft des Unternehmens einschätzen zu können. Ferner gehören hierzu auch die Fähigkeit, Fragen der Auswahl von und Umgang mit familienexternen Führungskräften aktiv zu verfolgen (und die Gremienvertreter diesbezüglich zu unterstützen), eine starke Kommunikationsfähigkeit sowie ein profundes Wissen über das Unternehmen, sein Markt- und Wettbewerbsumfeld und seine Wertschöpfungsprozesse. Natürlich ist die Intensität des Wissenserwerbs abgestuft, je nachdem, ob es darum geht, sich in eine Gremienposition hineinzuentwickeln oder nicht.²¹ Aber auch, um die Rolle als Gesellschafter und/oder als Mitglied der Unternehmerfamilie adäquat ausüben zu können, braucht es basale Kompetenzen, um die Geschicke des Unternehmens zu verfolgen. Angebote wie eine Familienakademie oder ein eigenes internes GKE-Programm, welches sich an alle Mitglieder der Unternehmerfamilie richtet, stellen eine bereits vielfach zu beobachtende Lösung in größeren deutschen Unternehmerfamilien dar. Ob, wann und für wen diese Programme verpflichtend sein sollten, hängt von dem individuellen Selbstverständnis der Unternehmerfamilie ab.

²⁰ Vgl. Horváth et al. (2015); Rösen et al. (2014); Rösen (2018).

²¹ Zu der Abstufung von Gesellschafterkompetenz siehe Rösen (2018).

Gesellschaftsvertrag mit Wohlverhalten der Familienmitglieder

Ein Vertrag der Gesellschafter, in dem Rechtsgrundlagen definiert werden, ist rechtlich notwendig, sobald es mehr als einen Gesellschafter in einem Unternehmen gibt. Er regelt rechtlich bindend unter anderem Entscheidungsbefugnisse, Anteilsnachfolge und Gewinnverteilung. Viele Familienunternehmen nutzen bereits den Gesellschaftsvertrag, um Regeln für das Verhalten der einzelnen Gesellschafter in der Präambel des Vertrages oder in einleitenden Erläuterungen der einzelnen Paragraphen festzuschreiben.²²

Familienverfassung/-kodex

Unter einer Familienverfassung wird ein juristisch nicht bindendes Schriftstück einer Unternehmerfamilie verstanden, in dem diese ihre zentralen Leitlinien des familialen und unternehmerischen Denkens zusammengefasst hat.²³ Die Leitlinien können dabei neben Wertehaltungen auch konkrete Definitionen, Anforderungen, Erwartungshaltungen, Vorgehensweisen und Prozessbeschreibungen einer Unternehmerfamilie umfassen. In der Praxis werden entsprechende Dokumente auch als Familiencharta, -kodex, -statut, -leitbild etc. bezeichnet. Um ihre Bereitschaft zu dokumentieren, die Charta zu akzeptieren und sich an die Inhalte gebunden zu fühlen, wird diese von den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie oftmals gemeinsam unterzeichnet.

Explizite Familienstrategie

Analog zu einer Unternehmensstrategie verfolgt die Familienstrategie das Ziel, ein langfristiges Zukunftsbild der Unternehmerfamilie in Bezug auf das gemeinsame Familienunternehmen zu entwickeln und Verhaltensweisen für Familienmitglieder zu definieren, die diesem Bild entsprechen. Eine explizite Familienstrategie versteht sich als ein regelmäßiger Prozess, nach dessen erstem Durchlaufen zwar eine Familienverfassung steht, der aber niemals vollständig abgeschlossen ist, sondern in regelmäßigen Abständen seine Ergebnisse reflektiert und adaptiert. Die Unternehmerfamilie befindet sich demnach permanent in einem familienstrategischen Prozess, in dem sie sich und ihr Selbstverständnis als Familie und ihr Verhältnis zum Unternehmen fortwährend hinterfragt.

²² Durch die freie Vertragsgestaltung im Gesellschaftsrecht können die Gesellschafter verbindliche Verhaltensregeln aufstellen. Dies ist ein allgemeiner Rechtsgrundsatz, der aus dem Grundrecht der Privatautonomie folgt. Ausgeschlossen sind einzelne Bereiche im Gesellschaftsrecht, zum Beispiel zwingende gesetzliche Regelungen, die nicht abbedungen werden können.

²³ Siehe hierzu ausführlich auch Hueck (2017).

²⁴ Vgl. v. Schlippe et al. (2017), S. 32.

4 | DIE ERGEBNISSE UNSERER UNTERSUCHUNGEN

Das folgende Kapitel stellt die Auswertung der Ergebnisse unserer Befragung dar und bettet diese in die aktuelle Forschung zu diesem Themenfeld ein. Hierbei werden Erklärungsansätze mit einbezogen, die sich aus der Forschungs- und Praxiserfahrung des WIFU ergeben.²⁵ Eines der Hauptziele der Studie war es, herauszufinden, wie sich die aktuelle Verbreitung von Family Governance Mechanismen und der expliziten Familienstrategie gestaltet, warum Unternehmerfamilien diese einführen und wie sich der Entwicklungsprozess einer Familienstrategie gestaltet (Kapitel 4.2). Des Weiteren ist es von höchster Relevanz zu verstehen, welche Motivation für und Erwartungen an eine explizite Familienstrategie von der Unternehmerfamilie bestehen, sowie die Vorteile und den Nutzen einzuschätzen, die diese mit sich bringen kann (Kapitel 4.3). Doch um Vorteile und Nutzen einer Familienstrategie optimal zu realisieren, bedarf es der richtigen Vorbereitung, Ausarbeitung und Umsetzung. Kapitel 4.4 beschäftigt sich genau mit

diesen Themen und deckt die am häufigsten verbreiteten Problemfelder für Unternehmerfamilien beim Leben der Inhalte einer Familienstrategie auf. Im folgenden Kapitel 5 werden die Erkenntnisse dann differenzierter auf Basis einer Clusteranalyse betrachtet. Hier werden unterschiedliche Typen von Unternehmerfamilien in Bezug auf die getätigten Aussagen zur Familienstrategie analysiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden am Ende dieser Studie gezielte Handlungsempfehlungen formuliert.²⁶

4.1 | VERBREITUNG ALLGEMEINER FAMILY GOVERNANCE MECHANISMEN

Abbildung 5 zeigt die Verbreitung von Family Governance Mechanismen innerhalb der von uns befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

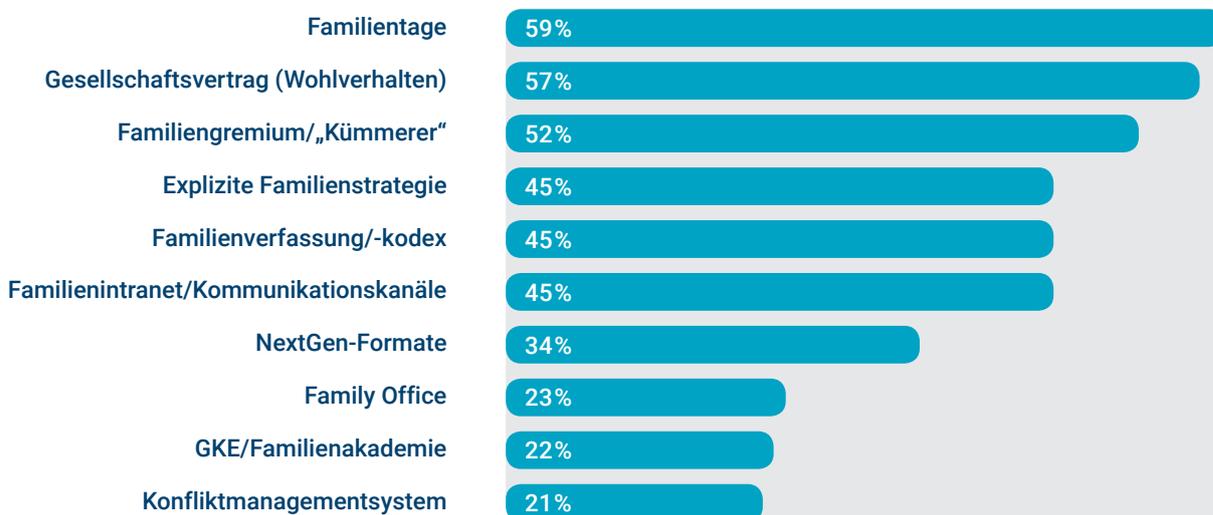


Abbildung 5: Verbreitung der Family Governance Mechanismen

²⁵ Dementsprechend werden im Folgenden an geeigneter Stelle unsere bisherigen Erkenntnisse integriert, die bereits verschiedentlich publiziert wurden. Eine umfängliche theoretische Auseinandersetzung und Zusammenfassung der Forschungsarbeiten des WIFU hierzu ist in v. Schlippe et al. (2017) zu finden.

²⁶ Kapitel 4 gibt einen Überblick über die Gesamtheit der Befragung. In Kapitel 5 werden die Unternehmerfamilien dann in Cluster unterteilt, um eine differenziertere Analyse zu ermöglichen.

Es zeigt sich, dass viele der genannten Governance Mechanismen aktiv in der Praxis angewandt werden, um den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie zu stärken und die Zukunft des Familienunternehmens auch über Generationen sicherzustellen. Besonders hervorzuheben ist, dass bereits 57 Prozent das Wohlverhalten der Gesellschafter im Gesellschaftervertrag festschreiben und auch Familientage für über die Hälfte der befragten Unternehmen (59%) bereits etabliert sind. Des Weiteren haben 52 Prozent ein Familiengremium/einen „Kümmerer“ eingeführt. Interessanterweise geben 45 Prozent an, über eine Familienverfassung/-kodex zu verfügen, die gleiche Anzahl der Studienteilnehmer verfügt auch über eine explizite Familienstrategie (45%). Da am Ende eines erfolgreichen Familienstrategieprozesses idealerweise eine Familienverfassung steht, die alle Ergebnisse verschriftlicht, ist dieses Ergebnis insofern nicht überraschend, da es zeigt, dass die Unternehmen, die eine explizite Familienstrategie haben, diese auch entsprechend verschriftlicht haben.

Dank moderner Informationstechnologien ermöglichen neue Kommunikationsprogramme und Daten-

Sharing-Plattformen die Einrichtung eigener Informations- und Kommunikationsplattform für die Unternehmerfamilie. Daher sehen wir bei nur 45 Prozent, die angeben, bereits über ein solches System zu verfügen, noch sehr viel Entwicklungspotenzial für die Unternehmerfamilien, die diesen Schritt noch nicht gegangen sind. Vor allem mit Blick auf NextGen-Formate (34%) ist noch viel Potenzial zu realisieren. Im Bereich der Weiterbildungsprogramme für die Gesellschafter und die Unternehmerfamilie geben lediglich 23 Prozent der Teilnehmer an, über ein solches Instrument zu verfügen. Diese Governance Mechanismen sind zentrale Elemente, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens und der Unternehmerfamilie zu sichern, wir sehen hier einen erheblichen Nachhol- und Professionalisierungsbedarf. Family Offices und Konfliktmanagementsysteme sind auch noch wenig verbreitet mit 22 bzw. 21 Prozent, da häufig noch keine Notwendigkeit dafür gesehen wird.

Neben der Verbreitung dieser Governance Mechanismen ist es aufschlussreich zu ermitteln, welcher der sich im Einsatz befindenden Mechanismen von der Unternehmerfamilie als besonders wichtig bzw.



Abbildung 6: Wichtigkeit der Governance Mechanismen für Unternehmerfamilien

hilfreich bewertet wird. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Befragung. Als am wichtigsten werden die Familienverfassung/-kodex (78%) und die explizite Familienstrategie (75%) eingestuft. An dritter Stelle folgt der Gesellschaftervertrag mit Wohlverhalten (74%) und die Familienakademie/GKE-Programme (72%). Familienspezifische Kommunikationskanäle (69%) scheinen trotz ihrer geringen Verbreitung sehr hilfreich zu sein für diejenigen Unternehmerfamilien, die diese bereits pflegen. Als weniger nützlich werden die NextGen-Formate und vor allem die Konfliktmanagementsysteme angesehen, die allerdings auch noch nicht besonders verbreitet sind.

4.2 | DIE EXPLIZITE FAMILIENSTRATEGIE

Da die vorliegende Studie nicht ausschließlich Family Governance Instrumente untersucht, sondern speziell den Einsatz, das Wirken und die Herausforderungen im Umgang mit einer Familienstrategie behandelt, werden im Folgenden die Ergebnisse unserer Befragung zu weiteren Facetten des Themas Familienstrategie erläutert. Diese dienen als Grundlage für die in Kapitel 6 entwickelten Handlungsempfehlungen für die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie.

4.2.1 AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM THEMA DER EXPLIZITEN FAMILIENSTRATEGIE

Die teilnehmenden Unternehmen wurden nicht nur gefragt, ob eine explizite Familienstrategie etabliert wurde, sondern auch, ob bereits Maßnahmen ergriffen werden, eine solche Strategie zu entwickeln. Die Antworten der Teilnehmer lassen den Schluss zu, dass insgesamt 57 Prozent der befragten Unternehmen sich entweder gerade mit der Entwicklung einer expliziten Familienstrategie auseinandersetzen bzw. den ersten Prozessdurchlauf bereits abgeschlossen haben.²⁷ Dies bedeutet, dass zusätzlich zu den 45 Prozent (s. Abbildung 5), die angaben, über eine explizite Familienstrategie zu verfügen, offenbar 12 Prozent der Studienteilnehmer aktuell an der Entwicklung ihrer Familienstrategie arbeiten – sich also mitten in dem Prozess befinden, der in Kapitel 2 beschrieben wurde.

Von den übrigen Unternehmen wollten wir wissen, was sie momentan noch davon abhält, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Abbildung 7 fasst die Antworten übersichtlich zusammen.

Knapp die Hälfte (46%) der Unternehmen, die bisher keine Maßnahmen bezüglich einer expliziten Fami-



Abbildung 7: Gründe, warum es noch keine Familienstrategie gibt

²⁷ 45 Prozent geben an bereits über eine Familienstrategie zu verfügen, 57 Prozent bejahen die Frage, ob bereits Maßnahmen ergriffen werden. Hieraus schließen wir, dass 12 Prozent aktuell Maßnahmen ergreifen, aber noch keine konkreten Ergebnisse vorliegen.

lienstrategie ergreifen, halten diese bisher für nicht notwendig. 39 Prozent gaben an, dass sie die Unternehmerfamilie für einen solchen Schritt der Professionalisierung als zu klein erachten.

Weitere wichtige Hinderungsgründe sind, dass im Gesellschafterkreis keine Einigkeit herrscht (22%) oder es niemanden gibt, der sich verantwortlich fühlt, diesen Prozess anzustoßen und federführend zu organisieren (15%). Bei 7 Prozent der Teilnehmer kann der Prozess aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen nicht vorgenommen werden, 4 Prozent kennen den Grund nicht und 1 Prozent gibt an, nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen zu verfügen.

4.2.2 NUTZEN EINER EXPLIZITEN FAMILIENSTRATEGIE

Unabhängig davon, ob eine Unternehmerfamilie bereits aktiv an ihrer Familienstrategie arbeitet, möchte diese Studie beleuchten, welchen Nutzen sich Familienunternehmer von dieser versprechen. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die am häufigsten gewählten Bereiche, in denen der Nutzen einer Familienstrategie als besonders hoch antizipiert wird. Obwohl alle abgefragten Bereiche offensichtlich stark positiv von der Entwicklung einer Familienstrategie beeinflusst werden, sind das Selbstverständnis der Familie als Unternehmerfamilie (94%) sowie die Rolle der Familie im Unternehmen (93%) die zwei am häufigsten genannten Bereiche. Des Weiteren werden das Wertekonstrukt des Unternehmens und der Familie von 92 Prozent als ein Bereich, der definitiv in der Familienstrategie berücksichtigt werden sollte, genannt sowie die Konfliktbewältigung/-prävention (85%) und die Nachfolgeplanung (81%).



Abbildung 8: Bereiche, die von einer Berücksichtigung in der Familienstrategie besonders profitieren

4.2.3 AUSLÖSER FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER FAMILIENSTRATEGIE

Ziel der Studie war es auch, herauszufinden, was die teilnehmenden Unternehmen konkret motiviert bzw. den Prozess zur Entwicklung einer expliziten Familienstrategie ausgelöst hat. Abbildung 9 bietet einen Überblick über die sechs zentralen Auslöser.

Mit über 95 Prozent steht die Zukunftssicherung des Unternehmens ganz klar im Vordergrund für die befragten Unternehmerfamilien. Eine weitere starke Motivation scheint das Bewusstsein über die zunehmende

Komplexität der Unternehmerfamilie (81%) zu sein. Nicht nur die Größe der Familie, die mit den Generationen natürlich wächst, sondern häufig auch geografische Entfernungen der Familienmitglieder und eine fehlende Bindung der jungen Generation an das Unternehmen steigern diese Komplexität. Diese Aspekte bedingen direkt und indirekt auch den Motivationsfaktor der „Sorge um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie“ mit ebenfalls 81 Prozent. 76 Prozent, und somit mehr als drei Viertel der Antworten, benennen zudem die Professionalisierungsnotwendigkeit der Unternehmerfamilie als Grundmotivation für den Einstieg in den Prozess einer Familienstrategieentwicklung.

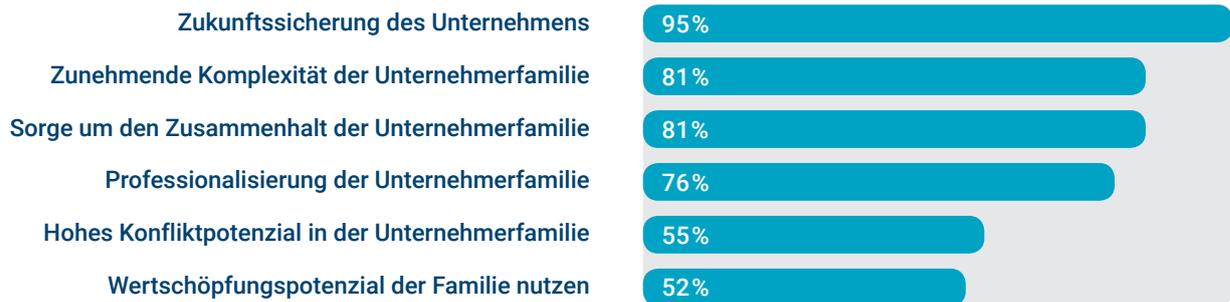
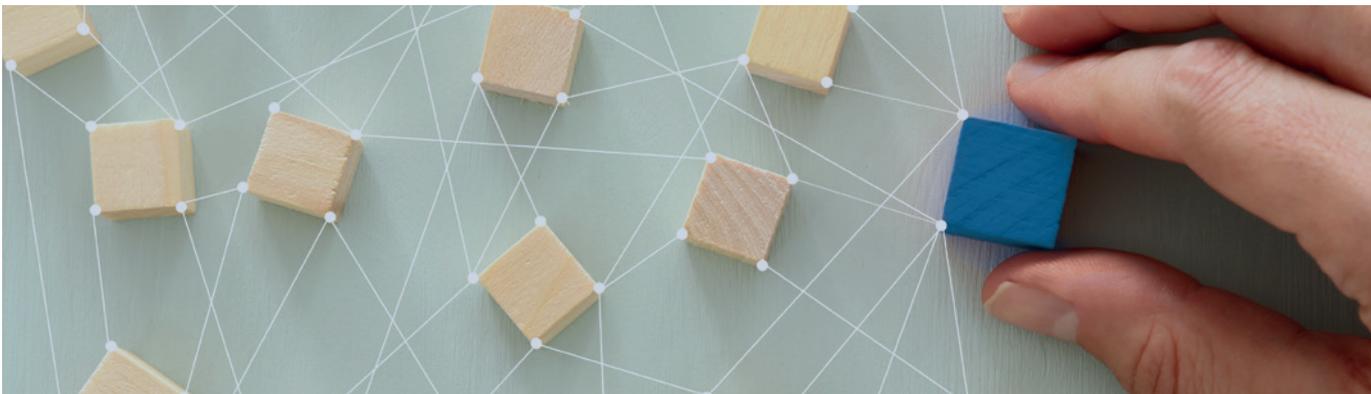


Abbildung 9: Auslöser für die Entwicklung einer Familienstrategie



4.3 | UMSETZUNG EINER EXPLIZITEN FAMILIENSTRATEGIE

Nachdem die allgemeine Verbreitung und die Einschätzung des Nutzens einer Familienstrategie beleuchtet wurden, geht es im Folgenden um die konkreten Inhalte sowie die Umsetzung eines familienstrategischen Entwicklungsprozesses. Die Erarbeitung ist ein sehr individueller Prozess jeder Unternehmerfamilie, folglich kann es keine einfache Anleitung geben, wie hierbei vorzugehen ist. Die jeweiligen Themenschwerpunkte und die gefundene Form der Umsetzung definierter Inhalte einer Familienstrategie ergeben sich erst im Laufe der Zeit und aus jedem Familienkontext heraus. Auch ist häufig zu beobachten, dass sich beides im Prozessverlauf einer Familienstrategieentwicklung verändert.

