

Positionen

Wenn Eigentum Generationen verbindet

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von
Stefan Busse, Olaf Geramanis,
Hans-Peter Griewatz,
Silja Kotte und Heidi Möller

Heiko Kleve

2 / 2022

Heiko Kleve

Wenn Eigentum Generationen verbindet. Beratung im hybriden Kontext von Unternehmerfamilien

Transgenerational wirtschaften

Nahezu 90 Prozent aller Firmen, ob klein, mittel oder groß, sind Familienunternehmen. Das bedeutet, dass deren Haupteigentümerschaft in den Händen mindestens einer Familie liegt, aus der häufig auch die operative Unternehmensführung kommt. Um ein Unternehmen als Familienunternehmen zu charakterisieren, ist es allerdings nicht entscheidend, dass miteinander verwandte Personen die operative Unternehmensführung ausüben. Wichtiger als dieses Kriterium ist, dass die Mehrheitseigentümer*innen des Unternehmens aus einer Familie kommen und dass diese die Intention haben, ihre Eigentumsanteile an ihre Nachkommen weiterzugeben. Diese transgenerationale Ausrichtung kann als wesentliches Merkmal von Familienbetrieben bewertet werden. Denn letztlich erfolgt die Kontrolle des Unternehmens über die Eigentümer*innen, die die Unternehmensführung, also beispielsweise familienexterne Manager*innen, auswählen, anstellen sowie im Sinne der langfristigen Familien- und Unternehmensinteressen (z. B. über Aufsichtsgremien wie Beiräte) begleiten.

Familie, Eigentümerschaft und Unternehmen stellen durch ihre Verbindung *einerseits* die besondere Kraft von Familienunternehmen dar; sie sind jedoch gerade aufgrund ihrer Verkopplung *andererseits* eine große Herausforderung. Denn hier kommt sehr Unterschiedliches zusammen: Familien realisieren sich different zu Unternehmen und erwarten von ihren Mitgliedern

anderes Verhalten als der Gesellschafterkreis einer Firma. Wenn Menschen diese drei Rollen vereinen, mithin zugleich Familienmitglied sind, mit ihren Verwandten Eigentumsanteile an einem Unternehmen besitzen und für dieses mindestens eine Gesellschaftler-, aber möglicherweise auch eine operative Verantwortung tragen, dann müssen sie unterschiedliche Rollenerwartungen austarieren. Sie sind gewissermaßen in einem hybriden Kontext verortet, in dem es enge Verquickungen gibt zwischen emotionalen Beziehungen, Eigentumsverantwortung und Unternehmertum.

Sobald solche Familien lernen, diese Besonderheit zu reflektieren, sich professionell damit zu befassen, entwickeln sie sich zu Unternehmerfamilien, die wissen, dass ihre Familienzugehörigkeit sich nicht nur in verwandtschaftlichen Beziehungen ausdrückt, sondern auch gemeinsame Unternehmensverantwortung bedeutet. Oft entsteht eine solche Professionalität erst in Krisen, also etwa dann, wenn eine Familiengeneration die vorige allmählich ablöst und dabei bestimmte Fragen, etwa der Nachfolge, anders als bisher beantworten möchte, oder wenn Konflikte den Familien- und/oder Unternehmensfrieden stören. Genau dann kann externe Beratung ins Spiel kommen, die der Familie hilft, ihre Herausforderungen in für sie passender Weise zu bewältigen.

Hinsichtlich der Beratung von Unternehmerfamilien ist es erforderlich, die klassischen wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Perspektiven, die

in diesem Kontext gemeinhin dominieren, durch psychosoziale Expertisen zu erweitern. Speziell Expert*innen der psychosozialen Beratung vermögen es, so meine These, den integrativen Blick einzunehmen, der vonnöten ist, das zu verbinden, was in der modernen Gesellschaft gemeinhin getrennt voneinander betrachtet wird, nämlich die Zugehörigkeit zu einer Familie, die Eigentümerschaft an einem Unternehmen und dessen Kontrolle und Führung.

