

FAMILIENUNTERNEHMEN |

Mit Weitblick und Struktur Spagat meistern

Gelten erprobte Erfolgsfaktoren auch in Zukunft? Ein Gespräch mit Prof. Michael Woywode vom Mittelstandsinstitut der Universität Mannheim.

Familienbande können sehr eng sein, manche Familien sind aber heillos zerstritten. Wie schaffen es da Familienunternehmen, generationenübergreifend zu überleben? Prof. Dr. Michael Woywode: Grundsätzlich lassen sich Konflikte in der Familie nie ganz vermeiden. Gerade in großen und alten Familienunternehmen, die bereits seit mehreren Generationen mit ihrem Unternehmen am Markt tätig sind, kommen Konflikte immer wieder vor. Unternehmerfamilien ste-

hen vor der Aufgabe, diese Konflikte so zu handhaben, dass sie nicht die Entwicklung des Unternehmens oder sogar seine Existenz gefährden. Da es immer wieder Themen geben wird, bei denen unterschiedliche Ansichten aufeinanderprallen, ist eine lösungsorientierte Gesprächs- und Streitkultur, die alle Beteiligten zu Wort kommen lässt und sie in ihrer Persönlichkeit nicht herabsetzt, grundsätzlich zu begrüßen. Dann können Streitigkeiten auch sehr positive Ergebnisse hervorbringen, ohne einen Bruch zwischen den einzelnen Parteien zu bewirken, der bei Familienunternehmen häufig in den bekannten öffentlich ausgetragenen Fehden endet.

In Unternehmerfamilien, die in der Vergangenheit bereits schwierige familiäre Situationen durchlebt haben oder folgenschwere Konflikte aus anderen Gründen absehbar sind, kann sich eine Familiencharta oder Familienverfassung als hilfreich erweisen. Die Familiencharta existiert neben dem Gesellschaftsvertrag und regelt den Umgang der Familienmitglieder untereinander. Während der Gesellschaftsvertrag die Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern regelt, besteht die Zielsetzung der Familiencharta insbesondere in der Schaffung einer funktionsfähigen Unternehmerfamilie mit einem gemeinsam getragenen Werte-, Ziele- und Rollenverständnis. Zudem steht das Etablieren von Verfahrensregeln für die zukünftige Verteilung von Macht und Geld, den Umgang mit Konflikten sowie das

Zusammenwirken der Unternehmerfamilie im Verhältnis zum Unternehmen im Fokus. Eine solche Familiencharta sollte nur in Zeiten relativer Konfliktfreiheit entwickelt werden; während einer akuten Auseinandersetzung ist ein solches Unterfangen mit großer Wahrscheinlichkeit sinnlos.

Stammesdenken kann Familienunternehmen gefährlich werden. Wie lassen sich solche Konflikte vermeiden?

Woywode: Stammesdenken ist eines der möglichen Konfliktfelder, die immer wieder in Familienunternehmen auftreten. Wird aus einem Gründerunternehmen ein Geschwisterunternehmen, später ein Vetternkonsortium und im Laufe der Zeit vielleicht sogar eine Familiendynastie, so steigt typischerweise auch die Zahl der Familienstämme. Hier können Regelungen guter Corpora-

te Governance mögliche Streitigkeiten zwischen den Stämmen bereits in einem frühen Stadium verhindern, beziehungsweise sie für das Unternehmen weniger gefährlich werden lassen. Aber nicht nur klare formale Regelungen, zum Beispiel im Kontext der Besetzung von Geschäftsführungspositionen, Beförderung oder Gehalt von Familienmitgliedern, die im eigenen Unternehmen arbeiten, können Stammesdenken überwinden helfen. Auch eine Familienkultur, die das gemeinsame Interesse an dem Familienunternehmen in den Vordergrund stellt, kann dabei helfen, das Stammesdenken zu überwinden und Streitigkeiten zwischen den Familienstämmen zu minimieren. So helfen regelmäßige gemeinschaftliche, insbesondere auch informelle Treffen der Familiengesellschafter dabei, sich nicht aus den Augen zu verlieren und das gegenseitige Verständnis füreinander zu fördern. ▶▶

Bild: Rawpixel.com/Fotolia.com

„Eine Entwicklung des Kindes zum erfolgreichen Unternehmer kann nur dann gelingen, wenn der Nachwuchs bereits eigenes Interesse am Familienunternehmen entwickelt hat und zudem das notwendige Talent und Rüstzeug mitbringt.“

►► Was können Unternehmer falsch machen, wenn sie ihren Nachwuchs zu künftigen Chefs erziehen wollen?

Woywode: Hier können Unternehmer alles falsch machen, was auch andere Eltern falsch machen können. Die Erziehung zum Unternehmer ist in der heutigen Zeit im Grunde genauso unmöglich wie die Erziehung zum Arzt oder zum Künstler. Aufgrund der außerordentlichen Anforderungen an die moderne Unternehmensführung kann eine Entwicklung des Kindes zum erfolgreichen Unternehmer nur dann gelingen, wenn der Nachwuchs bereits eigenes Interesse am Familienunternehmen entwickelt hat und zudem das notwendige Talent und Rüstzeug mitbringt. Die Zeiten, in denen beispielsweise der älteste Sohn wie selbstverständlich das Familienunternehmen übernimmt, sind definitiv vorbei. Unternehmereltern sollten ihren Kindern aber frühzeitig die Möglichkeit bieten, das eigene Familienunternehmen und den „Beruf“ des Familienunternehmers kennen und schätzen zu lernen. Dabei ist es wichtig, den Nachwuchs offen und ehrlich über die Chancen und die Lasten des Unternehmertums im eigenen Familienunternehmen zu informieren. Es ist weder für den Nachwuchs noch für das Familienunternehmen hilfreich, wenn der Sohn oder die Tochter das eigene Unternehmen als reinen Goldesel begreift, oder wenn er oder sie von der Last der unternehmerischen Verantwortung erdrückt wird.