4.3.1 INHALTLICHE THEMENSCHWERPUNKTE EINER FAMILIENSTRATEGIE

Das bereits skizzierte, vom WIFU entwickelte Prozessmodell zur Familienstrategieentwicklung sieht

zwölf Themenkomplexe vor, die schrittweise abzuarbeiten sind (siehe Kapitel 2). Diese zwölf Schritte wurden auf der Basis der Auswertungen besonders robuster Family Business Governance Systeme in langlebigen Familienunternehmen identifiziert.²⁸ Die einzelnen Themenfelder der Familienstrategie dienen hierbei allerdings lediglich als Anleitung dafür, welche Fragestellungen und Inhalte bedacht werden sollten, und können dabei helfen, den Prozess in seiner Abfolge logisch zu gestalten. So muss zunächst ein gemeinsames Verständnis der Familie als Unternehmerfamilie geschaffen werden. Dies ist die Grundlage für alle weiteren Überlegungen, die idealerweise in der Entwicklung einer expliziten Familienstrategie zu bearbeiten sind. Die befragten Unternehmerfamilien geben dieser Logik recht, indem 95 Prozent die Entwicklung eines Selbstverständnisses der Familie als Unternehmerfamilie und somit als relevantestes Element der Familienstrategie benennen (Abbildung 10). Weitere von der großen Mehrheit als relevant bewertete Elemente sind ein Wertekonstrukt für Unternehmen und Familie (92%) sowie das Selbstverständnis als Gesellschafter (88%), dicht gefolgt von der Nachfolgeplanung (85%) sowie einer strukturierten Konfliktbewältigung/-prävention (84%).

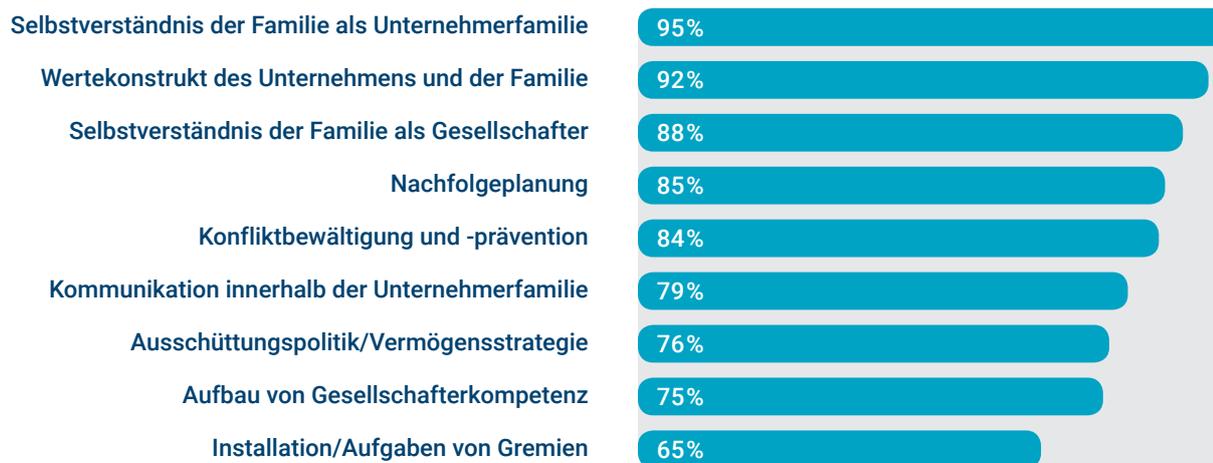
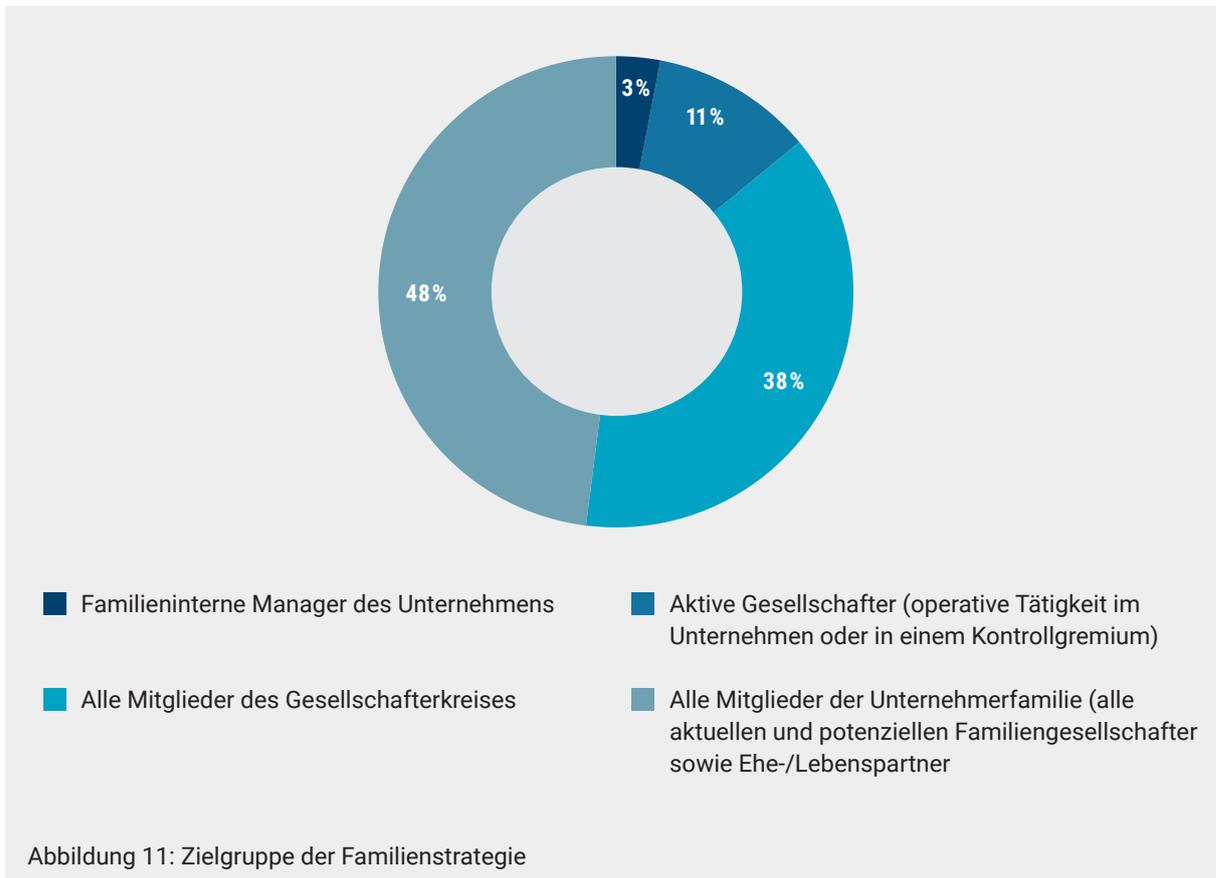


Abbildung 10: Relevante Elemente einer Familienstrategie

²⁸ Vgl. v. Schlippe et al. (2017), S. 227 ff. Diese Forschung basiert wiederum auf den Ergebnissen verschiedener vorhergehender Forschungsprojekte des WIFU. Siehe hierzu insbesondere Simon et al. (2005), v. Schlippe et al. (2011), Plate et al. (2011).



4.3.2 ZIELGRUPPE FÜR EINE EXPLIZITE FAMILIENSTRATEGIE

Da jede Unternehmerfamilie eine sehr individuelle Familienstrategie entwickelt, lässt sich auch nicht verallgemeinern, auf welche Zielgruppe deren Inhalte ausgerichtet sein sollten. Dies ist einerseits vom Selbstverständnis als Unternehmerfamilie abhängig – also zum Beispiel davon, wer dazu gehört, und ob mit einer Zugehörigkeit auch Rechte/Pflichten entstehen, – und wird andererseits vom Commitment der verschiedenen Interessensgruppen beeinflusst. Denn nur, wenn ein Wille vorhanden ist, sich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen und sich verbindlich an Regeln zu halten, kann sich eine explizite Familienstrategie entfalten. 48 Prozent der Befragten (s. Ab-

bildung 11) sehen alle Mitglieder der Unternehmerfamilie in der Pflicht und richten daher die Inhalte der Familienstrategie auch an diesen Kreis.

Die Erfahrung des WIFU unterstützt diese Sicht, denn nur als ganzheitliches Konstrukt kann die Familienstrategie ihre volle Wirkung entfalten und zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen. Mit 38 Prozent sieht aber auch ein großer Teil der Studienteilnehmer „nur“ die Gesellschafter in der Pflicht, die familienstrategischen Inhalte zu verinnerlichen. 11 Prozent respektive 3 Prozent der Befragten sogar nur aktive Gesellschafter beziehungsweise familieninterne Manager des Familienunternehmens. Gerade die beiden letzteren Fokussierungen verfehlen unserer Ansicht nach die Zweckmäßigkeit einer Familienstrategie.

4.3.3 VERANTWORTUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER FAMILIENSTRATEGIE

Die Entwicklung einer Familienstrategie sollte von allen Mitgliedern der Unternehmerfamilie vollzogen werden. Gleichwohl benötigt ein solcher Prozess eine oder besser noch mehrere hauptverantwortliche Personen, die diesen Prozess organisieren, für seinen Fortschritt sorgen und als Ansprechpartner für alle Teilnehmer gelten. Aus welchem Kreis diese Verantwortlichen stammen, ist jeder Familie selbst überlassen. Wichtig ist, dass sie die entsprechende Akzeptanz in ihrer Rolle sicherstellen können.

Interessanterweise lässt sich durch die Antworten, wer verantwortlich sein sollte, kein eindeutiges Bild, nicht einmal eine Tendenz, innerhalb der Gruppe der Befragten erzielen (s. Abbildung 12). Dies spricht unserer Einschätzung nach für die Heterogenität der befragten Unternehmerfamilien und ihr jeweils sehr individuelles Verständnis von einer Familienstrategie.

Die Antworten verteilen sich nahezu gleichermaßen auf die abgefragten Kategorien: operativ tätige Gesellschafter (27%), alle Mitglieder der Unternehmerfamilie (26%), alle Mitglieder des Gesellschafterkreises (25%), ein Familiengremium/„Kümmerer“ (22%).

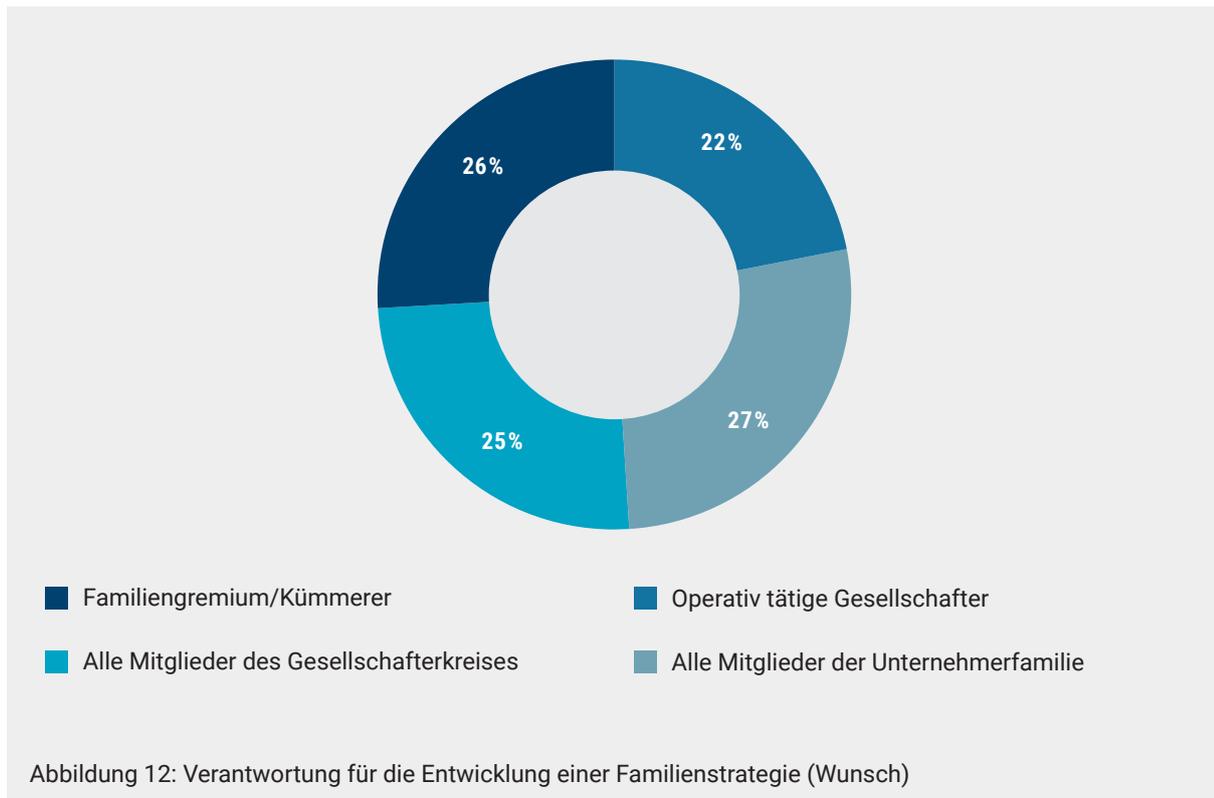




Abbildung 13: Verantwortung für die Entwicklung einer Familienstrategie (Realität)



Die Realität sieht allerdings etwas anders aus (s. Abbildung 13), denn am häufigsten sind die operativ tätigen Gesellschafter (40%) für die Entwicklung verantwortlich. In 26 Prozent ist es ein Familiengremium/„Kümmerer“, der Gesellschafterkreis in 23 Prozent und alle Mitglieder der Unternehmerfamilie in nur 17 Prozent. Externe Vertraute (11%) und ein speziell für diesen Zweck bestelltes Familienmitglied (10%) sind eher selten in dieser Rolle zu finden.

Fragt man allerdings nicht nach Verantwortlichkeiten, sondern danach, wer in die Entwicklung einer Familienstrategie involviert sein sollte (s. Abbildung 14), sind die befragten Unternehmerfamilien sich einig: Mit 89 Prozent wird angegeben, dass alle Mitglieder der gegenwärtigen sowie zukünftigen Generation gleichermaßen an dem Prozess beteiligt sein sollen.

Nur 10 Prozent sehen vor allem die gegenwärtige Generation in der Verantwortung und 1 Prozent die Nachfolgeneration. Um diesen Idealzustand mit der Realität abzugleichen, wurden die Teilnehmer auch gefragt, wer bisher an der Entwicklung einer Familienstrategie und/oder den einzelnen Governance Mechanismen beteiligt war (s. Abbildung 15).

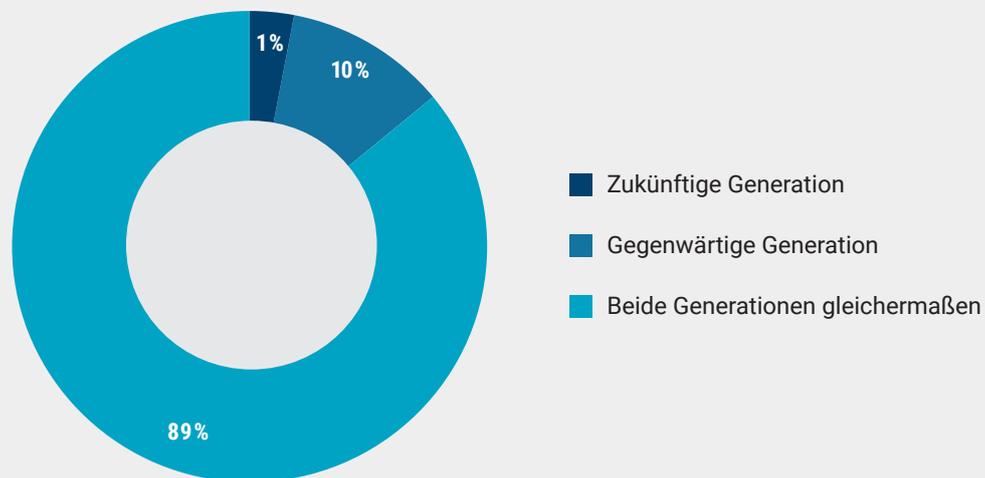


Abbildung 14: Wer in die Entwicklung einer Familienstrategie involviert sein sollte

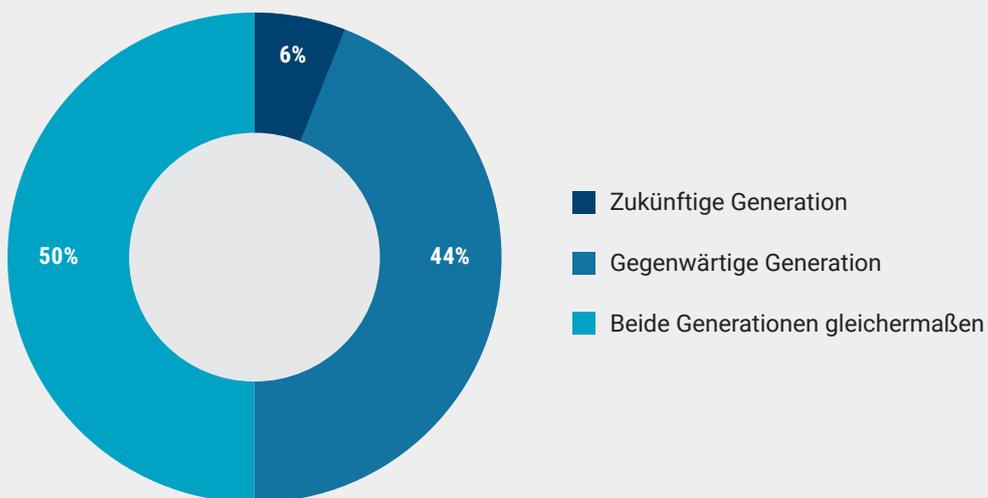


Abbildung 15: Beitrag zur Entwicklung von Familienstrategie/Governance Mechanismen

Hier zeigt sich, dass in gut der Hälfte der Fälle die erwünschte Beteiligung beider Generationen zu verzeichnen ist. Für 44 Prozent der Unternehmerfamilien liegt diese Aufgabe mehrheitlich bei Vertretern der gegenwärtigen Generation und bei lediglich 6 Prozent beschäftigt sich vor allem die Nachfolgenergeneration mit familienstrategischen Themen.