Wer Unternehmerfamilien durch Beratung angemessen zu unterstützen sucht, benötigt zweifellos juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Allerdings ist zudem familien-systemisches Wissen erforderlich sowie die methodische Kompetenz, die Beratung von Familien mit Unternehmenseigentümerschaft versiert durchzuführen. Dies gelingt durch Fähigkeiten, die es in der Beratung erlauben, zugleich die Trennung *und* die Verbindung von Familien-, Eigentums- und Unternehmensfragen zu thematisieren. Daher ist das entsprechende Feldwissen bei Anfragen aus diesem Kontext etwa durch eine systemische Prozessberatung zu rahmen, die die Kund*innen als Expert*innen für die Bearbeitung ihrer Anliegen bzw. für die Lösung ihrer Probleme zu betrachten erlaubt. Berater*innen unterstützen ihre Nutzer*innen dabei, die Herausforderungen im komplexen Wechselspiel von Familienmitgliedschaft, Eigentumsverantwortung und Unternehmensbezug in für sie befriedigender, bestenfalls optimaler Weise zu bewältigen.

Um die theoretischen und methodischen Kompetenzen kenntlich zu machen, die in diesem Beratungsfeld erforderlich sind, wird im Folgenden zunächst in einige Grundlagen des Verständnisses dieser Familien- und Unternehmensform eingeführt. Sodann werden fünf typische Beratungskontexte skizziert, die hier besonders relevant sind.

Hybride Verbindungen

Die Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien auf speziell dafür eingerichteten Lehrstühlen und Instituten begann erst zum Ende des 20. Jahrhunderts. So startete beispielsweise im Jahre 1998 das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke und setzte mit den Berufungen von Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer, die sich als Gründungsprofessoren des Instituts einen Lehrstuhl teilten, Maßstäbe. Denn weder Simon noch Wimmer waren klassische Wirtschaftswissenschaftler, sondern Grenzgänger zwischen unterschiedlichen Bereichen. Sie sind, wie wir heute sagen würden, transdisziplinär ausgerichtet: Simon als Psychiater, der sich als Pionier der systemischen Familientherapie, Systemtheoretiker und Managementberater einen Namen gemacht hat; Wimmer als Rechts-, Staats- und Sozialwissenschaftler im Themenbereich Gruppendynamik und Organisationsberatung sowie als Gründer einer systemischen Unternehmensberatung. Mit den Berufungen von Arist von Schlippe, systemischer Psychologe, im Jahre 2004, und von Heiko Kleve, Sozialpädagogin und Soziologin, im Jahre 2017, wurde diese Tradition im Forschungs- und Lehrbereich zu Unternehmerfamilien fortgesetzt.

Transdisziplinarität zeichnet das gesamte Forschungs- und Beratungsfeld

zu Unternehmerfamilien inzwischen aus, weil diesbezüglich mindestens wirtschafts-, rechts- und sozialwissenschaftliche Theoriebestände herangezogen werden müssen. Hier ist die Kompetenz von Brückenbauer*innen vonnöten, die als „Kommunikationsvirtuosen“ (Richard Münch) Verbindungen stiften und in sachlichen wie emotionalen Konflikten sensibel vermitteln.

Typischerweise sind für Familienunternehmer*innen zunächst ihre drei miteinander konkurrierenden Rollenkontexte der Familie, des Gesellschafterkreises und des Unternehmens Ausgangspunkt von herausfordernden Fragen. Wer beispielsweise als Mutter, Unternehmerin und Eigentümerin darüber nachdenken muss, ob die erwachsenen Kinder in Eigentümer*innen- oder Geschäftsführungsrollen der eigenen unternehmerischen Karriere nachfolgen sollen, kann dies nur tun, wenn familiäre, unternehmens- und eigentumsbezogene Erwartungen gleichermaßen berücksichtigt werden:

- Aus Sicht der *Mutter als Familienmitglied* sind die emotionalen Bindungen zu den Kindern maßgeblich. Eltern wollen ihre Kinder gleich und gerecht behandeln. So sollen alle Nachkommen die Chance bekommen, sich als Gesellschafter*in oder als operative*r Nachfolger*in einzubringen. Aber Mütter wie Väter können kaum einen nüchternen Blick auf die Kompetenzen ihrer Kinder richten, sondern sind in der Betrachtung ihres Nachwuchses von ihren Erwartungen und Gefühlen als Eltern geprägt.
- Wenn es jedoch für die *Unternehmerin als Geschäftsführerin des Familienunternehmens* darum geht, die Nachfolge vorzubereiten und entsprechendes Personal dafür zu akquirieren, dann sollte ihr Blick kompetenzorientiert sein, also die unternehmerischen Erwartungen adressieren. Für Nachfolger*innen ist es problematisch,

wenn im Familienunternehmen hinter ihrem Rücken getratscht wird, dass sie ihre Position nur erhalten haben aufgrund ihrer familiären Herkunft, weil sie Tochter oder Sohn der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers sind.