Welche Rolle spielen große Unternehmer in der Tradition eines Familienunternehmens?

Woywode: Große Unternehmerpersönlichkeiten spielen in vieler Hinsicht eine wichtige Rolle für das Verständnis und die Entwicklung von Familienunternehmen. Unternehmerpersönlichkeiten können die Werte, nach denen sie selbst leben und die häufig auch für ihre Familien gelten, in das Unternehmen einbringen und diese Werte für die kommenden Generationen greifbar machen. So hat eine ausgeprägte Innovations- oder Leistungsorientierung, starkes Qualitätsbewusstsein, Teamgeist oder hohe internationale Orientierung des Unternehmens häufig ihren Ursprung in der Person des Gründers beziehungsweise ihm nachfolgender Unternehmerpersönlichkeiten. Die Persönlichkeit des Unternehmers findet ihren Niederschlag in den strategischen Prioritäten und betrieblichen Abläufen des

Unternehmens ebenso wieder wie in den als wünschenswert angesehenen Verhaltensweisen. Man kann die Strategien, Strukturen, Prozesse und Geschäftsentscheidungen hoch innovativer Familienunternehmen wie Freudenberg, Kärcher, Herrenknecht, Fuchs Petrolub oder Trumpf nur verstehen, wenn man sich mit den entsprechenden Gründer- oder Unternehmerpersönlichkeiten auseinandersetzt.

Es gibt seit den 1970er Jahren einen Trend zum Fremdgeschäftsführer. Wie lässt sich trotzdem die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie stabilisieren?

Woywode: Der Trend zum Fremdgeschäftsführer korrespondiert direkt mit den gestiegenen Anforderungen an die Unternehmensleitung, die die Besetzung dieser Positionen aus der Familie so schwierig machen. Deshalb sollte ein zukunftsgerichtetes Familienunternehmen die Option, einen Fremdgeschäftsführer einzustellen, ohne Vorbehalte und auch mit der notwendigen positiven Einstellung ins Auge fassen. Viele Familienunternehmen haben dies auch schon getan und trotzdem eine hohe Bindung der Familiengesellschafter an das eigene Unternehmen beibehalten. In diesen Unternehmen lässt sich oft ein intensiver Kontakt des Fremdgeschäftsführers mit der Familie beobachten. Ratsam ist im Falle der Fremdgeschäftsführung, dass die Unternehmerfamilie ihre Kontrollrechte aktiv wahrnimmt und auch bei den strategischen Unternehmensentscheidungen mitbe-

stimmt. Die Einrichtung und Besetzung entsprechender Aufsichts-, Beirats- oder Gesellschaftergremien mit qualifizierten Familienmitgliedern – unter Einbeziehung auch familienexterner Ratgeber oder Experten – ist unerlässlich, sobald die Familie nicht mehr in der Unternehmensführung vertreten ist.

Wie kann ein Denken in Traditionen die Resilienz eines Familienunternehmens erhöhen?

Woywode: Die Orientierung an Traditionen wird in der Öffentlichkeit oftmals mit dem Verharren in alten Strukturen oder dem Fehlen der notwendigen Innovations- und Veränderungsbereitschaft gleichgesetzt. Zu Unrecht, wie ich meine. Traditionen sind für Familienunternehmen und für Unternehmerfamilien vor allem im Zusammenhang mit ihrer Identitätsfindung und für ihre Selbstdarstellung nach außen ungemein wichtig. Umfragen haben gezeigt, dass Familienunternehmen die Wahrung von Traditionen nicht als zwanghafte Vergangenheitsorientierung erleben, sondern vielmehr als eine Ressource wahrnehmen, die sie zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen einsetzen können. Voraussetzung ist jedoch, dass die erprobten Werte und Fähigkeiten in die Neuzeit transponiert werden. Problematisch wird es stattdessen dann, wenn ein unreflektiertes Festhalten an Traditionen die notwendige Flexibilität und Anpassung an veränderte Gegebenheiten verhindert. *Interview: Ingo Leipner*

„Problematisch wird es dann, wenn ein unreflektiertes Festhalten an Traditionen die notwendige Flexibilität und Anpassung an veränderte Gegebenheiten verhindert.“



Prof. Dr. Michael Woywode,
Inhaber des Lehrstuhls
für Mittelstandsforschung und
Entrepreneurship sowie
Leiter des Instituts
für Mittelstandsforschung
an der Universität Mannheim



**RAMSTETTER
HECKER**
RECHTSANWÄLTE

BETREUUNGSRECHT
ERBRECHT
FAMILIENRECHT
PATIENTENVERFÜGUNGEN
VORSORGEVOLLMÄCHTEN
TESTAMENTSFULLSTRECKUNGEN

Eastside VIII, Konrad-Zuse-Ring 30 | 68163 Mannheim
Telefon (06 21) 71 60 90 | Telefax (06 21) 7 16 09 31

www.r-h-rae.de