4.4 | DIE FAMILIENSTRATEGIE AM LEBEN ERHALTEN

Wie in Kapitel 2 dargelegt, ist die größte Herausforderung einer Familienstrategie nicht die Erstellung eines leblosen Papiers, das in der Schublade liegt, sondern die Aufgabe, sie dauerhaft am Leben zu erhalten: Die beschlossenen Inhalte in den Alltag eines jeden Mitglieds der Unternehmerfamilie zu integrieren und sie in einem fortwährenden Prozess weiterzuentwickeln – dies ist die Quintessenz einer erfolgreichen Familienstrategie und der Punkt, der vielen Unternehmerfamilien große Mühen bereitet und sich als zentrale Herausforderung nach Abschluss des Entwicklungsprozesses darstellt.

4.4.1 HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG EINER FAMILIENSTRATEGIE

Abbildung 16 zeigt, dass genau hier auch die befragten Unternehmerfamilien die größten Herausforderungen der Familienstrategie verorten. Das Bewusstsein für die Rechte und Pflichten als Mitglied der Unternehmerfamilie in den Alltag zu integrieren, benennen über die Hälfte (51%) als eine große Herausforderung. Offenbar fällt den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie die eigene Professionalisierung durch die Umsetzung der selbstgewählten Maßnahmen schwerer, als sie dies zum Zeitpunkt der Entwicklung der Familienstrategie vermutet hatten. Zudem scheint die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie schwierig zu sein, wie 45 Prozent angeben. Ein ähnlicher Aspekt ist die Anerkennung der beschlossenen Inhalte als bindendes Regelwerk, was von 42 Prozent benannt wird. Weitere relevante Herausforderungen sind der Aufbau von Gesellschafterkompetenz (32%), Bereitschaft der Familienmitglieder, die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die eine Familienstrategie benötigt (31%), und die Akzeptanz der Mechanismen zur Konfliktbewältigung und -prävention (28%).

Vorhandenes Bewusstsein, die Rechte und Pflichten aller Mitglieder der Unternehmerfamilie in den Lebensalltag zu integrieren

Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie

Anerkennung als bindendes Regelwerk, an dem sich das Handeln jedes Einzelnen orientiert

Aufbau von Gesellschafterkompetenz

Bereitschaft der Familienmitglieder, die vereinbarten zeitlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Akzeptanz der definierten Mechanismen zur Konfliktbewältigung und -prävention

Ausschüttungspolitik/Vermögensstrategie

Installation/Aufgaben von Gremien

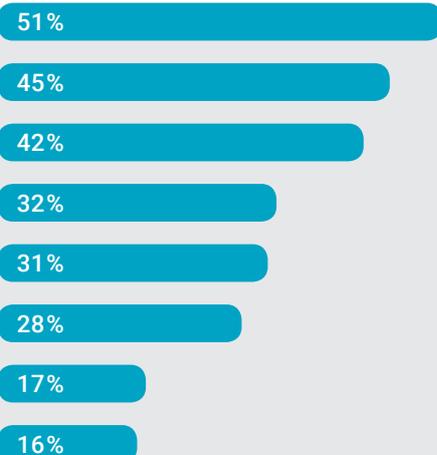


Abbildung 16: Herausforderungen bei der Umsetzung einer Familienstrategie

Folgende (ausgewählte) Antworten wurden auf die offene Frage gegeben, wo aktuell die größten Herausforderungen für die Familienstrategie liegen:

- „Um hier gut auf Augenhöhe zu kooperieren, ist die familiendynamische Arbeit, um die Verstrickungen und alten Konflikte aufzulösen, essenziell. Und dann das Einüben von Kommunikation in gewohnten Treffen (Gremien).“
- „Akzeptanz der Unternehmensstrategie“
- „Vorbereitung auf einen ungerechten Generationenübergang“
- „Als Wichtigstes: Vorantreiben einer vorausschauenden, partizipativen Strategie durch die ältere Generation!“
- „Anerkennung (auch finanziell) des Familienmanagements“

4.4.2 VERANTWORTLICH FÜR DIE EINHALTUNG DER BESCHLOSSENEN INHALTE

Um diesen Herausforderungen entsprechend zu begegnen und die Umsetzung der Familienstrategie sicherzustellen, sehen die befragten Unternehmerfamilien verschiedene Gruppen in der Hauptverantwortung (s. Abbildung 17).

Mit 44 Prozent sind in fast der Hälfte der Fälle die operativ tätigen Gesellschafter für die Umsetzung der Familienstrategie verantwortlich. Jeweils 22 Prozent sehen alle Mitglieder des Gesellschafterkreises bzw. ein Familiengremium (bestehend aus mehreren Per-

sonen) in der Pflicht. Weitere genannte Möglichkeiten sind alle Mitglieder der Unternehmerfamilie (15%), externe Vertraute (12%) oder ein speziell für diesen Zweck bestelltes Familienmitglied (11%).

Die hier gegebenen Antworten sind doch etwas überraschend, da sie den operativ tätigen Familienmitgliedern nach wie vor eine besondere und dominante Rolle zuweisen. Auch wenn hier innerfamiliäre Senioritätsgefälle als ursächlich zu vermuten sind, so ist es dennoch erstaunlich, dass sowohl einem eigenen Familiengremium bzw. der kollektiven Aufgabe eine solch verhältnismäßig geringe Bedeutung zugemessen wird.²⁹

²⁹ Interessanterweise zeigt sich bei der größenvergleichenden Betrachtung in Kapitel 5, dass es keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Größe des Gesellschafterkreises gibt. Die Verantwortlichkeit für die Umsetzung einer Familienstrategie wird clusterübergreifend mehrheitlich bei allen Mitgliedern des Gesellschafterkreises gesehen.



Abbildung 17: Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Inhalte der Familienstrategie

4.5 | VOR- UND NACHTEILE DER ENTWICKLUNG EINER EXPLIZITEN FAMILIENSTRATEGIE

Der Prozess zur Entwicklung einer Familienstrategie ist komplex, langwierig und zeit- sowie kostenintensiv, kann aber maßgeblich zur Zukunftssicherung des Familienunternehmens beitragen. Welche spezifischen Effekte der Prozess auf die

Unternehmerfamilie hat, ist natürlich sehr individuell. Die Antworten der Studienteilnehmer können jedoch in sechs positive (s. Abbildung 18) sowie drei negative Effekte (s. Abbildung 19) zusammengefasst werden.

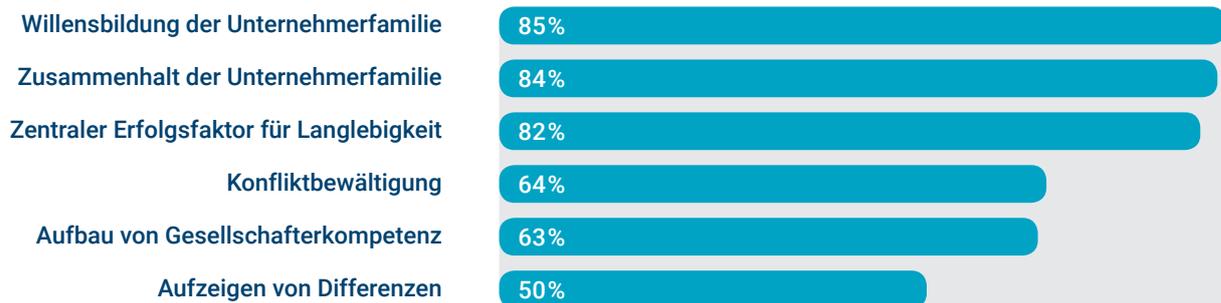


Abbildung 18: Positive Effekte der Erstellung einer Familienstrategie

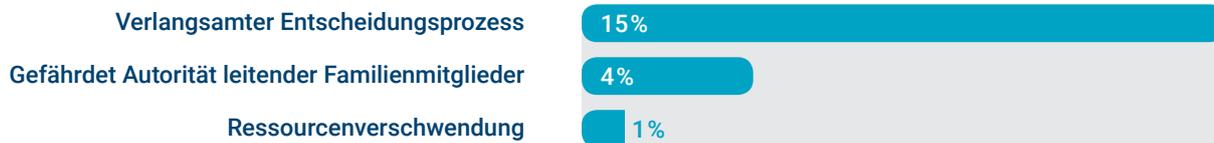


Abbildung 19: Negative Effekte der Erstellung einer Familienstrategie

Die positiven Effekte des Prozesses hin zu einer expliziten Familienstrategie (s. Abbildung 18) werden vor allem in der Willensbildung der Unternehmerfamilie (85%) sowie in einer Stärkung des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie (84%) gesehen. Des Weiteren wird die Familienstrategie als zentraler Erfolgsfaktor für eine Langlebigkeit des Familienunternehmens genannt (82%), sie unterstützt die Fähigkeit der Konfliktbewältigung (64%), den Aufbau von Gesellschafterkompetenz (63%) und das Aufzeigen von Differenzen innerhalb der Unternehmerfamilie (50%), die bisher noch nicht zutage getreten waren.

Dennoch haben die Studienteilnehmer auch einige negative Aspekte benannt (s. Abbildung 19), die sich in den folgenden drei Effekten zusammenfassen lassen: verlangsamte Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmerfamilie (15%), Gefährdung der Autorität leitender Familienmitglieder (4%) und die Verschwendung von Ressourcen (1%). Abschließend lässt sich feststellen, dass die positiven Effekte einer Familienstrategie für die teilnehmenden Unternehmerfamilien stark überwiegen.

4.6 | RESÜMEE

Dieses Kapitel diente dazu, einen allgemeinen Überblick über den Einsatz von Family Governance Mechanismen und den konkreten Umgang mit dem Thema Familienstrategie zu erlangen. Die Datenauswertung zeigt, dass das Thema Family Governance für Unternehmerfamilien im Allgemeinen immer wichtiger wird. Des Weiteren freuen wir uns zu sehen, dass die explizite Familienstrategie für die meisten Unternehmerfamilien nicht nur ein Begriff zu sein scheint, sondern diese auch ihre Relevanz erkannt haben und sich mit dem Thema intensiv auseinandersetzen und entsprechende Prozesse initiieren bzw. durchlaufen. Abschließend zitieren wir Aussagen der Teilnehmer unserer Studie, die zeigen, was diese sich für die Zukunft in Bezug auf ihre Familienstrategie wünschen:

- „Regelmäßige Treffen mit Tagesordnungspunkten sowie Diskussionen mit offenem Ende.“
- „Strategie haben wir nicht. Leitbild ja. Braucht es eine Polizei-Funktion?“
- „Zu beginnen, da es nun zwei volljährige Nachkommen gibt.“
- „Partner besser einbeziehen.“
- „Familie mehr in Firma einbinden = mehr Information, mehr Gesellschafterkompetenz.“
- „Wir müssten über diese formalen Dinge mehr sprechen. Häufigere Gesellschafterversammlungen.“
- „Eine einmal erarbeitete Familienstrategie immer bewusst machen und präsent halten.“
- „Inhalte von Familientreffen attraktiver zu gestalten.“
- „Klarere Regeln im Nachfolgeprozess.“
- „Wir sind daran, die Familienstrategie in die Familienverfassung zu integrieren, damit wir am Ende ein bindendes Papier haben, das für alle klar ist.“
- „Noch mehr Verbindlichkeit zur Einhaltung/Durchführung der vereinbarten Maßnahmen.“
- „Sich besser daran zu halten, was man abgemacht hat.“
- „Höherbewertung der Unternehmensziele im Vergleich zu den Einzelzielen der Gesellschafterfamilien. Unternehmensinteressen vor Eigeninteressen stellen.“
- „Der Konflikt: Wie offen kann man konfliktäre Punkte ansprechen, ohne den Zusammenhalt zu zerstören, und wie offen sollte man sein, damit ein Thema abgearbeitet wird? Das bleibt ein ewiges Thema.“
- „Mehr Freiraum für die Zeit in den Kleinfamilien der aktiven Gesellschafter lassen: Wir haben uns sehr intrinsisch und zeitintensiv um diese Themen gekümmert, da wir mehrere aktive Gesellschafter sind und uns dies für eine störungsfreie Zusammenarbeit notwendig erschien. Jeder ist individuell in der Familie, hat verschiedene Lebensformen etc. und das ist gut so: Das Thema Gleichheit/Ungleichheit kommt manchmal auf.“
- „Ein verpflichtendes Gefäß dafür definieren. Oft sind Diskussionen darüber geplant jedoch stiehlt das Alltagsgeschäft die Zeit dafür.“
- „Es fehlen noch professionelle, definierte Maßnahmen zum Konfliktmanagement. Insgesamt aktivere Beteiligung des Gesellschafterkreises insbesondere der nicht operativ im Unternehmen tätigen Personen wünschenswert.“

- „Anerkennung der Familienmanager („Kümmerer“).“
- „Mehr Zeit dafür planen und, soweit erforderlich, erfahrene externe Berater konsultieren.“
- „Regelungen sind bekannt, wurden aber bislang noch nicht schriftlich vereinbart, keine Klarheit über eine langfristige Ausrichtung.“
- „... das Interesse am Unternehmen sollte größer sein, weil dadurch das Verständnis wächst. Ansonsten gibt es einen guten Zusammenhalt in der Familie, die immerhin schon über 20 Mitglieder umfasst.“
- „Die Kommunikation muss verbessert werden. Dringend.“
- „Wir haben mit 80% angefangen und verbessern diese nun im Laufe der Zeit. Wir müssen uns um den gezielten Aufbau von Gesellschafterkompetenz kümmern und an gewissen Kompetenzbedingungen für die kommende Generation festhalten.“
- „Wir sind m. E. schon zu diesem Zeitpunkt professionell unterwegs. Zukünftig wird es wichtig sein, die UF zu motivieren und aktiv zu halten (Umsetzung unseres GKE-Programms). Darüber hinaus wird es unsere Aufgabe sein, fortwährend an einer gemeinsamen UF-Identität zu arbeiten, um den Zusammenhalt zu stärken.“
- „Die Wichtigkeit einer solchen Strategie und die Interpretation dieser sollte von allen Teilen gleichermaßen respektiert werden und danach sollte sich auch gerichtet und gelebt werden.“
- „Abbau von Angst der operativ aktiven Gesellschafter, die Kontrolle durch nicht beeinflussbare Kommunikationsprozesse zu verlieren.“
- „Mehr Priorität auf dem Thema. Liegt an der zeitl. Überbelastung des aktuellen GF-Gesellschafters, der glz. der ‚Kümmerer‘ ist.“
- „Zeitgerechte Kommunikation, unabhängig von eventuellen Befindlichkeiten. Mehr Offenheit, Vermeiden virulenter, aber nicht angesprochener Themen.“
- „Etwas mehr Professionalität wäre manchmal hilfreich.“
- „Wer, was, wann kommuniziert und verantwortet, ist noch etwas zu üben.“
- „Es fehlt am Interesse der Gesellschafter, Verantwortung für den Bestand des Unternehmens zu übernehmen, und darüber hinaus am Willen, sich mit Besonderheiten von Bilanz und G+V zu beschäftigen.“
- „Bessere Integration der heranwachsenden Kinder.“
- „Eine zügigere Entwicklung unserer Familienstrategie.“

5 | DETAILANALYSE DER ANTWORTEN NACH TYPEN VON UNTERNEHMERFAMILIEN

Im folgenden Kapitel sollen eine differenziertere Analyse und Erläuterung ausgewählter Ergebnisse und Problemstellungen vorgenommen werden. Hierdurch sollen sich Unternehmerfamilien in ihren spezifischen Ausprägungsmerkmalen besser wiederfinden können.

Unserer Einschätzung nach macht es im Hinblick auf die Entwicklung und Gestaltung einer Familienstrategie einen erheblichen Unterschied, ob die Unternehmerfamilie groß-, mittel- oder kleinzahlig ist, beziehungsweise ob sich das Familienunternehmen in der zweiten oder in der siebten Familiengeneration befindet. Handlungsempfehlungen, die sich aus unseren Analysen ableiten lassen, können hierbei natürlich nur generell gehalten werden, da sie sehr stark von der individuellen Situation der Familie und des Unternehmens abhängig sind.

5.1 | CLUSTERBILDUNG FÜR EINE DIFFERENZIERTE ANALYSE

Unternehmerfamilien, die sich in ihren demografischen Strukturen ähneln, sehen sich häufig mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Um die Handlungsempfehlungen dieser Studie spezifischer und zugänglicher zu gestalten, ist es also von Vorteil, die Unternehmerfamilien auf Basis ihrer Ähnlichkeiten zu gruppieren. Natürlich ist dies nur anhand der freiwillig angegebenen Daten der (anonymen) Studienteilnehmer möglich. Aber schon anhand

dieser wenigen demografischen Angaben, wie zum Beispiel Unternehmensalter oder Familiengröße, können Gruppen gebildet werden, die sich relativ trennscharf unterscheiden lassen. Mithilfe einer Clusteranalyse,³⁰ ist es uns gelungen, aus den Daten drei eindeutige Cluster zu bilden, die im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt werden. So kann auf die clusterspezifischen Herausforderungen besser eingegangen und Handlungsempfehlungen konkreter formuliert werden.

Die drei Cluster ergeben sich aus den folgenden Ausprägungen (s. Abbildung 20): Umsatz und Alter³¹ des Familienunternehmens sowie Anzahl der Gesellschafter und Generationen, in denen sich das Unternehmen im Eigentum der Unternehmerfamilie befindet.³² Mit Hilfe dieser drei Parameter lassen sich unserer Einschätzung nach Unternehmerfamilien in verschiedenen Entwicklungsstadien beschreiben, die direkt mit ganz individuellen Herausforderungen und Chancen verbunden sind. Gerade in Bezug auf eine Familienstrategie ist es wichtig, die Gegebenheiten der Unternehmerfamilie zu kennen und aus ihrer Sichtweise zu argumentieren.

Die von uns vorgenommene Clusteranalyse hat zu drei „Typen“ von teilnehmenden Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien geführt, die man als groß, mittel und klein zusammenfassen kann. Mit einem differenzierten Blick wird aber deutlich, dass alle Unternehmen im Mittel zwar ähnlich alt sind, in Bezug auf Umsatz und Größe des Gesellschafterkreises jedoch erhebliche Unterschiede bestehen.

³⁰ Mehr Informationen finden sich im Anhang, in dem diese Methodik kurz erläutert wird.

³¹ Die Cluster weisen keinen Unterschied in ihrem Durchschnittsalter auf. Trotzdem ist es wichtig, diese Dimension in die Analyse zu inkludieren, da sich die Altersverteilung innerhalb der Cluster unterscheidet.

³² Mehr Informationen zu den Clustern finden sich im Anhang.

	KLEINE UNTERNEHMERFAMILIE – CLUSTER 1	GROSSE UNTERNEHMERFAMILIE – CLUSTER 2	DYNASTISCHE UNTERNEHMERFAMILIE – CLUSTER 3
Jahresumsatz (MEUR)	40	325	950
Unternehmensalter	85	90	90
Generation	3	4	5
Anzahl Gesellschafter	4	10	50

Abbildung 20: Clusterbeschreibung

Cluster 1 beschreibt die *Kleine Unternehmerfamilie*, die aus einem relativ kleinen Gesellschafterkreis (durchschnittlich 4 Personen) besteht, der sich vermutlich nur aus einem Familienzweig zusammensetzt. Das Alter des im Eigentum dieser Familie befindlichen Unternehmens ist mit 85 Jahren etwas jünger als bei den anderen Clustern. Auch handelt es sich hier um die Teilnehmer mit dem vergleichsweise geringsten Generationsalter der Eigentümerschaft. Die hier repräsentierten Unternehmen haben einen durchschnittlichen Jahresumsatz von MEUR 40. Die Unternehmerfamilie, die meist noch operativ im Unternehmen tätig ist, organisiert sich als Unternehmerfamilie häufig noch in der „Logik als Familie“ und sieht keine Notwendigkeit für professionellere Strukturen.