- Hinsichtlich ihrer *Eigentümerin-Rolle* fragt sich die Mutter vielleicht, wann und wie sie ihren Kindern Unternehmensanteile zukommen lassen sollte, damit die Nachfolgegeneration die damit einhergehende Verantwortung einüben kann und sich dem Fortbestehen des Unternehmens verpflichtet fühlt. Verbunden ist damit die Intention, ein erfolgreiches Unternehmen auch an die nächste Generation weitergeben zu können.

Selbst dann, wenn keine operative Mitarbeit im Unternehmen für die erwachsenen Kinder von Familienunternehmer*innen in Aussicht steht, sondern ausschließlich die letztgenannte Rolle als Gesellschafter*in möglich ist, weil die Familie entschieden hat, mit familienexterner Geschäftsführung zu arbeiten, können sich Erwartungskonflikte ergeben. Während die Eltern möglicherweise davon ausgehen, dass ihre erwachsenen Kinder ein genauso bürgerliches Leben führen wie sie selbst, möchte sich der Nachwuchs mit den beanspruchten Gewinnausschüttungen eventuell ein luxuriöses Leben einrichten. Dies birgt Konflikte, die sich nicht nur hinsichtlich von unterschiedlichen Auffassungen zur Lebensführung in den Generationen zeigen, sondern auch den Erfolg des Familienunternehmens betreffen können. Langlebige Familienunternehmen profitieren von relativ bescheidenen Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter*innen, die in der Regel der *Business-First-Strategie* folgen, also ihre eigenen finanziellen, geschäftlichen oder gar persönlich-privaten Interessen den Erfordernissen des Unternehmens unterordnen.

Gerade langfristig überlebende Unternehmen, die etwa als *Hidden Champions* (Hermann Simon) mit qualitativ hochwertigen Produkten auf dem Weltmarkt agieren, internationale Produktions- und Dienstleistungsstandorte haben sowie in allen relevanten Aspekten (etwa Mitarbeiter*innen-Zahl, Umsatz und Gewinn) expandieren, zeigen oft auf der Familienseite ebenso Wachstumsphänomene. Hier steigt die Anzahl der Gesellschafter*innen von Generation zu Generation kontinuierlich an. Dies resultiert aus der Tatsache, dass innerhalb der Familien zunehmend egalitär vererbt wird, d. h., dass die Eltern ihre Anteile am Unternehmen zu gleichen Teilen an ihre Kinder weitergeben. Daher nimmt die Zahl der Eigentümer*innen mit jedem Generationsübergang in beträchtlicher Weise zu. Besonders solche Unternehmen werden häufig nicht mehr von einer familiären Geschäftsführung geleitet, sondern von familienexternen Manager*innen. Die Unternehmerfamilie agiert in Kontrollgremien wie Beiräten oder Aufsichtsräten und sorgt in dieser Weise dafür, dass das Management neben den unternehmensbezogenen Erfordernissen auch den Willen und die strategischen Perspektiven der Eigentümerfamilie berücksichtigt.

Komplexitätszuwachs langlebiger Familienunternehmen

Je älter und erfolgreicher Familienunternehmen werden, d. h. je expansiver sowohl die Unternehmen als auch die Familien der Eigentümer*innen sich entwickeln, desto mehr Komplexität bauen diese Systeme auf. Auf der Familienseite nimmt die Anzahl der Gesellschafter*innen von Generation zu Generation beträchtlich zu, so dass zwei-, drei-, ja sogar vierstellige Eigentümerzahlen beobachtbar sind. Die Beratung solcher besonders alten Unternehmerfamilien erfordert eigene

Perspektiven und Expertisen, weil sich hier allein auf der Familienseite drei soziale Systeme etablieren, die zu den benannten Familien-, Gesellschafts- und Unternehmensrollen weitere Fragestellungen der Vereinbarkeit des Unterschiedlichen aufwerfen, nämlich *erstens* die Systeme der Klein- und Kernfamilien, *zweitens* die Organisation und Führung der größer werdenden Unternehmerfamilie (*Family Governance*) und *drittens* das verzweigte soziale Netzwerk von entfernt miteinander verwandten Unternehmenseigentümer*innen, von Cousinen und Cousins.

