

Kein Königsweg für Familienunternehmen

Einen Königsweg, um ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten, haben die Mitarbeiter des Wittenberger Instituts für Familienunternehmen bei der Auswertung ihres Forschungsprojekts nicht gefunden. Dennoch haben sie bei ihrer Analyse vieler besonders langlebiger Firmen Spannungsfelder und Regelungsbedarf identifiziert, die allen porträtierten erfolgreichen Familienunternehmen gemeinsam sind.

„Die erste Generation erstellt, die zweite erhält und in der dritten Generation zerfällt!“ (22) Genau diese sprichwörtliche Weisheit widerlegen die 50 großen deutschen Familienunternehmen, deren Geschichte und „Familienverfassung“ in diesem fast fünf Zentimeter dicken, mit vielen mehrfarbigen Fotos und Reproduktionen geschmückten Band dargestellt werden. Woran es liegt, dass viele Firmen ihren hundertsten Geburtstag in Familienhand nicht erleben, wird in dem von Torsten Groth und Fritz B. Simon verfassten einführenden Kapitel deutlich: Die möglichen Organisationsformen „re-inszenierte Kleinfamilie“ (durch die Übergabe an nur genau einen Erben), die „Stammesorganisation“ (meist ein Übergangsphänomen) und die „Großfamilie“ bringen je eigene Chancen und Risiken mit sich; „Mehrfamilien-Familienunternehmen“ haben den Vorteil, dass es „nicht zu großen Zerwürfnissen“ (30) kommt.

Entscheidend ist aus Sicht der Autoren, wie mit den sechs prinzipiellen Paradoxien umgegangen wird, die sich aus den unterschiedlichen Logiken von (Klein-)Familie und Unternehmenssphäre ergeben. Diese bestehen etwa darin, dass Familie, Fami-

lienmitglieder und familiäre Spielregeln einerseits Ressourcen, andererseits Gefahren für das Unternehmen darstellen können oder dass Kommunikation im privaten Bereich primär eine soziale, in der Firma aber eher eine sachliche Funktion hat. Entscheidend für den Erhalt der Unternehmenssubstanz ist das Paradoxon, das mit der Vermögensstrategie zu tun hat: Die Familienmitglieder sind einerseits Eigentümer, dürfen sich aber nicht wie „Shareholder“ und Investoren auf dem Kapitalmarkt verhalten, wenn sie ihr Unternehmen „enkelfähig“ halten wollen.



„Überlebenssicherung“ der Firma „heißt Langfristigkeit des Denkens und damit Nachhaltigkeit des Handelns in so unterschiedlichen Bereichen wie Finanzen und Investitionen, Strategie, Organisation, Personal, Nachfolge, Familie und Familienmanagement“ (208), schreiben Markus Plate, Torsten Groth und Arist von Schlippe in ihrer zusammenfassenden Auswertung der Unternehmens-Interviews. Auch andere Unternehmen könnten von dieser Perspektive der Familienunternehmer lernen: „weniger (...)

in der Eins-zu-eins-Übersetzung als ‚Erfolgsfaktor‘, sondern in der Option, eigene Unternehmensstrategien kritisch zu hinterfragen“ (506).

Besonderes Gewicht misst das Autorenteam dem bewussten Management der Unternehmerfamilie bei. Dazu gehört der rechtzeitige Aufbau von Kommunikations-, Verfahrens- und Entscheidungsregeln und von Gremien, die der im Zeitablauf wachsenden Komplexität und Größe von Familie und Unternehmen gerecht werden. So kann etwa ein Beirat als Verbindungselement zwischen Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung eingesetzt oder in einer Familienverfassung der Umgang mit Konflikten geregelt werden.

Aber auch die Beziehungspflege innerhalb der Eigentümer-Gemeinschaft hat eine entscheidende Bedeutung, denn „die Identifikation mit dem ‚guten Namen‘ des Unternehmens“ kann „so etwas sein wie eine ‚nichtmonetäre Zusatzausschüttung“ (548). Jährliche „Familientage“ dienen neben Arbeit, Bildung und Vergnügen dem Aufbau gegenseitiger Sympathie innerhalb der weitverzweigten Unternehmerfamilie. Eine Kernaufgabe des „Familienmanagements“ sehen die Autoren auch in der Vermittlung von grundlegenden wirtschaftlichen und rechtlichen Kenntnissen an junge Gesellschafter.