Cluster 2 repräsentiert die *Große Unternehmerfamilie*. Sie hat in ihrem Eigentum ein mittelgroßes bis großes Unternehmen (durchschnittlich MEUR 325 Jahresumsatz). Sie besteht aus mehr als einem Familienzweig (durchschnittlich 10 Gesellschafter) und sieht sich mit ersten Problemen bei der Organisation der Unternehmerfamilie konfrontiert.

Cluster 3 bezeichnen wir als *Dynastische Unternehmerfamilien*, die sich vor allem durch ein Familienunternehmen mit einem sehr hohen Jahresumsatz (durchschnittlich MEUR 950) und einem sehr großen Gesellschafterkreis (durchschnittlich 50 Personen) auszeichnen. Durch die Größe des Gesellschafterkreises und die meist über ein Aufsichtsgremium ausge-

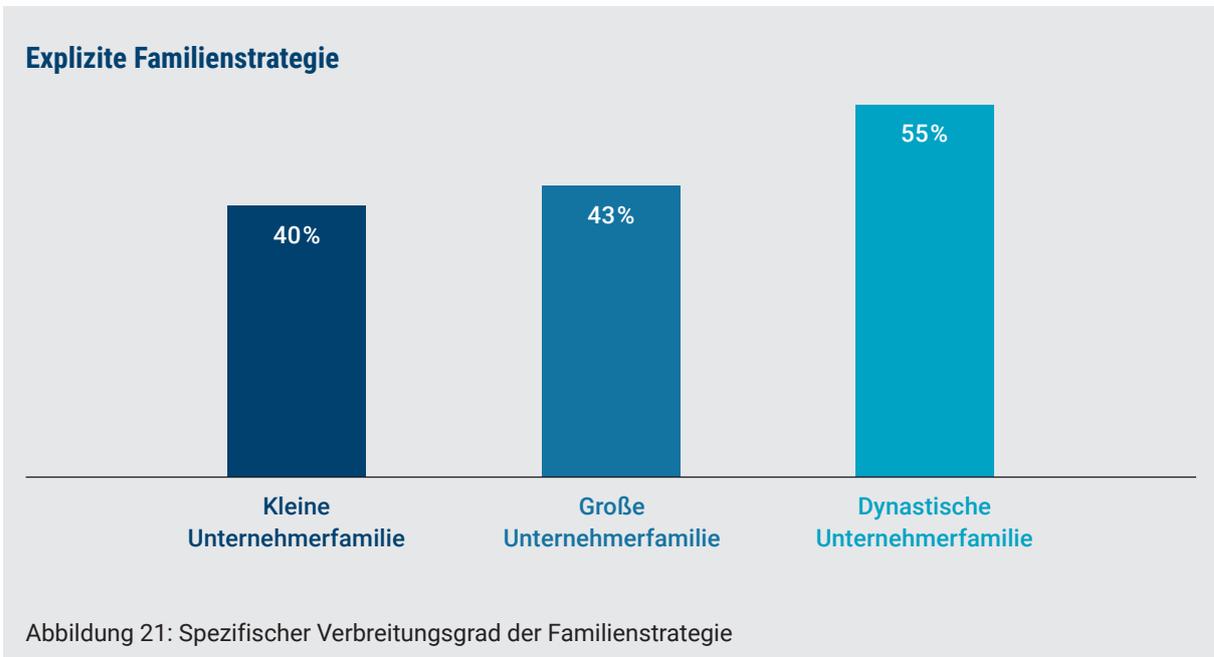
übte unternehmerische Aufgabe besteht häufig keine direkte Bindung mehr zum Unternehmen. Daher benötigt die Organisation der Unternehmerfamilie professionelle Strukturen.

5.2 | CLUSTERBASIERTE ANALYSE DER STUDIENERGEBNISSE

Die in Kapitel 4 dargelegten Ergebnisse basieren auf den Daten aller teilnehmenden Unternehmerfamilien. Im Folgenden können diese Ergebnisse nun clusterspezifisch analysiert werden. Anhand von vier Dimensionen einer Familienstrategie – Verbreitung, Motivation, zentrale Aspekte und Herausforderungen – zeigen wir die wichtigsten und sich am prägnantesten unterscheidenden Beobachtungen auf Basis der drei Cluster. Basierend auf unseren gesammelten Forschungserfahrungen zu diesem Themenkomplex werden die beobachteten Spezifika dann mittels Hypothesen und Erklärungsansätzen erläutert.

5.2.1 VERBREITUNG FAMILY GOVERNANCE MECHANISMEN/FAMILIENSTRATEGIE

Im Bereich der Verbreitung zeigen sich vor allem in Bezug auf eine explizite Familienstrategie sowie die Formate für die Nachfolgeneration interessante Unterschiede.



Im Gesamtergebnis haben 45 Prozent aller Studienteilnehmer eine explizite Familienstrategie.³³ Wie Abbildung 21 allerdings zeigt, haben die teilnehmenden Vertreter von *Dynastischen Unternehmerfamilien* schon mit über der Hälfte eine explizite Familienstrategie entwickelt, während die beiden anderen Cluster hier noch etwas zurückliegen. Dies liegt unserer Einschätzung nach in der Logik dieses Unternehmerfamilientypus begründet: *Dynastische Unternehmerfamilien* haben oftmals aufgrund ihrer großen Mitgliederanzahl schon längere Zeit mit der Herausforderung zu kämpfen, den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zu erhalten und die Unternehmerfamiliengemeinschaft zu organisieren.³⁴ Unserer Kenntnis nach sind es die Vertreter dieses Typus von Unternehmerfamilien, die im deutschsprachigen Raum als Pioniere für die Etablierung professioneller Organisationsstrukturen für

den Gesellschafterkreis bzw. die Unternehmerfamilie gelten dürfen. Im Status quo können sie auch als Vorreiter im Bereich der explizierten Familienstrategie und der darauf aufbauenden etablierten Familienmanagementsysteme gelten.³⁵

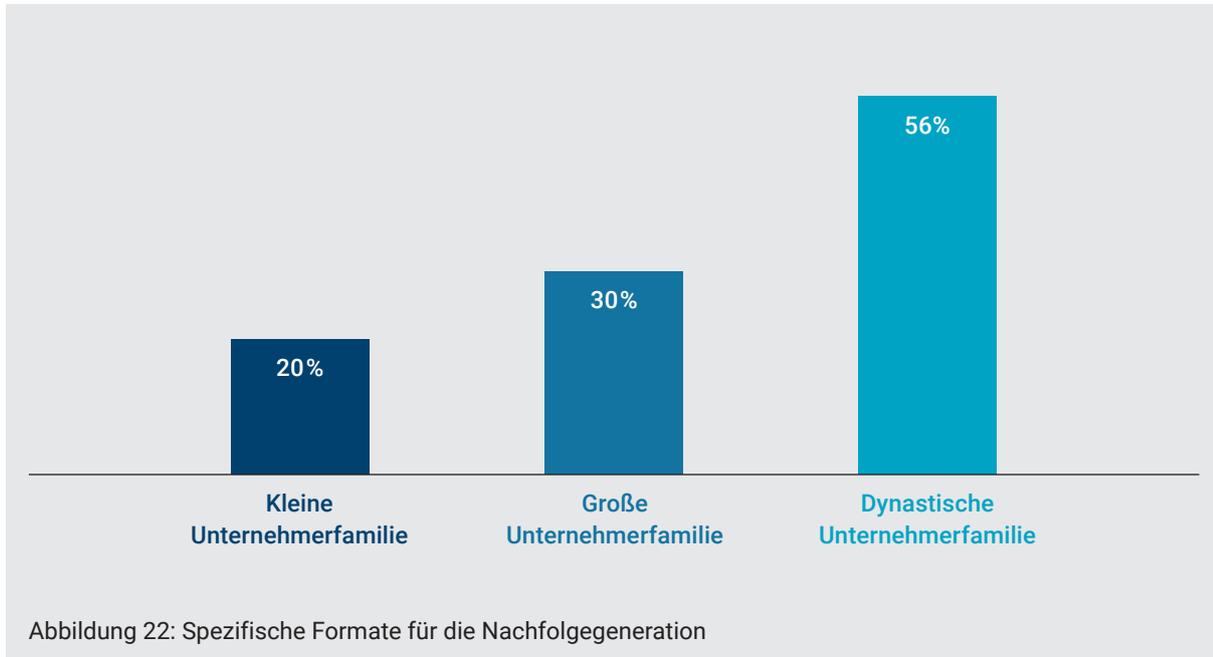
34 Prozent aller Studienteilnehmer geben an, zugeschnittene Formate für die Nachfolgeneration anzubieten (s. Abbildung 22).³⁶ Betrachtet man allerdings die einzelnen Cluster, zeichnet sich ab, dass auch hier die *Dynastischen Unternehmerfamilien* schon zu 56 Prozent entsprechende Angebote haben, wohingegen nur 20 Prozent der *Kleinen Unternehmerfamilien* sich mit dieser Thematik beschäftigen. Nur die *Großen Unternehmerfamilien* spiegeln den Gesamtschnitt wieder mit um die 30 Prozent. Diese Diskrepanz lässt sich vor allem damit erklären, dass die Notwendigkeit, die

³³ Vgl. Kapitel 4.

³⁴ Über die besondere Form der Organisation von *Dynastischen Unternehmerfamilien* siehe auch Rösen et al. (2019) und Kleve et al. (2018).

³⁵ Auf Basis unserer Eindrücke aus anderen Forschungsprojekten lassen sich beispielhaft für den hier seit mehreren Jahrzehnten etablierten Professionalisierungsgrad in der Organisation der Unternehmerfamilie unter anderem die Unternehmerfamilien Freudenberg, Merck, Henkel und Haniel nennen.

³⁶ Vgl. Kapitel 4.



Nachfolgeneration auszubilden und über das Unternehmen zu informieren, bei größeren Familien aufgrund des anzunehmenden Verlustes an Bindung zum Unternehmen an Wichtigkeit gewinnt.

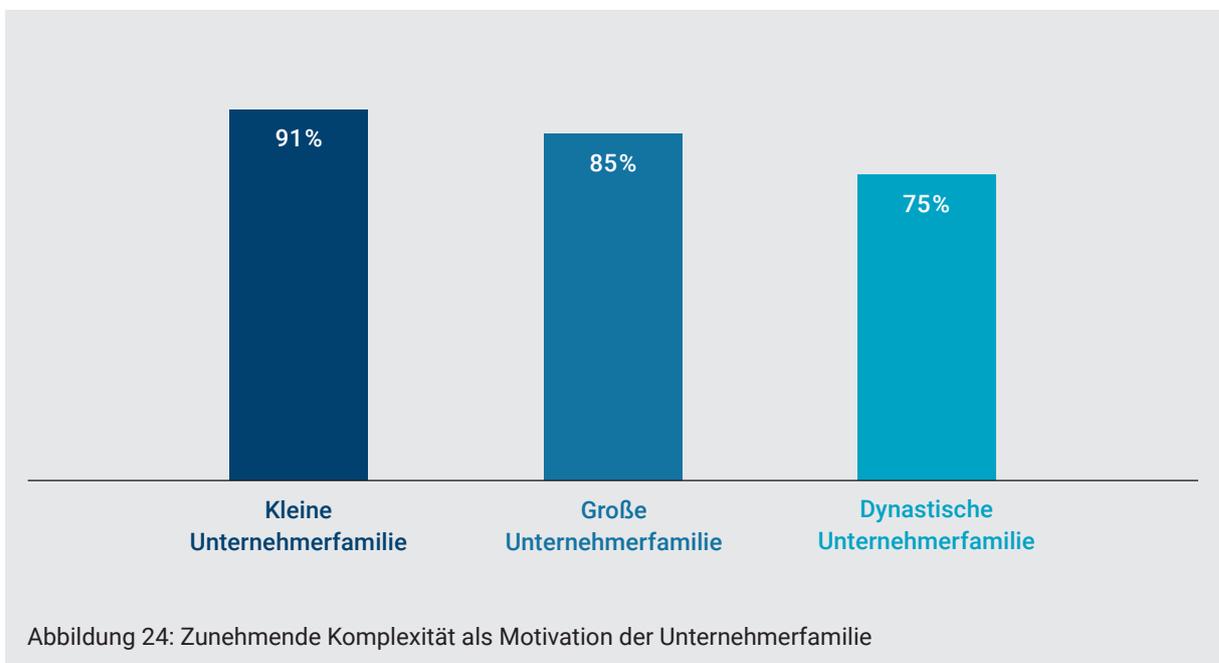
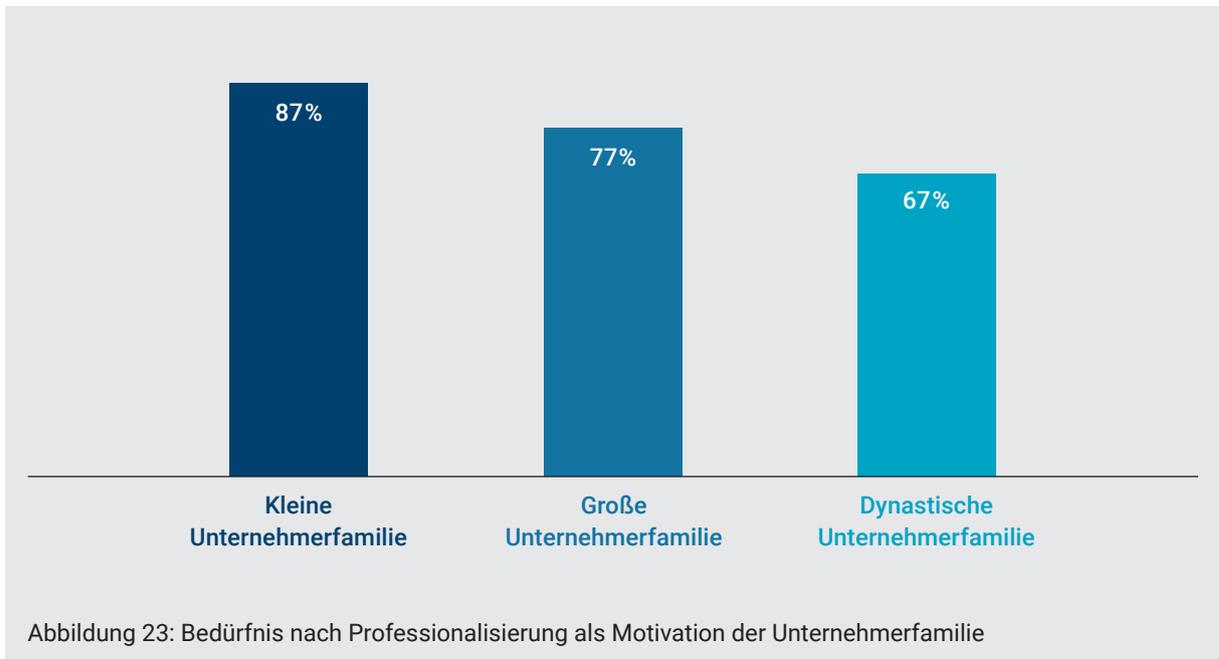
Bei *Kleinen Unternehmerfamilien* sind oftmals noch Mitglieder aus der Familie aktiv im Unternehmen tätig, so dass aufgrund des hohen verwandtschaftlichen Nähegrades ein Interesse am Unternehmen eher zu vermuten ist. Das Unternehmen „sitzt“ hier teilweise mit am Tisch und hat einen stark prägenden Einfluss auf die nachwachsende Generation.

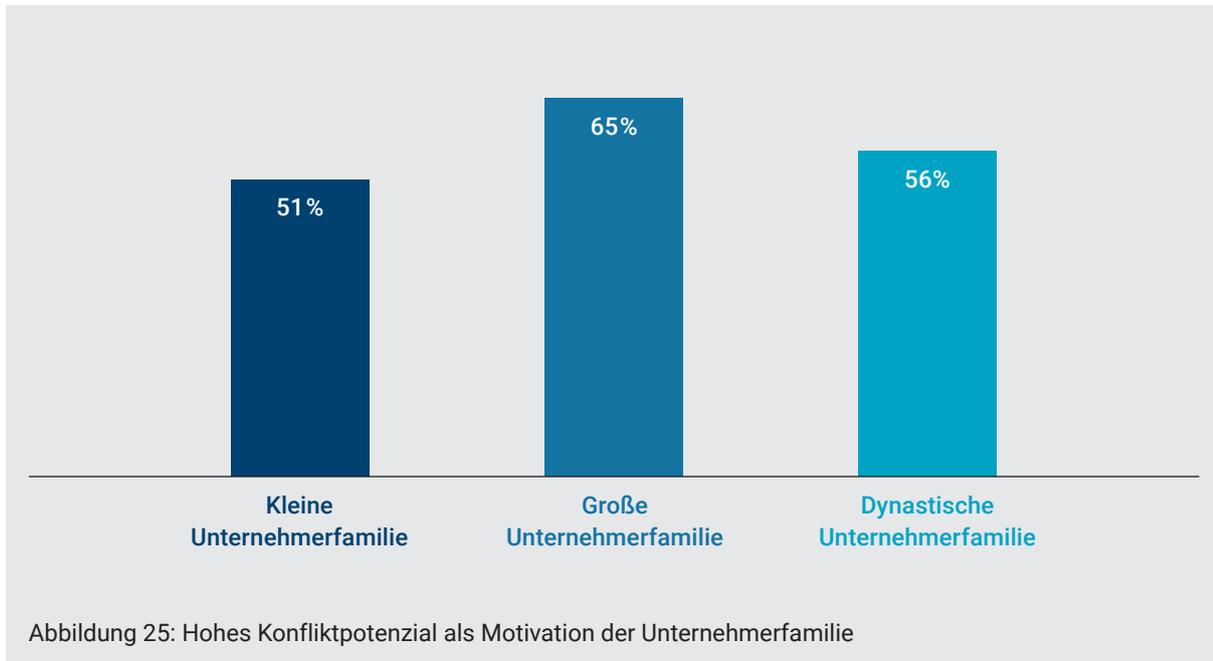
Bei größeren Familienstrukturen zielen entsprechende Formate aber nicht nur darauf ab, Inhalte in Bezug auf das Unternehmen zu vermitteln, sondern vor allem den Zusammenhalt der Generationen sicherzustellen, der ansonsten nahezu automatisch wegen des abneh-

menden Verwandtschaftsgrades verfällt. Über die angebotenen Formate und Aktivitäten kann somit ein Interesse am Unternehmen geweckt/aufrechterhalten und eine emotionale Bindung der Nachkommen an die Familiengemeinschaft bzw. die gemeinsame unternehmerische Aufgabe sichergestellt werden.

5.2.2 MOTIVATION FÜR EINE FAMILIENSTRATEGIE

Ein Einblick in die Motivation für eine Familienstrategie zeigt vor allem in den drei Bereichen – Professionalisierung, zunehmende Komplexität und hohes Konfliktpotenzial der Unternehmerfamilie – Unterschiede zwischen den drei Clustern (siehe Abbildungen 23 bis 25).





Die Professionalisierung der Unternehmerfamilie ist vor allem für die *Kleine Unternehmerfamilie* ein Beweggrund für die Entwicklung einer Familienstrategie. Unserer Einschätzung nach deuten sich bei den an der Studie teilnehmenden Vertretern dieses Clusters offenbar Veränderungsdynamiken an. Typischerweise verlieren Unternehmerfamilien dieses Typus auf Grund von Anteilsübertragungen ihre noch überschaubare Größe im Gesellschafterkreis. Es besteht hier dann meist die Sorge, dass man sich nicht mehr auf rein familiäre Kommunikations- und Organisationsprinzipien verlassen kann. Meist werden hier die Notwendigkeiten und Herausforderungen, die auf die Familie zukommen, gesehen und es wird mit entsprechenden familiären Professionalisierungsbemühungen reagiert.