Solche wachsenden Unternehmerfamilien haben zu lernen, dass sie für ihren Zusammenhalt, der für die Kontinuität in der Unternehmenseigentümerschaft wichtig ist, Familienmanagement, Organisationsentwicklung und Netzwerkarbeit betreiben müssen.

- Mit *Familienmanagement* ist die Kommunikation mit und zwischen den zahlreichen Klein- und Kernfamilien gemeint, aus denen sich solche wachsenden Unternehmerfamilien zusammensetzen.
- *Organisationsentwicklung* bedeutet in diesem Zusammenhang die Arbeit an der Strategie der Unternehmerfamilie, eventuell die Kreation oder Fortentwicklung einer Familienverfassung sowie die Initiierung und Gestaltung von Gremien zur familien- und unternehmensbezogenen Entscheidungsfindung und -durchsetzung.
- *Netzwerkarbeit*, als eine spezielle Anforderung des Familienmanagements solcher großer Unternehmerfamilien, meint die Initiierung von sozialen Bindungen, reziproken Beziehungen des Gebens und Nehmens, von Rechten und Pflichten, die immer wieder erneut aktualisiert, quasi hergestellt werden müssen.

Das *Doing Business Family*, also die permanente Pflege der sozialen Beziehungen zwischen den vielen Gesellschafter*innen sowie die Vergewisserung und Bestätigung der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie, ist eine Hauptaufgabe in wachsenden Unternehmerfamilien. Denn diese leben nicht nur von der strukturellen Basis der Familien-, Organisations- und Netzwerksysteme, sondern ebenso von dem sozio-moralischen Überbau spezieller Verantwortungsgefühle und dazu passender emotionaler Haltungen, z. B. dem Treuhänderprinzip. Damit ist gemeint, dass die Gesellschafter*innen ihre ererbten Eigentumsanteile nicht als individuelles Eigentum verstehen, über das sie in eigener Weise autonom verfügen können, obwohl das möglicherweise aus juristischer Hinsicht genau so betrachtet werden kann. Vielmehr entwickelt sich in solchen Unternehmerfamilien die Verpflichtung, dass das Eigentum als eine treuhänderische Gabe der Vorgenerationen bewertet wird, die es zu behüten und zu pflegen gilt, um sie an die nächste Generation weitergeben zu können.

Sichtbar wird an den skizzierten Themenbereichen, die in der Beratung erfolgreicher Unternehmerfamilien adressiert werden, dass diese vor allem an den Schnittpunkten zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen aufscheinen. Daher sind in der Regel klassische Expertenberatungen, etwa zu juristischen oder finanziell-wirtschaftlichen Fragestellungen, durch systemische Perspektiven und entsprechender psychosozialer Prozessberatung zu ergänzen. Denn das Herausfordernde dieser Familienform und damit auch der Beratung liegt im hybriden Überschneidungsbereich, eben dort, wo Familien-, Eigentums- und Unternehmensfragen miteinander verwoben sind. Dies soll anhand von fünf typischen Beratungskontexten konkretisiert werden.

Fünf Beratungskontexte

Aus den skizzierten Herausforderungen für Unternehmerfamilien, die ihre Familienunternehmen erfolgreich in die Zukunft führen wollen, ergeben sich mindestens fünf spezielle Beratungskontexte, die knapp skizziert werden: (1.) Operative Nachfolge, (2.) Eigentumsnachfolge und Gesellschafterkompetenz-Entwicklung, (3.) Konflikte, (4.) Zusammenhalt wachsender Unternehmerfamilien und (5.) Familienstrategie-Entwicklung.

1. Operative Nachfolge

Operative Nachfolge meint, wenn mindestens ein Mitglied der Unternehmerfamilie als Geschäftsführung einem anderen Familienmitglied, zumeist dem Vater oder der Mutter, folgt. Vielen Unternehmerfamilien reicht es nicht, dass das Unternehmenseigentum in Familienhand liegt und dass darüber das Unternehmen über Aufsichtsgremien kontrolliert wird. Sie wollen als Familie auch die operative Unternehmensführung innehaben. Deshalb sind Nachfolgethemen in der operativen Führung des Unternehmens häufige Problemstellungen in Beratungen. Entscheidend ist hier, dass während des Beratungsprozesses die Nachfolgedynamik in den systemischen Kontext gestellt wird. Dazu sind die einzelnen Aspekte, die den Nachfolgeprozess bestimmen, zu differenzieren, etwa die Persönlichkeiten der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers wie der Übergeberin bzw. des Übergebers und die Beziehungsdynamik zwischen diesen.