Für Cluster 2 und 3 sind indes vor allem die Sorge um den Zusammenhalt der Familie und der Umgang mit der zunehmenden Komplexität relevant. Während sich die *Dynastische Unternehmerfamilie* mit diesen Themen schon länger befasst und mit der expliziten Familienstrategie typischerweise schon längere Zeit Erfahrungen hat, vermuten wir, dass diese Herausforderungen für die Vertreter des Clusters *Große Unter-*

nehmerfamilie eher ein neuartiges Phänomen sind. Bei diesem Typus wird erst mit der Zeit deutlich, dass die Anzahl der vorhandenen Familiengesellschafter nicht mehr über eine von einigen wenigen Familienmitgliedern vorgenommene (meist einzelpersonenbezogene) Kommunikation und Interaktion sinnvoll organisiert werden kann. Vertrauenspersonen, die oftmals über einen langen Zeitraum in persönlichen Einzelgesprächen für strategische Entscheidungen oder die Bindung zum Unternehmen gesorgt haben, sind entweder nicht mehr bekannt oder aus Altersgründen nicht mehr in der Lage, alle neu hinzukommenden Familiengesellschafter adäquat in die Familiengemeinschaft einzubinden. Die Mitglieder dieses Familientypus sorgen sich daher häufig (zu Recht!), dass durch den abnehmenden Verwandtschaftsgrad und der damit rückläufigen Häufigkeit der Interaktionen miteinander die familiären Bindungen nachlassen. Durch den Wegfall der Pflege der familiären Gemeinschaft wird oftmals befürchtet, dass zeitgleich auch der Bedeutungsgrad des Unternehmens als gemeinschaftliche Aufgabe in der innerfamiliären Kommunikation nachlässt und lediglich die Ausschüttungen in den Fokus rücken könnten. Die latente Gefahr, dass ein

gemeinschaftliches Werteverständnis bzw. eine gemeinsame Haltung nicht mehr automatisch durch das Elternhaus an die Kinder weitergegeben wird, ist strukturell angelegt, da sich die Elternhäuser stark unterscheiden und auseinanderdifferenzieren können. Familienzweige, die nicht ständig in einem engen Kontakt stehen, verfügen typischerweise über keine einheitliche Wertepprägung und Entwicklung mehr. Das birgt ein hohes Potenzial für Konflikte und schwächt den Zusammenhalt. Um genau diesen Entwicklungen entgegenzuwirken und trotzdem als Unternehmerfamilie ein einheitliches Werteverständnis – mindestens in Bezug auf das Familienunternehmen – zu pflegen, müssen nun aktiv Maßnahmen getroffen werden, da die reine Familienzugehörigkeit allein nicht mehr ausreicht.

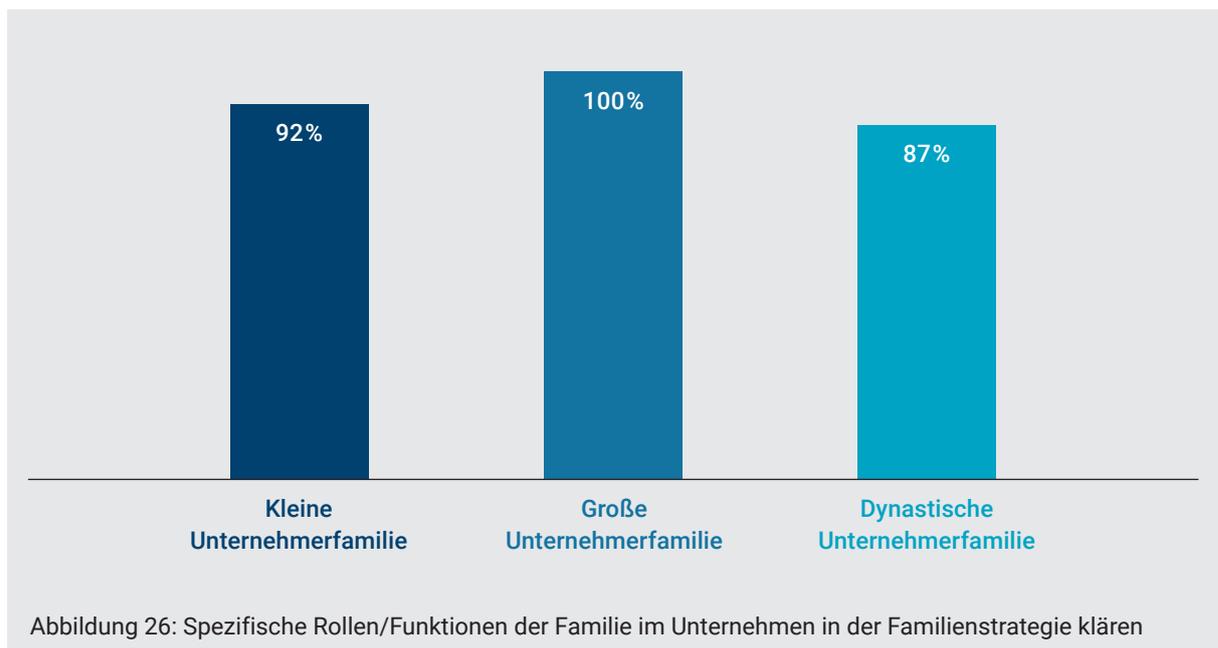
5.2.3 ZENTRALE THEMEN EINER FAMILIENSTRATEGIE

Je nachdem in welchem Entwicklungsstadium sich die Unternehmerfamilie befindet, sieht sie bestimmte Themen als besonders dafür geeignet, sie in einer

Familienstrategie zu thematisieren beziehungsweise hält sie entsprechende Regelungen für besonders hilfreich. Alle Cluster zeigen hier klare Tendenzen, die die Sorgen der jeweiligen Unternehmerfamilien widerspiegeln.

Rolle und Funktion der Familie im Unternehmen

Für die *Große Unternehmerfamilie* ist mit 100 Prozent das Definieren der Rolle der Familie im Unternehmen das Thema, das ihr am meisten Sorgen bereitet und daher durch die Familienstrategie geklärt werden sollte (s. Abbildung 26). In diesem Typus Unternehmerfamilie können gar nicht mehr alle Gesellschafter operativ tätig sein, vermutlich sind es – wenn überhaupt – nur noch einige wenige. Daher stellt sich hier die Frage besonders dringlich, wie der Familieneinfluss auf die Unternehmensgeschichte zukünftig gewährleistet/vorgenommen werden kann. Abgesehen von der Fortsetzung über operative Führungsrollen kann dieser Einfluss ja auch durch Sitze in Aufsichts- und Kontrollgremien realisiert werden. Hierfür müssen jedoch klare Regeln geschaffen werden, inwiefern



diese im Sinne der Unternehmerfamilie tätig werden sollen. Denn für die operativ tätigen Familienmitglieder könnte es ein Problem darstellen, von anderen Familienmitgliedern „beaufsichtigt“ zu werden. Gleichzeitig ist es für die oftmals große Anzahl von nicht-tätigen Gesellschaftern immer seltener zu akzeptieren, sich mit einer Abstimmung im Rahmen einer Gesellschafterversammlung zu begnügen. Spätestens, wenn kein Familienmitglied aus der nachfolgenden Generation mehr bereit ist, in die operative Verantwortung zu gehen, sind in der Unternehmerfamilie Vorkehrungen für eine effiziente und angemessene Kontrolle eines dann tätig werdenden familienexternen Managements zu treffen.

Für Cluster 3, die *Dynastische Unternehmerfamilie*, ist das Thema der Rollenfindung zwar nicht neu, da sie sich hiermit bereits in früheren Zeiten detailliert auseinandersetzen musste, um sich überhaupt zur heutigen Größe entwickeln zu können. Aber es ist Aufgabe der Familienstrategie, die Rolle der Familie immer wieder neu zu definieren. Unserer Erfahrung nach konzentriert sich die Reflexion der Rolle der Unternehmerfamilie hier häufig auf die Frage, ob diese sich eher als treuhänderische Eigentümergemeinschaft oder eher als verwandtschaftlich verflochtene Investorengruppe versteht.

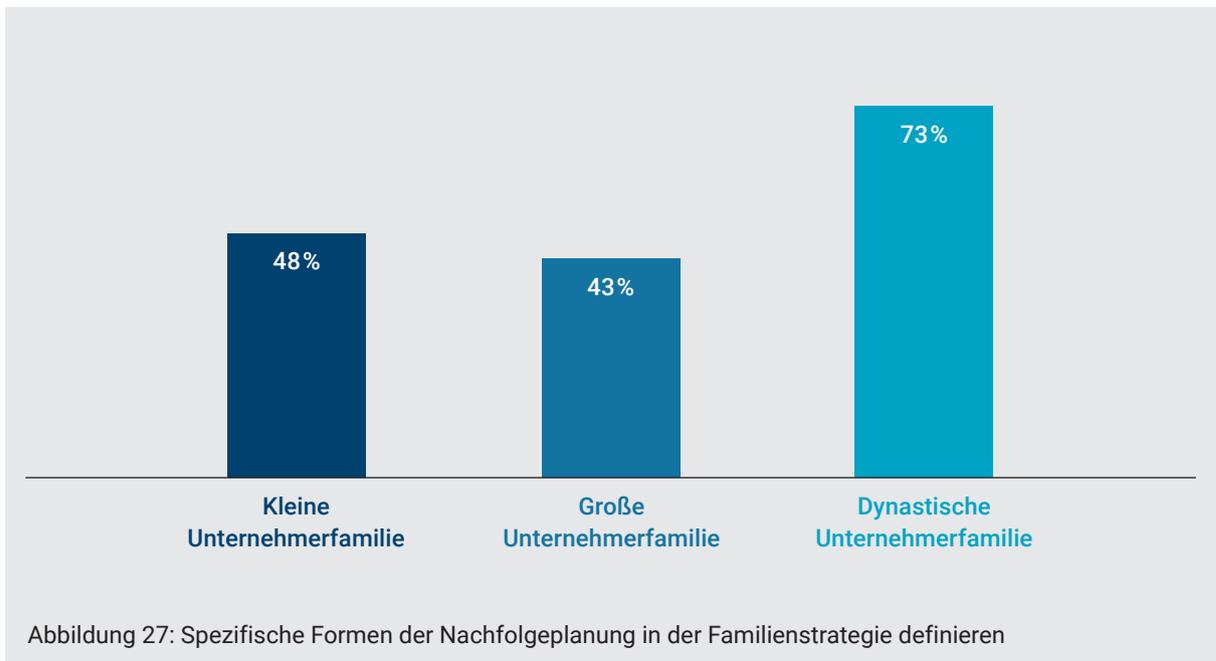
Dass auch die *Kleine Unternehmerfamilie* mit 92 Prozent dieses Thema als besonders relevant angibt, ist eher überraschend, da diese Familien zumeist noch aktiv im operativen Geschäft mitwirken. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die Nachfolger heutzutage die freie Wahl haben sollen, ob sie in das operative Geschäft einsteigen wollen oder eher eigenen Neigungen folgen. Gerade wenn es dann nicht zu einem Einstieg ins operative Geschäft kommt, muss im Vorfeld definiert sein, wie sich das Verhältnis der Eigentümer zum Unternehmen gestaltet und wie die Unternehmerrolle so ausgeübt werden kann, dass den Nachfolgern eine wirkliche Wahlfreiheit gegeben wird.

Nachfolgeplanung

Die Nutzung der Familienstrategie zur Regelung der Nachfolgeplanung wird vor allem durch die Vertreter der *Dynastischen Unternehmerfamilien* präferiert. Mit fast 75 Prozent setzt sich dieser Familientypus bei den gegebenen Antworten von den anderen beiden ab (s. Abbildung 27). Ein denkbarer Erklärungsansatz für diesen Umstand ist die Notwendigkeit, einen von allen Familienmitgliedern akzeptierten Selektionsprozess zu definieren, an dessen Ende eine legitimierte Auswahl von Vertretern des großzahligen Gesellschafterkreises Verantwortung für die Gemeinschaft übernimmt. Da in diesem Typus im Vergleich zu den anderen beiden Cluster-Typen seltener Individualrechte oder Stammesprinzipien dominieren, sondern die Herausforderung besteht, eine „Gruppe von uns für uns“ zu etablieren und für die notwendigen Aufgaben zu entwickeln, stellt die Familienstrategie offenbar einen geordneten Rahmen für die hierauf basierenden Prozesse dar.

Die Familienunternehmen, die sich im Eigentum dieses Typus von Unternehmerfamilien befinden, sind oftmals sehr groß und komplex und meist durch professionelle familienexterne Manager geführt. Folglich handelt es sich bei *Dynastischen Unternehmerfamilien* unserer Erfahrung nach fast immer um solche, die der Logik des *Mentalen Modells der Aktiven Eigentümerfamilie* folgen.³⁷ Hier besteht die zentrale unternehmerische Aufgabe eben nicht mehr in der operativen Steuerung und Führung des Unternehmens, sondern in der strategischen Begleitung und Kontrolle über ein Aufsichtsgremium. Kern dieser Aufgabe ist es, dem Top-Management „den Willen der Unternehmerfamilie“ zu vermitteln und für eine nachhaltige (enkel-fähige) strategische Aufstellung des Unternehmens zu sorgen. Um also ein vollwertiges Mitglied eines entsprechenden Aufsichtsgremiums sein zu können, müssen frühzeitig Kompetenzen und Auswahlprozeduren entwickelt werden.

³⁷ Siehe hierzu ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden „Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken“.



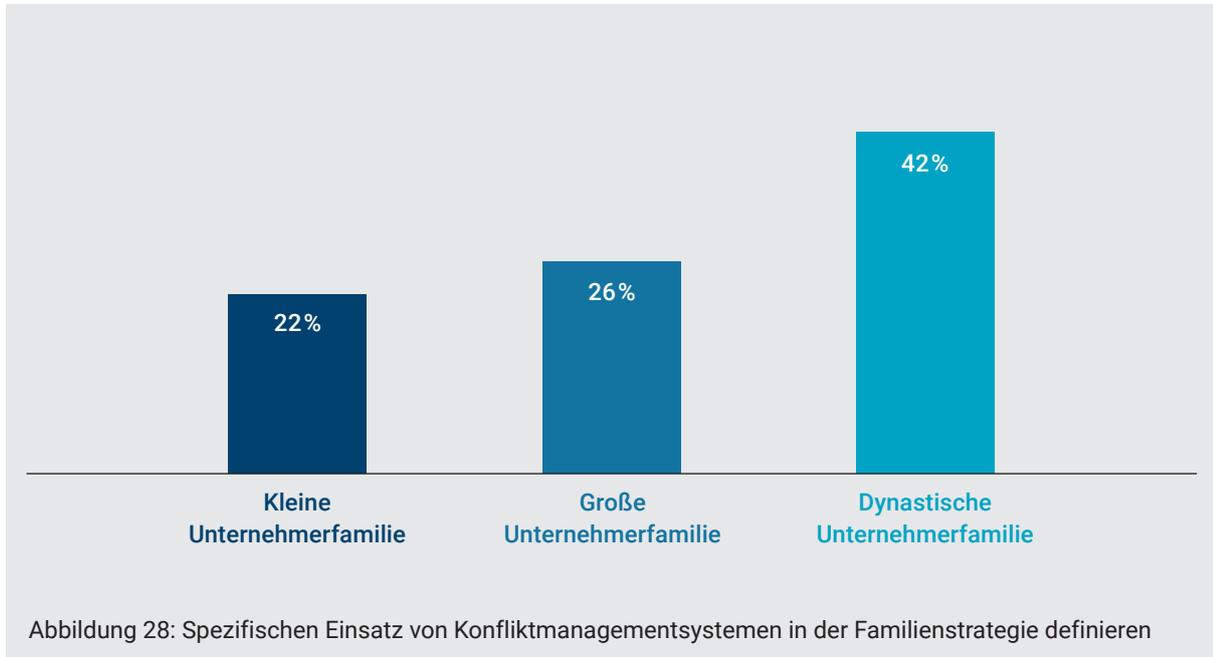
Konfliktmanagementsystem

Analog zur Nachfolgeplanung sehen vor allem die Vertreter des Clusters *Dynastische Unternehmerfamilie* einen Nutzen in einem professionellen Konfliktmanagementsystem als Teil der Familienstrategie (s. Abbildung 28). Durch ihre Größe und Komplexität hat dieser Unternehmerfamilientypus schon lange verstanden, dass Konflikte innerhalb der Familie des Familienunternehmens eher der zu erwartende Normalfall sind und sich oftmals nicht mehr rein in der Logik der Familie lösen lassen. Daher sind es offenbar vor allem diese Unternehmerfamilien, die gewillt sind, entsprechende finanzielle sowie zeitliche Ressourcen aufzubringen, die ein professionelles Konfliktmanagementsystem benötigt. Hierin definierte Vorgehensweisen und Prozeduren bieten unseren Erkenntnissen

nach eine strukturelle Plattform, um Konflikte ansprechbar zu machen. Sie erlauben in einen Lösungsprozess einzutreten, ohne dass die Familie direkt in Gänge in die Konfliktdynamik „hineingesogen“ wird und das konstruktive Miteinander – trotz Dissens – gefährdet ist.³⁸

Dennoch sind es allerdings auch in diesem Typus weniger als die Hälfte der befragten Unternehmerfamilien, die ein solches System als nützlich angeben. Es besteht also auch hier ein Nachholbedarf, in der Einführung sowie der Ausgestaltung und Umsetzung einer professionellen Konfliktbearbeitung. Interessanterweise sehen die Vertreter der *Kleinen* und der *Großen Unternehmerfamilie* die Nützlichkeit eines solchen Systems mit 22 bzw. 26 Prozent als noch geringer an. Vermutlich werden hier Konflikte innerhalb der Unter-

³⁸ Zu den typischen Lösungsansätzen siehe ausführlich v. Schlippe et al. (2017), S. 229 ff. sowie v. Schlippe (2014).



nehmerfamilie als zu vermeidende Ausnahme angesehen, es wird in diesem Zusammenhang in der Familienlogik gedacht und gehandelt. Zugleich wird in der Presse und anderen Medien kaum ein Fakt so prominent kommuniziert wie die Tatsache, dass Familienunternehmen in der Regel an Konflikten im Gesellschafterkreis und in der Unternehmerfamilie scheitern. Die oftmals vorherrschende Grundhaltung „wir sind doch Familie, wir zerstreiten uns nicht“ ist zwar nachvollziehbar, doch beruht sie vermutlich oft auf der „Konsensfiktion“, dass man sich doch irgendwie einig sei – spätestens bei bedeutsamen Übergängen (z. B. Erbfall) brechen dann latente Konfliktpotenziale oft überraschend und dramatisch auf.³⁹ Auf Dauer dürfte diese Einstellung daher den Erhalt des Familienunternehmens in den Händen der Unternehmerfamilie stark gefährden. Unsere Forschungsergebnisse lassen es daher ratsam erscheinen, dass jede Unternehmerfamilie – unabhängig von Größe und Alter – ein System für das Austragen von Konflikten etabliert.

5.2.4 HERAUSFORDERUNGEN BEI ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG

Die größten Herausforderungen für die Entwicklung sowie Umsetzung der Familienstrategie sind in diesen drei Bereichen zu finden: das Bewusstsein für Rechte und Pflichten der Mitglieder einer Unternehmerfamilie in den Lebensalltag zu integrieren, die Anerkennung der Familienstrategie als bindendes Regelwerk und die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie. Während es für alle drei Clustertypen gleichermaßen schwierig zu sein scheint, ein Bewusstsein für die Rechte und Pflichten der Unternehmerfamilie zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, zeigen sich in den anderen Bereichen Unterschiede in der detaillierten Betrachtung der Teilnehmerantworten. Da es sich bei diesem Themenkomplex um eine wesentliche Fragestellung bei der Entwicklung einer Unternehmerfamilie durch familienstrategische Regularien handelt, lohnt sich eine differenzierte Betrachtung.