Wie ausgeführt, stehen operative Nachfolgeprozesse zumeist im Spannungsfeld von Familie, Eigentum und Unternehmen. Von allen drei Bereichen gehen Erwartungen aus, die ihren jeweiligen ganz eigenen Logiken folgen: Unternehmen erwarten kompetenzorientierte Entscheidungen.

Eigentumsfragen sind zwar oft emotional geprägt, führen aber letztlich auf juristische Ansprüche und Möglichkeiten zurück. Und Familien erwarten emotionsorientierte sowie auf familiäre Gleichbehandlung und soziale Gerechtigkeit ausgerichtete Klärungen.

In dem beschriebenen dreidimensionalen Spannungsfeld stehen Übergeber*in, sprich: Senior*in, und Übernehmer*in, also Junior*in. Beide haben eine familiäre und eine unternehmensbezogene Geschichte, die den aktuellen Nachfolgeprozess tangiert. Zudem flankieren die Mitarbeiter*innen des Unternehmens sowie Erwartungen von externen Stakeholdern, etwa Kund*innen oder Zulieferer*innen, den Prozess. Auch emotionale Loyalitätsbindungen der familiären Eigentümer*innen zur Gründungs-generation des Unternehmens können den Prozess beeinflussen, etwa positiv und konstruktiv oder aber negativ, beispielsweise mit zusätzlichen, schwer erfüllbaren Erwartungen aufladen. All dies gilt es in maßgeschneiderten Beratungen familien- und unternehmensspezifisch zu beachten.

Neben der Unterstützung der Nachfolgegeneration, damit diese in ihre Kraft kommt, gilt es, die übergebende Generation in ihrer Suche nach einem Lebenssinn jenseits bisheriger Unternehmensführung zu unterstützen. Denn damit der Übergabeprozess glückt, ist ein Loslassen der Senior*innen vonnöten. Erst wenn diese zwar als Rückenstärkung durch die Junior*innen empfunden werden, die Jungen aber zugleich ihren eigenen Weg gehen können, kann der Übergabeprozess, zumindest auf dieser Beziehungsebene, als erfolgreich bewertet werden.

2. Eigentumsnachfolge und Gesellschafterkompetenz-Entwicklung

Neben denen, die in die operative Nachfolge gehen, benötigen auch jene

Personen eine Gesellschafterkompetenz, welche als Eigentümer*innen von Unternehmensanteilen Verantwortung übernehmen oder diese bereits tragen. Aufgrund der bereits erwähnten Form der Erbschaftsregelungen, dass mithin zunehmend gleichberechtigt an alle Nachkommen vererbt wird, also auch an die Familienmitglieder, die nicht operativ ins Unternehmen gehen, spielt diese Herausforderung eine zunehmend größere Rolle. Diese Personen benötigen besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, die vor allem in Fort- und Weiterbildungen, aber auch in Beratungen vermittelt werden.

Für Menschen, die bisher nicht die notwendigen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen erworben haben, geht es diesbezüglich *zum einen* um klassisches betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen, um die grundsätzlichen Managementprozesse im Unternehmen zu verstehen und die betrieblichen Kennzahlen passend einschätzen zu können. *Zum anderen* spielen jedoch auch Kompetenzen eine Rolle, die das Verhalten in Unternehmerfamilien hinsichtlich ihrer psychosozialen Dynamiken und ihrer spezifischen Sozialisationsbedingungen, also ihrer dreidimensionalen Struktur zwischen Familienerwartungen, Eigentümerschaft und Unternehmensbezug, betreffen. Dazu ist Wissen zu typischen Dynamiken in Unternehmerfamilien erforderlich, weiterhin zur Frage, wie passende unternehmensbezogene Entscheidungen getroffen werden und wie die Verantwortung zu tragen ist, die mit der familiären Intention der transgenerationalen Weitergabe des Unternehmens einhergeht.