³⁹ Siehe hierzu insbesondere v. Schlippe & Hülsbeck (2016) und Hülsbeck & v. Schlippe (2018).

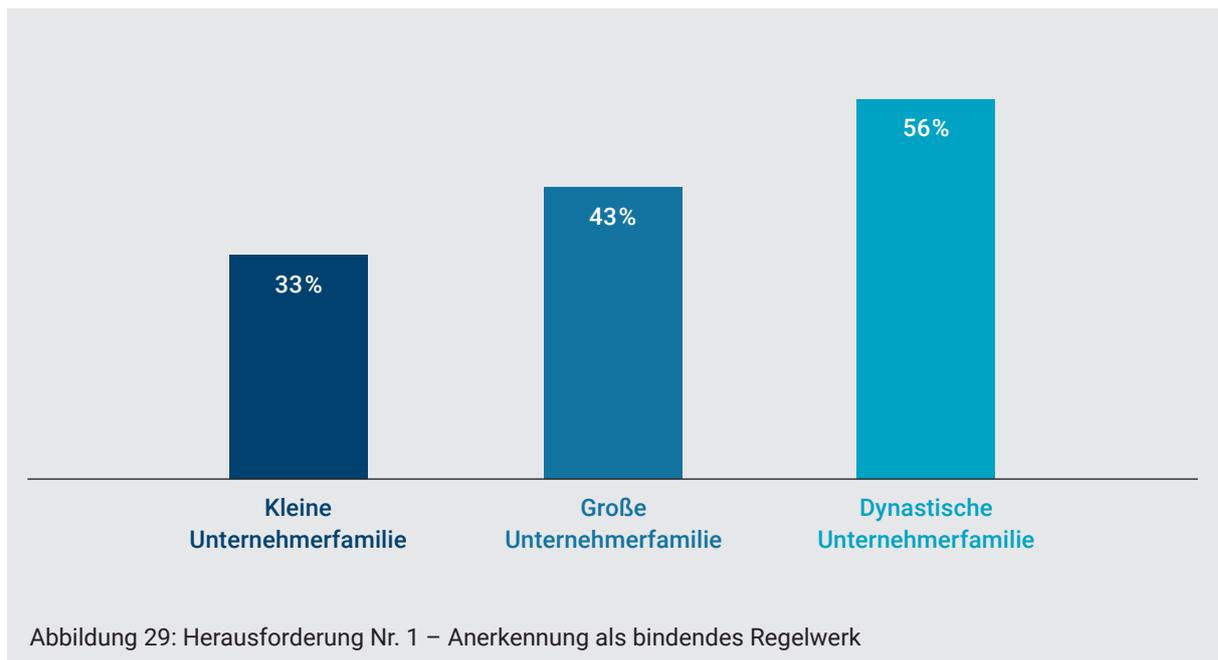
Anerkennung der Familienverfassung als bindendes Regelwerk

Die Anerkennung der Familienstrategie als bindendes Regelwerk gestaltet sich offenbar vor allem für die *Dynastische Unternehmerfamilie* (56%) als eine zentrale Herausforderung (s. Abbildung 29). Unserer Einschätzung nach könnten folgende Faktoren hierfür ursächlich sein:

- a) Große Gesellschafterkreise umfassen oftmals sehr unterschiedlich ausdifferenzierte Kernfamilien, in denen unterschiedliche Werthaltungen existieren und gelebt werden.
- b) In Unternehmerfamilien dieses Typus sind oftmals die einzelnen Mitglieder emotional sehr weit entfernt vom Familienunternehmen und der Eigentümergemeinschaft. Häufig gibt es kaum noch emotionale Bindung zum Werteverbund der Familie bzw. dem gemeinsamen Eigentum. Da der Lebensalltag dieser meist nicht operativ tätigen Gesellschafter und ihrer Angehörigen nicht mehr direkt durch die Entwicklungen des Familienunter-

nehmens geprägt ist, sehen sie oftmals zunächst keinen Sinn darin, die Regelungen der Familienstrategie in ihrer persönlichen Lebensgestaltung umzusetzen. Hier ist es von höchster Relevanz, über die Wichtigkeit der Familienstrategie und ihre zukunftsweisende Wirkung zu informieren und den direkten Einfluss auf jedes einzelne Mitglied der Unternehmerfamilie klar herauszustellen. Dies gelingt unserer Erfahrung nach am besten auf Familientreffen und im Rahmen von Reflexionsworkshops, bei denen einzelne Bestandteile der Familienstrategie durch die Teilnehmer kritisch hinterfragt und diskutiert werden können.

In abgeschwächter Form gilt die gleiche Argumentation für die *Große Unternehmerfamilie*. Auch hier haben unserer Erfahrung nach oftmals nicht alle Gesellschafter einen direkten Kontakt zum operativen Geschäft des Unternehmens und halten daher die intensivere Auseinandersetzung mit dem gemeinsamen Familienunternehmen für nicht sinnvoll. Die bisherige Verantwortungsübernahme durch die Verantwortungsträger hat lange Zeit gut funktioniert. Bei dem Typus *Kleine Unternehmerfamilie* lässt sich die

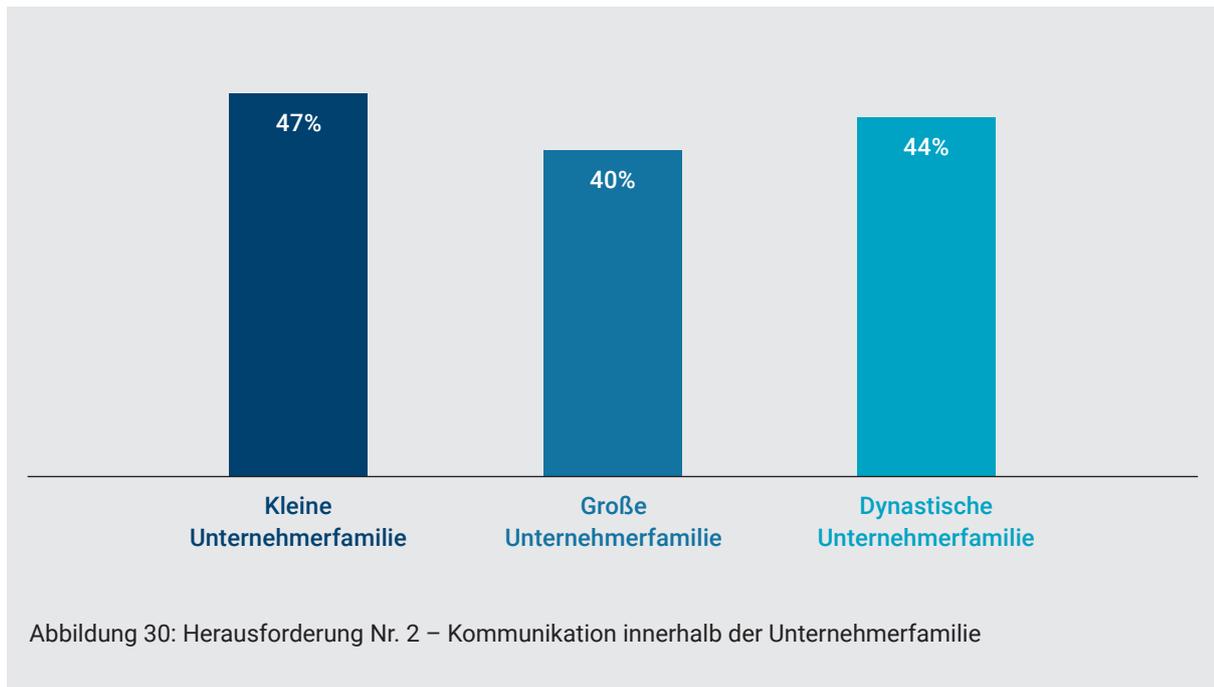


geringe Rückmeldung der Teilnehmer dadurch erklären, dass durch die unmittelbare Nähe des Unternehmens zum Alltag der Unternehmerfamilie die Familienstrategie hier quasi täglich gelebt wird. Die 33 Prozent der Antworten könnten auf einen Generationswechsel und die damit einhergehende Abweichung zu der bisher vorhandenen Alltagspraxis (z. B. die Übernahme einer operativen Aufgabe) hinweisen.

Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie

Die Unterschiede zwischen den Clustern in Bezug auf die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie sind nicht besonders groß (40% bis 47%). Allerdings ist es bemerkenswert, dass bei der *Kleinen Unternehmerfamilie* der höchste Wert vorliegt mit 47 Prozent (s. Abbildung 30). Offenbar scheint es in diesen Familien am ehesten strukturelle Hürden zu geben, familienstrategische Themen als solche systematisch zu bearbeiten. Hier lässt sich vermuten, dass die explizite Thematisierung entsprechender Fragestellungen innerhalb als unpassend erlebt wird.

Auf den ersten Blick mag dieses Ergebnis eher überraschend erscheinen. Unserer Einschätzung nach besteht allerdings bei diesem Typus selten eine professionalisierte Organisation der Kommunikation – es fühlt sich meist sehr befremdlich an, mit den Eltern und Geschwistern darüber zu sprechen, was man eigentlich in Erziehung und im Aufwachsen der *Kleinen Unternehmerfamilie* erlebt und vermittelt bekommen hat. Im Vergleich dazu ist die *Dynastische Unternehmerfamilie* (44%) meist schon länger darin geübt, sich selbst und ihre Ansichten zu diskutieren, ist dies doch vielfach eine der zentralen Maßnahmen, um große Personenzahlen zu koordinieren und entscheidungsfähig zu bleiben. Die Vertreter des Clusters *Große Unternehmerfamilie* haben hier offenbar die geringsten Widerstände (40%). Diese müssen spätestens dann, wenn die Anzahl der operativ tätigen Familienmitglieder und die der nicht-tätigen in ein Missverhältnis gerät, beziehungsweise wenn sich mindestens zwei Familienstämme als eigenständige Gesellschaftergruppen herauskristallisiert haben, in entsprechende Prozesse und Strukturen zur Förderung der Kommunikation der unterschiedlichen Gruppen investieren.

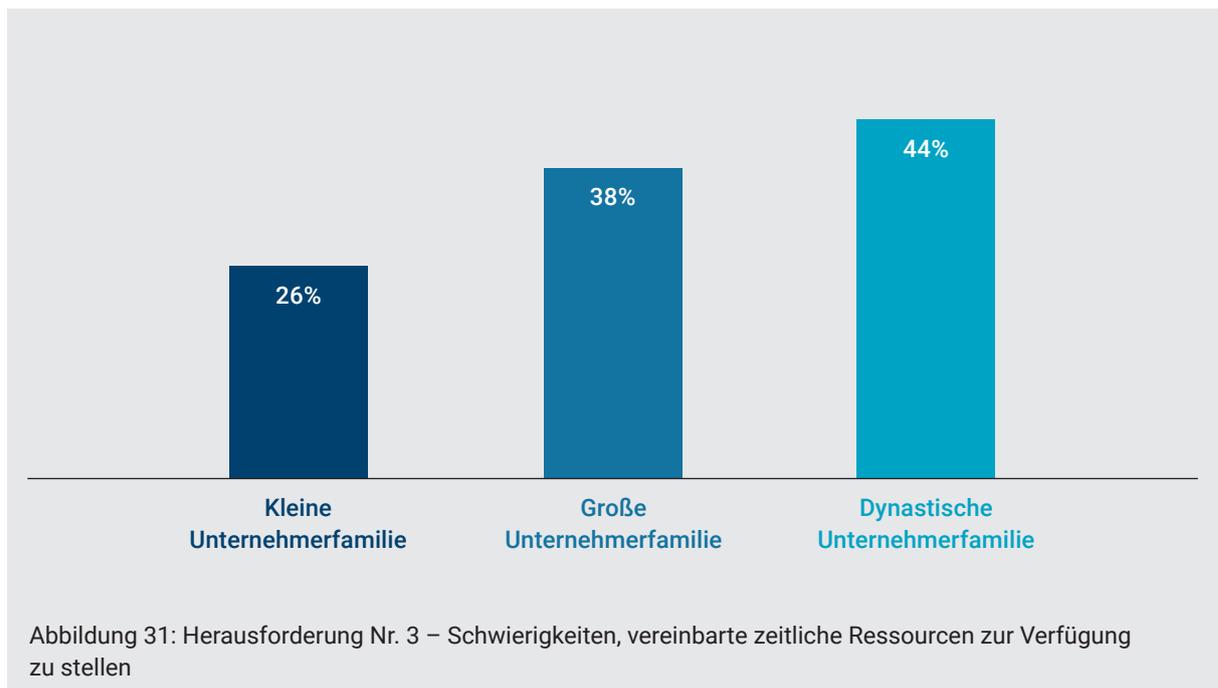


Grundsätzlich kommt der Kommunikationsaufgabe bei der Entwicklung und dem Leben einer Familienstrategie eine Schlüsselrolle zu, sollen deren Inhalte nach ihrer Verabschiedung erhalten werden. Hier muss aus der typischen Kommunikationsform einer reinen Familienlogik ausgebrochen und es müssen neue professionalisierte Formate etabliert werden. Beispiele aus der Praxis hierfür sind unter anderem Familienzeitschriften, ein adäquates Berichtswesen für die Gesellschafter, Family Calls mit den Gremienvertretern oder dem Top-Management, Informationsrunden und vieles mehr. Eine solche Umstellung auf entsprechende Kommunikationsformen benötigt jedoch Zeit.

Bereitschaft der Familienmitglieder, zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Die Entwicklung einer Familienstrategie kostet eine Unternehmerfamilie vor allem zeitliche Ressourcen. Ob die Mitglieder der Unternehmerfamilie bereit sind, Zeit zu investieren, sich mit unangenehmen Themen

und langwierigen Diskussionen auseinanderzusetzen, bestimmt häufig bereits über den Erfolg des Prozesses. Wenn die Entwicklung einer Familienstrategie geglückt ist, gilt es dann, ihre Inhalte umzusetzen und den hierfür notwendigen regelmäßig wiederkehrenden Zeitaufwand zu betreiben. Auch hier sind wiederum zeitliche Ressourcen eines jeden Familienmitgliedes notwendig, zum Beispiel um an Gremiensitzungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder Veranstaltungen der Familie teilzunehmen. Die *Kleine Unternehmerfamilie* hat hier vergleichsweise wenig Probleme, da ihre Mitglieder meist sehr nah am Alltagsgeschäft des Unternehmens sind und sich familienstrategische Themen leicht in den ohnehin vorhandenen regelmäßigen Austausch integrieren lassen (26%). Bei der *Großen Unternehmerfamilie* (38%) und vor allem der *Dynastischen Unternehmerfamilie* (44%) haben Familienaktivitäten immer um ihre Priorisierung gegenüber privaten Verpflichtungen ihrer Mitglieder zu kämpfen (s. Abbildung 31). Hier ist es deutlich schwieriger, von allen Mitgliedern das gleiche Commitment für die definierten Aktivitäten der Familienstrategie zu bekommen.



Es lässt sich hier der Schluss ziehen, dass die Bereitschaft in der Unternehmerfamilie, die notwendigen zeitlichen Ressourcen bereitzustellen, abnimmt, je weniger das Familienunternehmen den Alltag seiner Familienmitglieder insgesamt prägt. Auch wenn der Pool denkbarer Familienmitglieder, die sich für ein Amt zur Verfügung stellen, zunimmt, scheinen Unternehmerfamilien – insbesondere durch eine im Zeitverlauf stark wachsende Familie – gefordert zu sein. Daher müssen im Zuge der Familienstrategie Mittel und Wege gefunden werden, das Commitment der Familienmitglieder zu erhöhen und Ämter attraktiver zu gestalten. Des Weiteren ist es viel schwieriger für größere Personengruppen, vor allem wenn diese geografisch weit voneinander entfernt leben, Termine zu koordinieren. Hier sollten in Einklang mit der Kommunikationsstrategie klare Regeln zur Terminfindung beschlossen werden.

5.3 | RESÜMEE

Die obige Diskussion zeigt, dass bereits als Folge weniger demografischer Ausprägungen zum Teil ganz unterschiedliche Herausforderungen und Probleme deutlich werden. Allein die Clusterbetrachtung, die die befragten Unternehmerfamilien nur sehr grob unterteilen kann, eröffnet bereits die Möglichkeit, gezieltere Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen zu formulieren. Um den Prozess einer Familienstrategie allerdings langfristig erfolgreich zu gestalten, muss auf ganz spezifische und individuelle Eigenheiten jeder Unternehmerfamilie eingegangen werden. Gleichwohl möchten wir, zum Abschluss dieser Studie in Kapitel 6 einige allgemeingültige Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren definieren.



6 | ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN BEI DER ENTWICKLUNG UND ETABLIERUNG VON FAMILIENSTRATEGIEN

Abschließend wollen wir die Erkenntnisse unserer Untersuchung abrunden und eine etwas breitere Perspektive einnehmen. Hierzu reichen wir die neugewonnenen Einsichten dieser Studie durch bereits vorhandene Ergebnisse aus anderen Untersuchungen und Forschungsprojekten des WIFU zum Thema Familienstrategie an und fassen diese in Kernaussagen zusammen. Zunächst werden hierzu drei Stadien einer Unternehmerfamilie in Bezug auf eine explizite Familienstrategieentwicklung definiert, in der sich diese potenziell befinden. So verfügt sie

entweder über eine implizite familienstrategische Orientierung, hat aber noch nicht mit dem Prozess des Explizierens begonnen (Stadium 1), oder sie befindet sich mitten in der Entwicklung einer solchen (Stadium 2) bzw. die Unternehmerfamilie hat die Ausarbeitung der Familienstrategie abgeschlossen, ist also mit der Umsetzung ihrer Inhalte beschäftigt (Stadium 3). Je nach Entwicklungsstadium haben wir in diesem Kapitel exemplarisch Fragen und Aussagen formuliert, die sich die Unternehmerfamilie stellen bzw. vor Augen führen sollte.



Abbildung 32: Familie vs. Unternehmerfamilie – Gleich und doch nicht gleich!

6.1 | ENTWICKLUNGSSTADIEN

Entwicklungsstadium 1: „Wir haben noch nichts Explizites!“

Die hier angesprochenen Unternehmerfamilien haben sich bisher noch nicht mit dem strukturierten Prozess einer Familienstrategieentwicklung auseinandergesetzt. Familienstrategie findet hier implizit, sozusagen qua Erziehung statt, das heißt, die Orientierung ihrer Mitglieder erfolgt typischerweise mittels unreflektierter Beobachtung und Übernahme von Wert- und Verhaltensmustern von den Vertretern der Seniorgeneration bzw. den in Verantwortung stehenden Familienmitgliedern. Diese typische Form inner-

familiären Lernens und Übertragens von Handlungs- und Verhaltensmustern ist spätestens bei der Bildung von mehreren Kernfamilien in späteren Generationen kaum noch zu leisten. Folgende Fragen können hier hilfreich sein, um zu klären, welche Vorstellungen bei den Mitgliedern der Unternehmerfamilie über die Zukunftsentwicklung des Familienunternehmens und dessen Eigentümerstrukturen vorhanden sind. Alleine die Sinnfrage nach einer Familienstrategie könnte eine gute Ausgangsbasis für einen innerfamiliären Dialog darstellen.