Ähnlich wie in der operativen Nachfolge geht es darum, die Beziehungsdynamiken zwischen der Verantwortung abgebenden und der aufnehmenden Generation zu thematisieren. So gehen

Beratungsprozesse oft von der Frage aus, welche Erwartungen die Vertreter*innen der beiden Generationen aufeinander ausrichten sowie ob und wie diesen Erwartungen jeweils entsprochen werden kann und soll. Wie bei jedem Generationsübergang wird um eine neue Balancierung von Tradition und Innovation gerungen, so dass Übergebende und Übernehmende sich darüber verständigen, was in der gegenwärtigen Phase des Unternehmens, des Gesellschafterkreises und der Unternehmerfamilie an Routinen fortgeführt werden soll und was es zu modifizieren gilt. Hier ist Beratung das probate Medium, um diesen Klärungsprozess zu begleiten.

3. Konflikte in Unternehmerfamilien
 Konflikte gehören wie in allen Familien auch in Unternehmerfamilien zum Alltag. Jedoch ergeben sich durch die dreidimensionale Inanspruchnahme der Mitglieder von Unternehmerfamilien, zwischen Familien-, Unternehmens- und Eigentumserwartungen zu stehen, viele weitere Konflikthanlässe neben denen, die in der Lebensbewältigung von Familien ohnehin auf der Tagesordnung sind.

So könnten dies etwa Konflikte sein, die die bereits thematisierten Fragen der operativen wie der Eigentumsnachfolge betreffen. Aufgrund der transgenerationalen Ausrichtung von Unternehmerfamilien bezüglich des Unternehmens sind „alte“ Konflikte hier häufiger als in „Normalfamilien“, also belastende Themen, die aus vergangenen Generationen kommen und in jede aktuelle Generation „mitgenommen“ werden. Während das kommunikative Gedächtnis von Familien sowie das individuelle Erinnern von Familienmitgliedern zwei bis maximal drei Generationen in die Vergangenheit zurückreicht und Konflikte damit aktualisiert werden können, sind

Unternehmerfamilien diesbezüglich Erinnerungsfähiger. Je älter das Unternehmen ist, desto weiter reicht auch das Familiengedächtnis zurück, dessen historischer Bezugspunkt zumeist die Unternehmensgründung ist.

Wenn Konflikte in Unternehmerfamilien auftreten, die nicht selbst in der Familie gelöst werden können, dann ist dies oft Anlass für Beratungs-, Coaching- oder Mediationsprozesse. Denn konfliktvolle Spannungen und Eskalationen sind in diesen Familien, die in Unternehmensverantwortung stehen, als sehr herausfordernd zu bewerten: Sie betreffen oft nicht allein die Familienmitglieder bzw. die verwandten Unternehmensgesellschafter*innen in ihren gegenseitigen Beziehungen, sondern „schwappen“ auf das dazugehörige Unternehmen über, gefährden dieses schlimmstenfalls in seinem Fortbestand. So wissen viele Familienunternehmer*innen, dass ihre Familie eine enorme Ressource für die Firma ist, aber auch eine große Belastung für deren Fortbestand sein kann. Gerade anhaltende Konflikte, etwa während des Nachfolgeprozesses, zwischen unterschiedlichen Kleinfamilien, Geschwistern oder Cousins und Cousinen gefährden nicht nur den Familienfrieden, sondern zugleich den sicheren Bestand des Unternehmens.

Dass sich Konflikte in diesen Familien als dramatische unternehmensbezogene Probleme ausweiten können, offenbart die besondere Verantwortung, die Familiengesellschafter*innen hinsichtlich der Lösung ihrer Probleme haben. Zudem wird damit die Erwartung an die Berater*innen deutlich, für diese Verantwortung eine Sensibilität und eine Expertise bezüglich der entsprechenden Feldkenntnisse und passenden Beratungsmethoden mitzubringen. Die dreifache Sozialstruktur, mit denen Mitglieder von Unternehmerfamilien

konfrontiert sind, setzt ein Verständnis der Beratung voraus, durch das wahrnehmbar wird, wie die Kontexte Familie, Eigentümerschaft und Unternehmen die Familienmitglieder in unterschiedlicher Weise binden und in ihren jeweiligen Rollen verwirren können: *Wer ist in der Kommunikation gerade adressiert, die Person in der Familien-, Eigentümer*in- oder in der Unternehmensrolle, oder sind alle drei Rollen gleichermaßen angesprochen?* In der Beratung ist hier regelmäßig Entwirrungs- und Differenzierungsarbeit notwendig.

4. Zusammenhalt wachsender Unternehmerfamilien

Wenn die Unternehmerfamilie hinsichtlich der Anzahl der Gesellschafter*innen und damit auch der Familienmitglieder wächst, dann sind Fragen zu klären, die den Zusammenhalt der größer werdenden Familie betreffen. In einigen Familien werden dazu familieninterne Management-Positionen eingerichtet, die von Familienmitgliedern besetzt werden, die zudem oft auch eine soziale Unterstützungsfunktion einnehmen und dafür sorgen sollen, dass der Familienzusammenhalt nachhaltig gesichert wird. Bei der Implementierung solcher Positionen kann Beratung sehr hilfreich sein und wird mitunter auch angefragt.

Das feldspezifische Wissen, das hier erforderlich ist, bezieht sich zuallererst darauf, zu verstehen, dass solche expandierenden Unternehmerfamilien neben den drei relevanten Kontexten der Familie, des Eigentumskreises und des Unternehmens, drei weitere systemische Kontexte etablieren, wie oben bereits ausgeführt: (1.) eine Mehrzahl von Klein-/Kernfamilien, (2.) eine familienbezogene Organisation und Führung (*Family Governance*) und (3.) ein soziales Netzwerk zwischen den vielen entfernt miteinander verwandten Eigentümer*innen. Wer also hier beratend

tätig ist, sollte nicht nur etwas von Familienunternehmen und ihren rechtlichen Eigentumsstrukturen verstehen, sondern zugleich Wissen und Kompetenzen haben, die es erlauben, sowohl Groß- als auch Kleinfamilien zu unterstützen, die sich formal organisieren müssen und in sozialen Netzwerken agieren. Denn wachsende Unternehmerfamilien entwickeln sich in ihrer Familienstruktur sehr speziell, und zwar so, dass formale Organisationsstrukturen zur Ausführung der Unternehmensverantwortung entstehen und verzweigte Familiennetzwerke gebildet werden, so dass hier möglicherweise gar von dynas-

tischen Clan-Strukturen von hunderten von Personen gesprochen werden kann.

5. Familienstrategieentwicklung

Schließlich wird bei der Entwicklung und Implementierung von formal organisierten *Family-Governance*-Strukturen, d. h. bei der Etablierung einer Familienorganisation innerhalb der größer werdenden Unternehmerfamilie, Beratung in Anspruch genommen. Diese Beratung kombiniert einen klar strukturierten Prozess von 12 Schritten (s. Tabelle unten) mit einem familienspezifischen Zugang, der für jede Unternehmerfamilie passgenau zu gestalten ist. Gerade bei der

Entwicklung und Implementierung einer familienbezogenen Organisationsstruktur hat sich die Nutzung eines Phasenmodells von zwölf unterscheidbaren Stufen mit jeweils dazu gehörigen Fragestellungen bewährt.

In den zwölf Themenbereichen werden alle relevanten Fragen vom Selbstbekenntnis als Unternehmerfamilie über Fragen zur Definition von familiären Zugehörigkeiten, der Kommunikation über Nachfolgefragen bis zur Festlegung der Ausschüttungen besprochen, verhandelt, geklärt und schriftlich in Form einer Familienverfassung niedergelegt.

Familienstrategieentwicklung nach den 12 Schritten des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

Schritt	Fokus	Fragestellungen
1	Bekenntnis zum Familienunternehmen	Unter welchen Bedingungen soll das Familienunternehmen weiterhin transgenerational bestehen bleiben?
2	Definition von Familie und Unternehmerfamilie	Wie definieren die im Prozess der Familienstrategie einbezogenen Akteur*innen die Begriffe „Familie“, „Unternehmerfamilie“ und „Gesellschafterkreis“?
3	Werte und Ziel für Unternehmen und Familie	Welche Werte und Ziele will die Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen verwirklichen?
4	Rolle und Funktion von Familienmitgliedern für das Unternehmen	Welche Rollen und Funktionen sollen die Familienmitglieder für das Unternehmen einnehmen können, also etwa in der Geschäftsführung oder in anderen leitenden Positionen?
5	Rolle und Funktion von Familienmitgliedern als Gesellschafter*innen	Welche Rollen und Funktionen werden von Gesellschafter*innen erwartet?
6	Installation von Gremien	Welche Gremien (Aufsichtsrat, Beirat, Familienrat etc.) zur Sicherung des familiären Einflusses auf das Unternehmen sollen geschaffen werden?
7	Information, Kommunikation, Verhaltenserwartungen	Welche Informationen sollen in welcher Weise an die Gesellschafter*innen und ggf. an weitere Akteur*innen der Unternehmerfamilie kommuniziert werden? Welches öffentliche Verhalten wird von Gesellschafter*innen und Familienmitgliedern erwartet?
8	Konfliktbewältigung und Krisenprävention	In welcher Form sollen Konflikte in der Unternehmerfamilie bewältigt bzw. geregelt werden?
9	Ausschüttungspolitik/ Vermögensmanagement	Wie soll die Höhe der Ausschüttungen geregelt werden?
10	Familienmanagement-System	Wie managt die Familie ihren familiären Zusammenhalt?
11	Aufbau von Gesellschafterkompetenz	Wie wird dafür gesorgt, dass die Gesellschafter*innen die nötigen Kompetenzen erwerben, um ihre Verantwortung angemessen zu tragen?
12	Regeln zur Einhaltung und Veränderung der Regeln	Wann und wie wird geprüft, ob die Regeln der <i>Family Governance</i> noch passend sind oder verändert werden müssten?