FRAGESTELLUNGEN FÜR STADIUM 1 (ZUM INNERFAMILIÄREN DIALOG):

1. Wodurch lässt sich erklären, dass es (noch) keine explizite Familienstrategie gibt?
2. Was genau hält die Unternehmerfamilie aktuell davon ab, sich mit dem Thema näher zu beschäftigen?
3. Welches Thema könnte hinter der möglichen Ablehnung eines familienstrategischen Dialoges im Kreise der Unternehmerfamilie stehen?
4. Wie sorgt die Unternehmerfamilie für ausreichende Kenntnis und Wissen über das Thema Nachfolgeplanung und Familienstrategieentwicklung?
5. Welche Chancen und Herausforderungen einer familienstrategischen Arbeit werden durch die einzelnen Mitglieder der Unternehmerfamilie gesehen?
6. Welche Möglichkeiten eines Austausches mit anderen Vertretern von Unternehmerfamilien über Sinn und Unsinn einer erfolgreichen Familienstrategieentwicklung existieren?
7. Welche „heißen Eisen“ werden möglicherweise bislang umgangen – und wäre es gut, diese auch weiter ruhen zu lassen?
8. Was passiert, wenn nichts passiert: Welche Entwicklungsperspektiven und -risiken für Firma und Familie werden bei einem „Weiter wie bisher“ der Familie gesehen?

Entwicklungsstadium 2: „Wir sind gerade mitten im Prozess!“

Die Unternehmerfamilien in diesem Stadium befinden sich mitten in einem Prozess zur Entwicklung einer Familienstrategie. Sie beschäftigen sich mit den oben beschriebenen Fragen, haben diese zum Teil bereits beantwortet bzw. arbeiten Ansätze zur Umsetzung gefundener Lösungen aus. Grundsätzlich haben sich die Mitglieder dieser Unternehmerfamilien dazu entschieden, an einem gemeinsamen Wertekanon und Regelwerk zu arbeiten. Jedoch können im Laufe des Prozesses langwierige Diskussionen oder Dissens bis hin zu Konflikten entstehen. Die hoffnungsvoll begonnene Arbeit entpuppt sich mitunter als ein schmerzlicher Ernüchterungsprozess, der aufzeigt,

wie groß die bereits vorhandenen Wertedifferenzen geworden sind bzw. wie tief alte Verletzungen noch reichen. Hier besteht die Gefahr, beim ersten Anzeichen größerer Probleme den Prozess zu unterbrechen/ihn nicht zu Ende führen. Gerade jetzt sind unserer Einschätzung nach jedoch konstruktive Formen im Umgang mit Unterschiedlichkeit, dem Aufarbeiten alter Blockaden bzw. dem Unterbrechen latenter Konfliktodynamiken vonnöten. Jedoch ist der Übergang, in dem die Familie beginnt, sich selbst auch professionell, als „organisierte Familie“ zu verstehen und damit ein Stück Familiarität aufzugeben, nicht leicht. Die Familie lernt, sowohl Familie als auch Unternehmerfamilie gleichzeitig zu sein – und paradoxerweise muss sie in diesem Stadium ein Stück weit Organisation werden, um dauerhaft Familie bleiben zu können.

FRAGESTELLUNGEN FÜR STADIUM 2:

1. Professionalisierung als Familie kann und wird an einigen Stellen „weh tun“ – über welche Formen für den Umgang mit unangenehmen Themen/Situationen verfügen Sie in der Unternehmerfamilie?
2. Welches Thema, welche Dynamik, welches Anliegen eines einzelnen Familienmitgliedes können wir „ungestraft“ ignorieren?
3. Was sind erwartbare Konfliktthemen in unserer Familie, die den Prozess erschweren/lahmlegen können?
4. Wie wollen wir mit problematischen Fragestellungen/Themen und Konflikten, die im Laufe des Prozesses auftauchen (können), umgehen?
5. Welche anderen Unternehmerfamilien können wir als Orientierungsgröße/Fallbeispiele ansprechen und für uns als Beispiel für die erfolgreiche Familienstrategieentwicklung nutzbar machen?
6. Wie wollen wir damit umgehen, wenn im Laufe des Prozesses deutlich wird, dass wir uns keine gemeinsame Zukunftsvorstellung innerhalb unserer Unternehmerfamilie mehr zu eigen machen können?

Entwicklungsstadium 3: „Wir haben unsere Familienstrategie entwickelt!“

Unternehmerfamilien in diesem Stadium haben ein Etappenziel erreicht. Sie haben sich auf familienstrategische Eckpfeiler geeinigt und stehen nun vor der Aufgabe, die verfassten Inhalte umzusetzen. Hier besteht die Gefahr, dass die Mitglieder nach einem mitunter langwierigen und zeitintensiven Erarbeitungsprozess in eine Art „Ermüdungsfalle“ geraten. Man ist stolz auf das Erreichte und gleichzeitig froh, dass die Familienarbeit nun ein Ende hat. Der Prozess der Er-

arbeitung wird als das Wesentliche angesehen, alles ist auf Papier gebannt. Leider fehlt hier dann oft eine systematische Verankerung der Inhalte im Bewusstsein der Familienmitglieder. Nicht selten wundern sich diese dann ein paar Jahre nach Verabschiedung der Familienstrategie darüber, dass kaum Veränderungen zum Zustand vor dem Prozess eingetreten sind. Genau hier ist ein kontinuierliches (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie gefragt, das sicherstellt, dass die Inhalte der Verfassung im Bewusstsein ihrer Mitglieder erhalten bleiben:

FRAGESTELLUNGEN FÜR STADIUM 3:

1. Wie können wir der „Ermüdungsfalle“ strukturell entgehen und dafür Sorge tragen, dass wir die Inhalte der Strategie systematisch im Bewusstsein der Familienmitglieder halten?
2. In welcher Form ist die Familienstrategie anpassungsfähig und reagiert auf Veränderungen im System Unternehmerfamilie?
3. Welche Formen der Kommunikation über die Familienstrategie soll es geben?
4. In welchen Zyklen wird im Top-Management des Unternehmens über die Unternehmensstrategie diskutiert? Lassen sich hier Anleihen für die Familie und ihre Familienstrategiediskussion finden?
5. Wie kann sichergestellt werden, dass sich alle Mitglieder der Unternehmerfamilie gleichermaßen in das bestehende Regelwerk eingebunden fühlen?
6. Welche Möglichkeiten hat die Nachfolgegeneration, den familienstrategischen Reflexionsprozess in Zukunft aktiv mitzugestalten?
7. Wie werden neu hinzukommende Mitglieder der Unternehmerfamilie (z. B. Ehepartner) willkommen geheißen, informiert und in den familienstrategischen Prozess integriert?

6.2 | TOP 3 ERFOLGSFAKTOREN

Schließlich sollen hier drei Erfolgsfaktoren für den familienstrategischen Entwicklungsprozess einer Unternehmerfamilie formuliert werden.

Ein Familienstrategieprozess hat eine gute Chance, wenn ...

Top 1: Zeitliche Ressourcen

... die Mitglieder der Unternehmerfamilie ausreichend zeitliche Ressourcen haben und zur Verfügung stellen, um sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, den Prozess der Familienstrategieentwicklung zu durchlaufen und ihre Inhalte regelmäßig zu reflektieren. Es ist wünschenswert, dass alle Mitglieder teilnehmen. Doch sollten einzelne durch Verweigerung den Prozess nicht blockieren können. Sie werden auch bei Nichtteilnahme regelmäßig informiert.

Top 2: Kritische Reflexion

... die Mitglieder der Unternehmerfamilie ausreichende Fähigkeiten besitzen (oder gewillt sind, diese zu entwickeln), um die bisherigen Denkrahmen, Werte, Handlungs- und Verhaltensmuster kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Dazu gehört die Bereitschaft, Konflikte nicht (oder nicht ausschließlich) zu personalisieren, sondern als strukturbedingt unausweichlich zu akzeptieren.

Top 3: Die Strategie leben

... die Unternehmerfamilie bereit ist, die formulierten Inhalte der Familienverfassung und Familienstrategie umzusetzen, die Familienmitglieder zur Überwindung der Ermüdungsfalle zu motivieren sowie Fehlverhalten anzusprechen und kritische Dynamiken konstruktiv aufzulösen.

7 | ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen ein sehr positives Bild des aktuellen Verbreitungsgrades von Family Governance Mechanismen und vor allem der Familienstrategie. Es zeigt sich, dass die teilnehmenden 214 Mitglieder aus Unternehmerfamilien vermehrt ihr Verhältnis als Familie zu ihrem Familienunternehmen professionalisieren. Derartige Professionalisierungsschritte werden vorgenommen, um die Zukunftsfähigkeit der Familie und des Familienunternehmens gleichermaßen sicherzustellen. Ein systematisches Vorgehen bei der Familienstrategieentwicklung erleichtert diesen Professionalisierungsprozess und sorgt dafür, dass alle hierfür relevanten Themen intensiv diskutiert und ausgearbeitet werden. Er bietet der Unternehmerfamilie eine Struktur, um ihre langfristige Funktionsfähigkeit sicherzustellen.

Allerdings darf eine Familienstrategie nicht als fertiges Konzept verstanden werden, das, wenn einmal entwickelt, erledigt ist und jedem neu hinzukommenden Mitglied einer Unternehmerfamilie übergestülpt wird („Hier ist der Aktenordner, bitte arbeite ihn durch und unterschreibe!“). Sie bietet lediglich einen Rahmen, der immer wieder neu mit individuellen und an die Familiensituation angepassten Inhalten gefüllt werden muss. Somit besteht im Zeitverlauf immer wieder die Notwendigkeit der Reflexion sowie der Anpassung des Selbstverständnisses der Familie und des Familienunternehmens an die sich wandelnde Familiensituation. Den handelnden Akteuren der Unternehmerfamilie kommt im Entwicklungsprozess einer Familienstrategie und dem darauf aufbauenden Familienmanagementsystem somit die zentrale Verantwortung zu, wie erfolgreich sie das Konzept der expliziten Familienstrategie als zentralen Bestandteil der Family Governance einsetzen.

Das Bewusstsein für die notwendige Professionalisierung der Unternehmerfamilie ist bei den Studienteilnehmern bereits weit verbreitet und wird weiter zunehmen, da die Familienorganisation sowie Aufgaben im Management der Unternehmerfamilie stetig an Komplexität zunehmen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass ein Großteil der Befragten die Notwendigkeit zur Professionalisierung erkannt hat. Knapp die Hälfte gibt sogar an, bereits konkrete Maßnahmen für die Entwicklung einer Familienstrategie eingeleitet zu haben bzw. über eine solche zu verfügen. Da das Thema Familienstrategie allerdings noch sehr jung ist, ist damit zu rechnen, dass die Anzahl der Unternehmerfamilien, die eine Familienstrategie entwickeln, stetig zunimmt.

Gerade Unternehmerfamilien in jüngeren Generationen bzw. mit einem nahen Verwandtschaftsgrad und einer geringen Anzahl von Gesellschaftern sehen häufig noch keinen Sinn darin, sich zu professionalisieren, da sie aktuell gut mit vorhandenen Erwartungs- und Kommunikationsstrukturen zwischen den Familienmitgliedern – die sich aus der Kernfamilienlogik heraus ergeben – zurecht kommen. Jedoch stehen auch diese Familien vor dem nächsten Generationsübergang und es ist anzunehmen, dass ihre Mitgliederanzahl und damit auch die Komplexität stetig wächst. Hier ist es wichtig, über die Vorteile strukturierter Prozesse aufzuklären und vor allem darauf hinzuweisen, dass eine Familienstrategie dabei hilft, die Unternehmerfamilie in Bezug auf ihre gemeinsame Rolle und Aufgabe als verantwortungsbewusste Eigentümer enkelfähig aufzustellen. Genau das sollte das Ziel einer jeden Unternehmerfamilie sein.

8 | ANHANG

8.1 | BEFRAGUNG

Die vorliegende Studie zum Thema Familienstrategie basiert auf der deutschlandweiten Befragung von 222 Mitgliedern von Unternehmerfamilien, die wir von April bis Juni 2018 durchgeführt haben. Der Fragebogen wurde den potenziellen Teilnehmern als digitale Onlineversion zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Unvollständigkeit einiger Fragebögen (<75% ausgefüllt) wurden diese von der Auswertung der Ergebnisse ausgeschlossen. Dies trifft insgesamt auf 8 Datensätze zu, so dass sich die Aussagen der vorliegenden Studie aus einem Sample von 214 ausgewerteten Datensätzen ergeben haben.

Aus Basis von 34 Fragen wurden die teilnehmenden Mitglieder deutscher Unternehmerfamilien rund um das Thema Familienstrategie und Family Governance Mechanismen befragt. So finden sich unter den einbezogenen Unternehmerfamilien Vertreter unterschiedlichster Rechtsformen (s. Abbildung 33), Größe/ Umsatzklassen (s. Abbildung 34) und Anzahl der Generationen (s. Abbildung 35), Anzahl der Familiengesellschafter (s. Abbildung 36), so dass der Studie eine aussagekräftige Bandbreite zugrunde liegt. Die Vielfalt der Unternehmerfamilien spiegelt sich in den demografischen Daten der Teilnehmer wider.

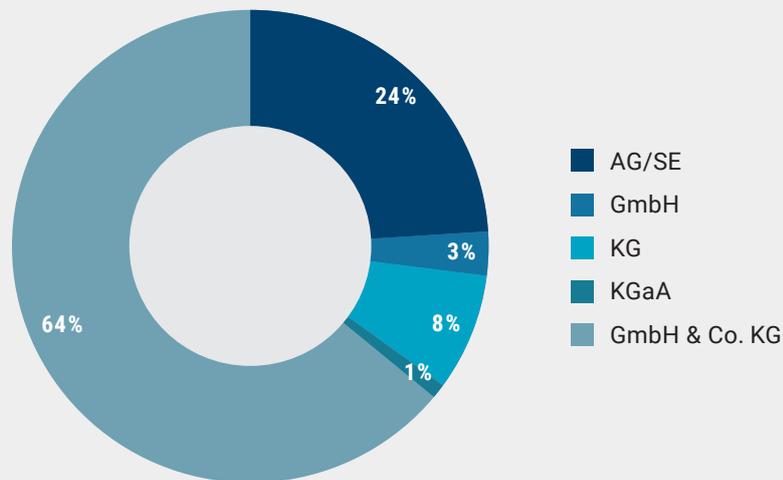
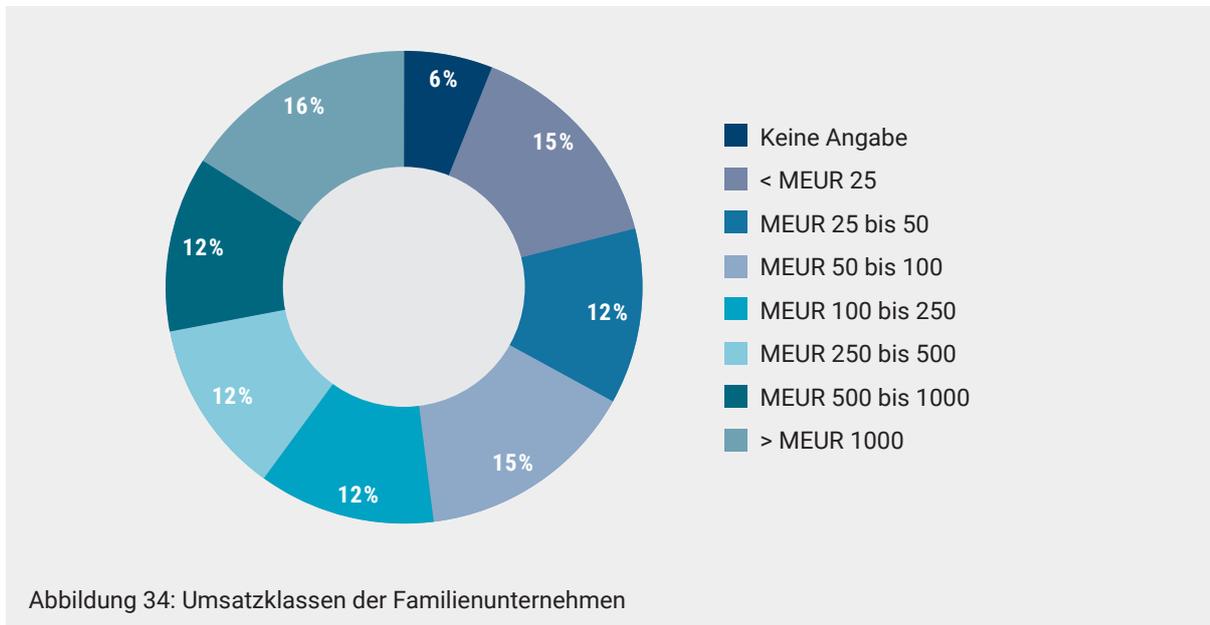
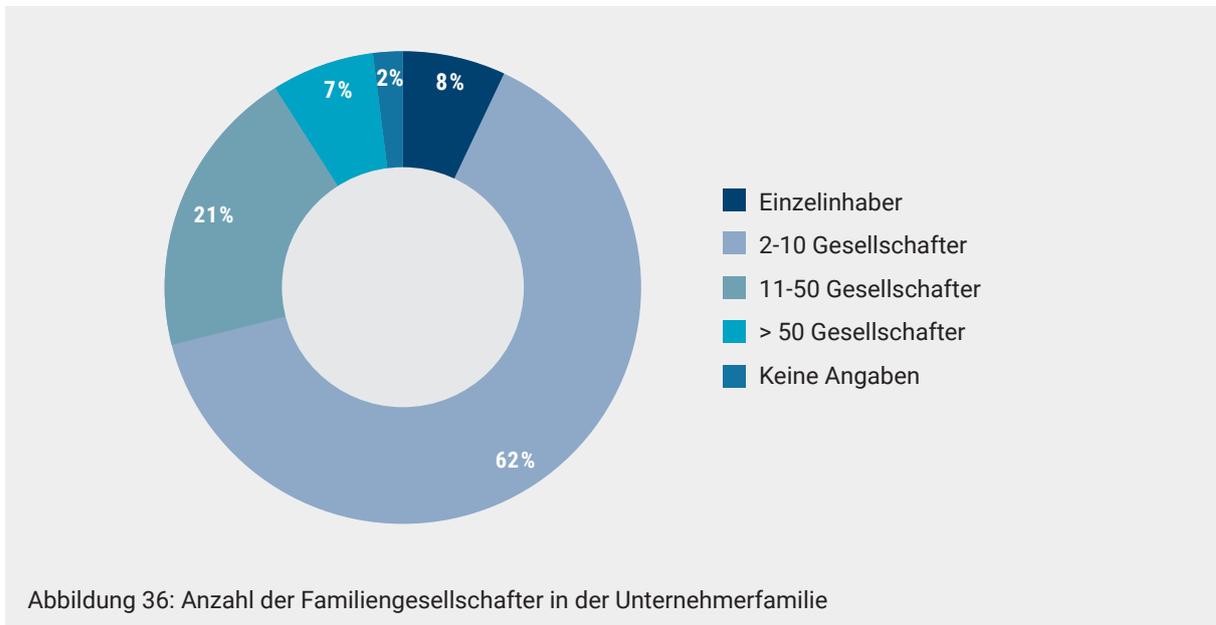


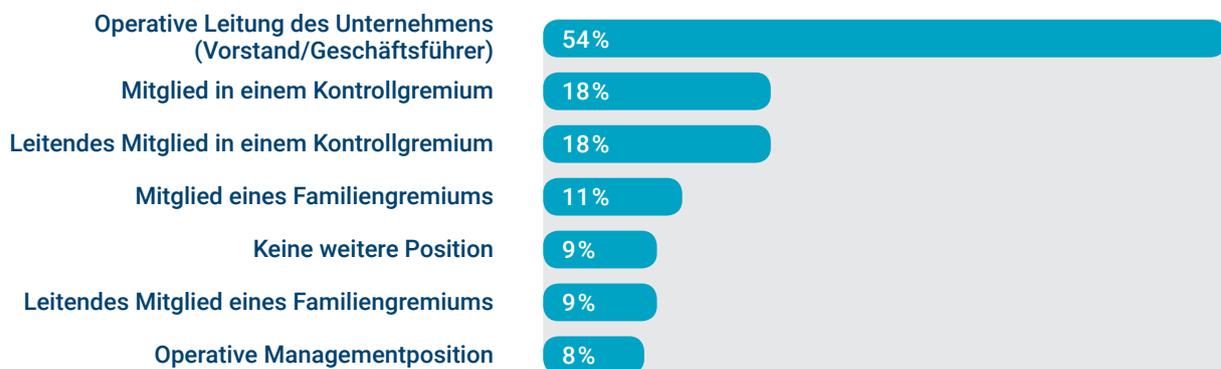
Abbildung 33: Rechtsform der Familienunternehmen





Wie aus Abbildung 36 zu erkennen ist, hat die Mehrheit der Befragten 2-10 Gesellschafter in der Unternehmerfamilie. Mit 21 Prozent folgen die größeren Gesellschafterkreise von 11 bis 50 Personen. Nicht unerhebliche 8 Prozent gehören einer Unternehmerfamilie an, in der es aktuell nur einen Einzelinhaber gibt, und 7 Prozent sind sehr große Gesellschafterkreise mit über 50 Mitgliedern. Des Weiteren zeigt Abbildung 37, dass gut die Hälfte der Teilnehmer aus der

operativen Leitung des Unternehmens kommt und die zweite Hälfte sich auf andere Rollen im Familienunternehmen sowie in der Unternehmerfamilie verteilt. Die Teilnehmer repräsentieren also nicht nur die Perspektive operativ tätiger Gesellschafter, die meistens großen Einfluss in der Unternehmerfamilie haben, sondern auch Mitglieder der Unternehmerfamilie, die nicht in das Tagesgeschäft des Unternehmens eingebunden sind und somit eine andere Sichtweise haben.