Dabei ist die Struktur zwar vorgegeben, also die einzelnen zu besprechenden Themen und Fragen; aber die inhaltliche Ausgestaltung folgt der Geschichte, Gegenwart und avisierten Zukunft der betreffenden Unternehmerfamilie und der in der Beratung einbezogenen Personen; diese bestimmen die konkreten Ziele und entwickeln davon ausgehend ihre familienspezifische *Governance*-Struktur.

Epilog

Beratung von Unternehmerfamilien kann als transdisziplinärer Prozess bewertet werden. Denn hier geht es – auf der Grundlage feldspezifischer Kenntnisse über die Besonderheiten dieses Familientyps und der dazugehörigen Familienunternehmen – um eine Expertise, die profunde Kompetenzen der systemischen und bestenfalls auch psychosozialer Prozessberatung, des Coachings und gegebenenfalls der Mediation mit familien-, sozial- und organisationswissenschaftlichen Perspektiven zu kombinieren versteht. Wenn diese Verbindung glückt und zudem eine empathische Beziehung zu den relevanten Akteur*innen der betreffenden Unternehmerfamilien hergestellt wird, kann die Beratung in diesem Feld sehr wirksam und weitreichend sein. Denn es wird nicht nur ein kleiner klar umgrenzter Bereich von Menschen professionell erreicht, sondern bestenfalls profitieren von den Ergebnissen der Beratung – zumindest mittelbar und implizit – die Mitarbeiter*innen der Familienunternehmen. Damit dient die Beratung auch dem, was Unternehmerfamilien so erfolgreich macht, nämlich der nachhaltigen, über mehrere Generationen wirkenden Verantwortung für einen wirtschaftlichen Betrieb, dessen Mitarbeiter*innen und Kund*innen.

Literatur beim Autor.



Autor

Heiko Kleve (geb. 1969 in Warin/Meckl.), Univ.-Prof. Dr. phil., Soziologe und Sozialpädagoge sowie Supervisor/Coach (DGSv), Systemischer und Lehrender Supervisor (SG), Systemischer Berater (DGSF), Mediator (ASFH) und Case Manager (DGCC). Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft, Universität Witten/Herdecke. Lehr-, Forschungs- und Praxisschwerpunkte: psychosoziale Herausforderungen in Unternehmerfamilien, Familienstrategieentwicklung, *Family Governance* sowie systemische, konstruktivistische und postmoderne Theorien und Methoden in den angewandten Sozialwissenschaften.

Kontakt

Heiko.Kleve@uni-wh.de
www.heiko-kleve.de

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher*innen, Berater*innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidmung angelegt.

Herausgeber*innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida),
Olaf Geramanis (Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel),
Hans-Peter Griewatz (RWTH Aachen),
Sijja Kotte (TH Aschaffenburg),
Heidi Möller (Universität Kassel)

ISSN 1867-4984

Erscheinungsweise und Bezug

Positionen erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 4.600 Exemplaren bei Vandenhoeck & Ruprecht, BRILL Deutschland GmbH, Theaterstraße 13, 37073 Göttingen; info@v-r.de, www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Positionen können kostenfrei von www.vr-elibrary.de heruntergeladen werden.

Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, info@dgsv.de. Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber*innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine*r der Herausgeber*innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – www.cskw.de

Druck

Goltze Druck GmbH & Co. KG, Göttingen



Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com