8.2 | DEFINITIONEN

Für viele in dieser Studie verwendeten Begrifflichkeiten gibt es keine allgemein akzeptierten Definitionen. Daher werden im Folgenden die dieser Studie zugrunde liegenden WIFU-Definitionen dargelegt.

8.2.1 FAMILIENUNTERNEHMEN

Von einem *Familienunternehmen* sprechen wir, wenn es sich ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befindet. Diese bestimmen aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich, entweder aus einer Führungs- oder aus einer Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus. Wenn sie nicht in der Führung vertreten ist, versteht sich die Familie als Partner des Unternehmens, vor allem in der unternehmerischen Strategieentwicklung. Rechtsform und Größe des Unternehmens spielen in dieser Definition keine Rolle, es erfolgt also keine Gleichsetzung von Familienunternehmen mit KMU.⁴⁰ Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essenziell. Ein Unternehmen wird dann zum Familienunternehmen, wenn der Wille erkennbar ist, es in welcher Form auch immer (konzentrierte oder aufgeteilte Eigentümerschaft, Führung) in die nächste Generation zu übergeben. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.⁴¹

8.2.2 UNTERNEHMERFAMILIE

Von einer *Unternehmerfamilie* sprechen wir dann, wenn eine abgrenzbare Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen (bezogen auf ein konkretes Ursprungspaar, meist die Gründer, durch welches die Grenzen der

Familie bestimmt werden), und wenn diese in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner, mehrerer oder aller Familienmitglieder befindliches Unternehmen geprägt werden. Diese Gruppe muss nicht in Hausgemeinschaft zusammenleben, sie definiert sich vielmehr über die Zugehörigkeit zu der Gruppe der Abkömmlinge des Ursprungspaares. Die Frage, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbundes weitergegeben wird, ist ein Thema, das die Familie beschäftigt. Die Form der jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sog. Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) ist dabei nicht bedeutsam.⁴²

8.2.3 FAMILIENSTRATEGIE

Bei einer *Familienstrategie* geht es darum, ein mittel- und langfristiges Zukunftsbild des Zusammenspiels von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie zu entwickeln. Eine ausformulierte Familienstrategie umfasst also das Ergebnis eines Reflexionsprozesses einer Unternehmerfamilie zu ihrem Selbstverständnis als Familie und zu der Frage, wie sie langfristig dem Unternehmen als Ressource erhalten bleiben kann und will. Dabei ist die Positionierung der Unternehmerfamilie sowohl aus familiärer, aus unternehmerischer und aus eigentumsrechtlicher Sicht vorzunehmen.

8.2.4 FAMILIENVERFASSUNG

Unter einer *Familienverfassung* verstehen wir ein juristisch nicht bindendes Schriftstück einer Unternehmerfamilie, in dem diese ihre zentralen Leitlinien des familialen und unternehmerischen Denkens zusammengefasst hat. Die Leitlinien können dabei neben Wertehaltungen auch konkrete Definitionen, Anforderungen, Erwartungshaltungen, Vorgehensweisen und Prozessbeschreibungen einer Unternehmerfamilie umfassen. In der Praxis werden entsprechende Dokumente auch als Familiencharta, -kodex, -statut,

⁴⁰ KMU ist das Kürzel für „kleine und mittlere Unternehmen“.

⁴¹ Entnommen aus v. Schlippe et al. (2017), S. 28.

⁴² Entnommen ebenda.

-leitbild etc. bezeichnet. Um ihre Bereitschaft zu dokumentieren, die Charta zu akzeptieren und sich an die Inhalte gebunden zu fühlen, wird diese von den Mitgliedern einer Unternehmerfamilie oftmals gemeinsam unterzeichnet.⁴³

8.2.5 FAMILIENMANAGEMENT

Als *Familienmanagement* lässt sich die konkrete Umsetzung familienstrategischer Überlegungen in Form von Handlungen und Maßnahmen in der alltäglichen Praxis bezeichnen. Es umfasst zwei sich ergänzende Aufgaben der Selbstführung einer Unternehmerfamilie: Neben der Formulierung einer Strategie geht es darum, Fähigkeiten zu entwickeln, sich selbst in den notwendigen Veränderungsbedarfen und -schritten zu managen. Ein Aspekt des Familienmanagements ist in dem Begriff „Family Compliance“ beschrieben.⁴⁴ Hierunter wird in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Begriffsverständnis die Bereitschaft zur Einhaltung eines freiwilligen Kodex' verstanden, den sich die Unternehmerfamilie gegeben hat. Oftmals ist dieser in einer Familienverfassung oder einem Familienstatut schriftlich niedergelegt.⁴⁵

8.3 | CLUSTERANALYSE

Die Clusteranalyse ist ein Verfahren, das die Objekte eines Datensatzes in homogene Gruppen unterteilt. Die einzelnen Objekte sind durch eine bestimmte Anzahl von Variablen beschrieben, die als Grundlage für die Gruppenbildung dienen. Basis der Clusteranalyse in dieser Studie sind die Variablen Unternehmensumsatz, Unternehmensalter, Generation und Anzahl der Gesellschafter in der

Unternehmerfamilie. Die Objekte innerhalb der Gruppen sollen möglichst ähnlich ausfallen in Bezug auf ihre Ausprägungen innerhalb dieser Variablen. Die Objekte aus unterschiedlichen Gruppen sollen möglichst unterschiedlich sein, die Gruppen sich also klar voneinander abgrenzen. Diese Gruppen nennt man auch Cluster.⁴⁷

Das angewandte Verfahren, auf dem die Clusteranalyse dieser Studie basiert, ist das Minimum-Varianz-Verfahren nach Ward.⁴⁸ In einem ersten Schritt bildet diese Methode viele kleine Cluster und fusioniert diese auf Basis hoher Objektdichte in bestimmten Regionen. Dieser Prozess des Fusionierens kleiner Cluster wird so weitergeführt, dass sich das Varianzkriterium (Fehlerquadratsumme)⁴⁹ am wenigsten erhöht (minimal bleibt). Es wird also vor der Fusionierung zweier Cluster die Gesamtvarianz eines Clusters berechnet und dieses Cluster dann nur mit jenen Clustern zusammengeführt, welche diese Varianz am wenigsten verändern. Dieser Prozess wird immer weitergeführt, bis alle Cluster fusioniert sind. Die Kunst besteht nun darin, die geeignete Clusteranzahl zu finden und den Prozess an der entsprechenden Stelle zu beenden. Für die Analyse in dieser Studie haben wir uns für drei finale Cluster entschieden, da an diesem Punkt eine Trennschärfe der einzelnen Cluster (Heterogenität) in drei von vier Variablen (Unternehmensalter ist relativ ähnlich in allen drei Clustern) gegeben ist und sich diese dadurch bestimmten drei Typen von Unternehmerfamilien vor allem in ihrem realen Kontext gut erklären lassen.

Die folgenden Abbildungen (38 bis 40) zeigen die Ergebnisse der statistischen Auswertung und geben einen Überblick über die drei Cluster, die sich für den Kontext dieser Studie am besten eignen.

⁴³ Vgl. v. Schlippe (2017), S. 32.

⁴⁴ Vgl. hierzu auch Rösen (2016).

⁴⁵ Vgl. v. Schlippe (2017), S. 33a.

⁴⁶ Die Objekte in dieser Studie sind die einzelnen Teilnehmer, die in der hier vorgenommenen Clusteranalyse durch die vier Variablen Unternehmensumsatz, Unternehmensalter, Generation und Anzahl der Gesellschafter in der Unternehmerfamilie beschrieben werden.

⁴⁷ Bacher (1994).

⁴⁸ Bacher et al. (2010).

⁴⁹ Das Varianzkriterium ist die Summe der Entfernungsquadrate zwischen den Clustern zum Gruppenmittelpunkt des Clusters.

VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MIN	MAX
anzges	89	6.359551	8.257568	1	60
gen	89	3.235955	1.522725	1	8
untalt	89	87.92135	54.2413	8	273
umskont	89	41.99438	26.06041	0	75

Abbildung 38: Clusterbeschreibung der *Kleinen Unternehmerfamilie*
(Quelle: Clusteranalyse WIFU-Befragung 2018)

VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MIN	MAX
anzges	53	13.0566	22.83841	1	150
gen	53	3.867925	1.797838	1	9
untalt	53	94.45283	55.90981	4	280
umskont	53	276.8868	100.939	175	375

Abbildung 39: Clusterbeschreibung der *Großen Unternehmerfamilie*
(Quelle: Clusteranalyse WIFU-Befragung 2018)

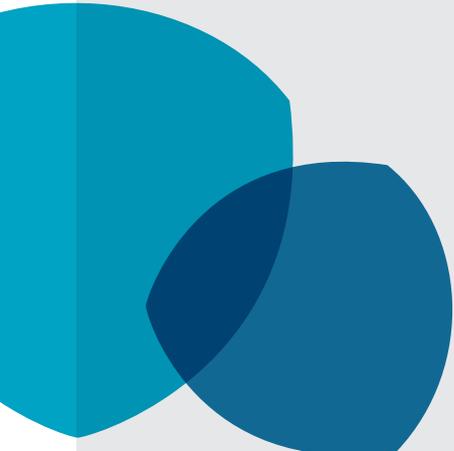
VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MIN	MAX
anzges	62	54.06452	136.6411	2	700
gen	62	4.951613	2.459024	1	13
untalt	62	135.3548	73.04548	13	350
umskont	62	891.129	124.9669	750	1000

Abbildung 40: Clusterbeschreibung der *Dynastischen Unternehmerfamilie*
(Quelle: Clusteranalyse WIFU-Befragung 2018)

In der linken Spalte finden sich jeweils die vier ausgewählten Variablen: Unternehmensumsatz (umskont), Unternehmensalter (untalt), Generation (gen) und Anzahl der Gesellschafter (anzges) in der Unternehmerfamilie. Die Tabelle zeigt, wie sie sich jeweils

innerhalb des Clusters verteilen, indem sie den Durchschnittswert (mean), die Standardabweichung (standard deviation) sowie den jeweiligen Minimalwert (min) und Maximalwert (max) zeigt. „Obs“ beschreibt die Anzahl der Objekte im jeweiligen Cluster.

9 | LITERATUR

- 
- ➔ Bacher, J. (1994): Clusteranalyse. Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.
 - ➔ Bacher, J.; Pöge, A. & Wenzig, K. (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.
 - ➔ Baus, K. (2009): Kooperationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz: Familienstrategie und Unternehmerfamilien. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Beck: München, S. 3-19.
 - ➔ Baus, K. (2000): Familienstrategie als Erfolgsfaktor. In: May, P.; Sieger, G. & Rieder, G. (Hrsg.): Jahrbuch 2001: Familienunternehmen heute. INTES Akademie für Familienunternehmen: Bonn, S. 143-153.
 - ➔ Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2018): Die größten Familienunternehmen in Deutschland I/2018. Abgerufen zuletzt am 30.12.2018: <https://bdi.eu/publikation/news/die-groessten-familienunternehmen-in-deutschland-i2018>.
 - ➔ Carlock, R. & Ward, J. (2001): Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business. Palgrave: New York (USA).
 - ➔ Chrisman, J.; Chua, J.; Le Breton-Miller, I.; Miller, D. & Steier, L. (2018): Governance Mechanisms and Family Firms. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 42, Nr. 2, S. 171-186.
 - ➔ Felden, B.; Hack, A. & Hoon, C. (2019): Management von Familienunternehmen. Springer Gabler: Wiesbaden.
 - ➔ Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
 - ➔ Gnan, L.; Montemerlo, D. & Huse, M. (2015): Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. In: Journal of Small Business Management, Vol. 53, Nr. 2, S. 355-381.
 - ➔ Hueck, T. (2017): Die Familienverfassung – Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen. Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht 40. Mohr Siebeck Verlag: Tübingen.
 - ➔ Hülsbeck, M. & Schlippe, A. v. (2018): Die Rolle psychologischer Kontrakte für die Entstehung von Konflikten. In: Konfliktodynamik, Vol. 7, Nr. 2, S. 92-101.
 - ➔ Horváth, P.; Kirchdörfer, R. & Schlippe, A. v. (2015): Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 4, Nr. 1, S. 3-6.

- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2011): Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassung und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 1, Nr. 3, 97-106.
- ➔ Kleve, H.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. (2018): Unternehmerfamilie 3.0. Die besondere Qualität sozialer Familien-netzwerke. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4/2018, S. 52-58.
- ➔ Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Springer: Berlin.
- ➔ Kormann, H. (2017): Governance des Familienunternehmens. Springer Gabler: Wiesbaden.
- ➔ Madison, K.; Holt, D.; Kellermanns, F. & Ranft, A. (2016): Viewing Family Firm Behavior and Governance through the Lens of Agency and Stewardship Theories. In: Family Business Review, Vol. 29, Nr. 1, S. 65-93.
- ➔ May, P. (2007): Die Familienstrategie – ein Weg zu Good Governance in Familienunternehmen. In: Frasl, E. & Rieger, H. (Hrsg.): Family Business Handbuch. Linde: Wien, S. 60-71.
- ➔ May, P. (2012): Erfolgsmodell Familienunternehmen. Murmann: Hamburg.
- ➔ May, P. (2017): Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen: Eine Anleitung. Hamburg: Murmann.
- ➔ Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. v. (2011): Große deutsche Familienunternehmen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- ➔ Rüsen, T. (2016): Family Compliance. In: Private Wealth, Heft 4/2016, S. 96-100.
- ➔ Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (2012): Mentale Familienmodelle. In: Private Wealth, Heft 1/2012, S. 106-107.
- ➔ Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 2, Nr. 3, S. 92-98.
- ➔ Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2014): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 4, Nr. 3, S. 101-108.
- ➔ Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Kleve, H. (2019): Die Dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Springer: Berlin, im Erscheinen.
- ➔ Simon, F.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl-Auer: Heidelberg.
- ➔ Schlippe, A. v. (2011): Paradoxien in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Vol. 1, Nr. 1, S. 8-13.
- ➔ Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Concorda Verlag: Stuttgart.
- ➔ Schlippe, A. v. (2017): Das Auftragskarussell – Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen. In: Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (Hrsg.): Dynamiken in Familie und Unternehmen. Schriften zu Familienunternehmen Band 20, herausgegeben vom Wittener Institut für Familienunternehmen, V&R unipress: Göttingen, S. 257-261.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- ➔ Schlippe, A. v. & Hülsbeck, M. (2016): Psychologische Kontrakte in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Strategie, Vol. 6, Nr. 4, S. 122-127.
- ➔ Zellweger, T. (2017):. Family Business – Theory and Practice. Edward Elgar: Cheltenham (UK).

10 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Verbreitung der Governance Mechanismen
- Abbildung 2: Das Wittener Modell zur Familienstrategieentwicklung
- Abbildung 3: Familienverfassung als „Bauplan“ der Unternehmerfamilie
- Abbildung 4: Erwartungskarussell in Unternehmerfamilien
- Abbildung 5: Verbreitung der Governance Mechanismen
- Abbildung 6: Wichtigkeit der Governance Mechanismen für Unternehmerfamilien
- Abbildung 7: Gründe, warum es noch keine Familienstrategie gibt
- Abbildung 8: Bereiche, die von einer Berücksichtigung in der Familienstrategie besonders profitieren
- Abbildung 9: Auslöser für die Entwicklung einer Familienstrategie
- Abbildung 10: Relevante Elemente einer Familienstrategie
- Abbildung 11: Zielgruppe der Familienstrategie
- Abbildung 12: Verantwortlich für die Entwicklung einer Familienstrategie (sollten sein)
- Abbildung 13: Verantwortlich für die Entwicklung einer Familienstrategie (in der Realität)
- Abbildung 14: Involviert in die Entwicklung einer Familienstrategie (sollten)
- Abbildung 15: Beitrag zur Entwicklung von Familienstrategie/ Governance Mechanismen
- Abbildung 16: Herausforderungen einer Familienstrategie
- Abbildung 17: Verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Inhalte der Familienstrategie
- Abbildung 18: Positive Effekte der Erstellung einer Familienstrategie
- Abbildung 19: Negative Effekte der Erstellung einer Familienstrategie
- Abbildung 20: Clusterbeschreibung
- Abbildung 21: Spezifischer Verbreitungsgrad der Familienstrategie
- Abbildung 22: Spezifische Formate für die Nachfolgegeneration
- Abbildung 23: Bedürfnis nach Professionalisierung als Motivation der Unternehmerfamilie
- Abbildung 24: Zunehmende Komplexität als Motivation der Unternehmerfamilie
- Abbildung 25: Hohes Konfliktpotenzial als Motivation der Unternehmerfamilie
- Abbildung 26: Spezifische Rollen und Funktionen der Familie im Unternehmen
- Abbildung 27: Spezifische Formen der Nachfolgeplanung
- Abbildung 28: Spezifischer Einsatz von Konfliktmanagementsystemen
- Abbildung 29: Spezifische Formen der Anerkennung als bindendes Regelwerk
- Abbildung 30: Spezifische Formen der Kommunikation
- Abbildung 31: Bereitschaft, vereinbarte zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Abbildung 32: Familie vs. Unternehmerfamilie – Gleich und doch nicht gleich!

Abbildung 33: Rechtsform der Familienunternehmen

Abbildung 34: Umsatzklassen der Familienunternehmen

Abbildung 35: Anzahl Generation der Unternehmerfamilie

Abbildung 36: Anzahl der Familiengesellschafter in der Unternehmerfamilie

Abbildung 37: Position befragter Mitglieder in der der Unternehmerfamilie und/oder dem Familienunternehmen

Abbildung 38: Clusterbeschreibung der *Kleinen Unternehmerfamilie*

Abbildung 39: Clusterbeschreibung der *Großen Unternehmerfamilie*

Abbildung 40: Clusterbeschreibung der *Dynastischen Unternehmerfamilie*



KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926-513

Dr. Ann Sophie Löhde

Senior Research Fellow
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: ann.loehde@uni-wh.de



WWW.WIFU.DE



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-513
Fax: +49 2302 926-561
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2019 · WIFU Witten/Herdecke