

# Einheit in Vielfalt.

In Familienunternehmen schlummert enormes Potenzial. Herrscht Zwist unter den Gesellschaftern, wird es oft nicht genutzt. Der Beratungsansatz Familienstrategie kann helfen, das Potenzial zu aktivieren.

Nach 186 Jahren und fünf Generationen schien das Familienunternehmen der schwedischen Mediengruppe Bonnier 1990 seine natürliche Grenze erreicht zu haben. 73 Gesellschafter von der fünften bis zur achten Generation. Wie sollte das funktionieren?

Lukas Bonnier, damals Vorstandsvorsitzender der Mediengruppe, hielt den Gang an die Börse angesichts der großen Gesellschafterzahl zunächst für den einzig sinnvollen Ausweg: „Doch ich hatte nicht mit dem Enthusiasmus und der Energie der nächsten Generationen gerechnet. Sie überzeugten mich, dass sie bereit, willens und fähig waren, unser Familienunternehmen auf eine neue, höhere Ebene zu führen. Da änderte ich meine Meinung.“ Bonnier ging nicht an die Börse. Bonnier blieb ein Familienunternehmen.

Die jungen Generationen setzten sich ganz bewusst mit den typischen Problemen eines wachsenden Gesellschafterkreises auseinander. Führungstreit? Differenzen über die künftige

Strategie? Lähmung? Blockade? Managementkurse an der Universität Lausanne halfen. Lernziel: Wie organisiere ich eine große Familie, wie schaffe ich eine neue, dauerhafte Identität.

„Die Familie Bonnier hatte erkannt, dass sie zunächst lernen musste, sich selbst zu organisieren. Nur dann kann es gelingen, die wesentlichen Fragen zu beantworten, die über die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen entscheiden“, resümiert Kirsten Baus, Leiterin des Instituts für Familienstrategie in Stuttgart. Für Kirsten Baus ist die Familie Bonnier so etwas wie ein Fixstern am Unternehmensfirmament: „Sie hat gezeigt, dass aus Familienunternehmen Unternehmerfamilien werden können, die sich nicht nur über die gemeinsame Beteiligung definieren.“

Kein Zweifel – diese Frau mag Familienunternehmen. Sie sagt Sätze wie: „Es wäre schade, wenn immer mehr Familienunternehmen im Einheitsbrei der Publikumsgesellschaften untergehen würden.“ Oder: „Unser Land braucht die >

Das Motto im Staatssiegel der USA (links) taugt auch als Leitsatz für Unternehmerfamilien: *E pluribus unum* – aus der Vielfalt zu einer Einheit geworden

Unten: Zehn der aktuell in der Bonnier-Gruppe tätigen Gesellschafter der schwedischen Unternehmerfamilie Bonnier



Familienunternehmen.“ Oder gar: „Familienunternehmen zu erhalten, ist wichtig, weil dort solider und nachhaltiger gewirtschaftet wird.“ Aber sind die Firmen auch erfolgreicher? Harte Fakten zu diesem Thema existieren nicht. Aber immerhin Indizien. So untersuchten die Amerikaner Ron Anderson und David Reeb 2003 alle im S&P 500 zusammengefassten börsennotierten US-Firmen. Ihr Ergebnis: Bei Firmen mit signifikanten Familienbeteiligungen entwickelten sich die Aktienkurse nachhaltig besser. „Hätten wir keine Familienunternehmen mehr, würden wir den direkten Einfluss

## Bestandsaufnahme: Welche Werte und Ziele sind der Familie gemein?

von Kapitalgebern auf das Management aufgeben“, nennt Sabine Klein, die derzeit an der European Business School EBS das European Family Business Center aufbaut, ein weiteres Argument pro Familie: „Das wäre dann eine ganz andere Wirtschaftsordnung.“ Umso trauriger stimmt eine Zahl des Institutes für Mittelstandsforschung in Bonn: Nur zehn Prozent aller Familienunternehmen schaffen es in die dritte Generation. „Familien verlieren ihr Unternehmen in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse“, begründet der Wirtschaftsjournalist Jürgen Köster diese Entwicklung. Patriarchen, die sich zu spät um die Nachfolge kümmern, Ge-

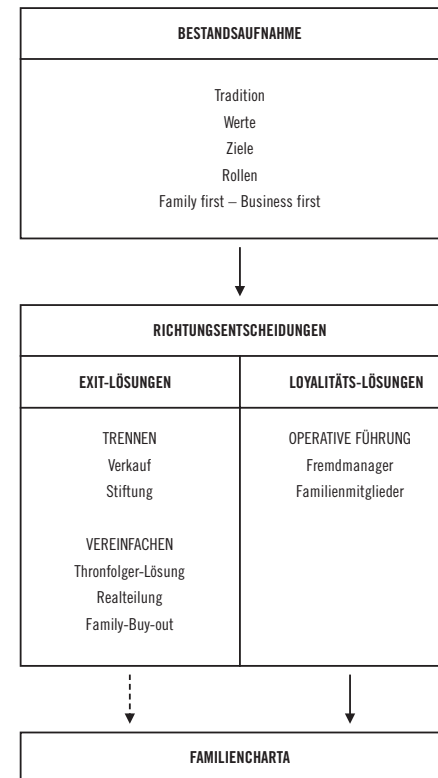
schwister, die miteinander nicht können, ohne einander aber nicht dürfen. Oder Enkel, Neffen, Schwiegersöhne, die längst den Bezug zum Familiengeschäft verloren haben. Entfremdung. „Familien wachsen automatisch und treiben dann oft auseinander. Wenn nicht bewusst gegengesteuert wird, ist es irgendwann zu spät“, macht Kirsten Baus klar. Damit es gar nicht erst so weit kommt, entwickelte Baus, selbst Sproß einer Unternehmerfamilie, den Beratungsansatz der Familienstrategie. Sie bietet einen Leitfaden, um immer größer werdenden Familien zu helfen, handlungsfähig zu bleiben. In den USA längst fester Bestandteil des Beratungsangebotes, kommt dieses Thema in Deutschland meist erst dann auf den Tisch, wenn es um die Nachfolge geht. Und wird darum in seiner Bedeutung völlig unterschätzt. „In Deutschland denken wir viel zu sehr in finanziellen Größen wie Geldvermögen oder Dividenden. Dabei sind qualitative Faktoren, das intellektuelle Kapital, das Sozialkapital, mindestens genauso wichtig, wenn es darum geht, den Wohlstand der Familie langfristig zu erhalten“, erläutert Peter Schaubach, Research-Director an der EBS-Finanzakademie und Experte für das Thema „Family Office“. Er plädiert deshalb dafür, die wachsende Zahl von Gesellschaftern nicht als Risiko, sondern als Chance zu begreifen. Als Beleg führt Schaubach das Beispiel der Familie Rothschild an. Mitte des 18. Jahrhunderts gründete Meyer Amschel Rothschild in Frankfurt das Haus der Rothschilds. Seine fünf Söhne bekamen den Auftrag, Bankhäuser in den damaligen fünf Finanzzentren zu eröffnen – in Wien, Neapel, Frankfurt, London und Paris. Sie sollten Augen und Ohren offen halten und alle für das Bankgeschäft relevanten Neuigkeiten nach



**Die Bonnier-Gruppe**  
Im vergangenen Jahr feierte die Bonnier-Gruppe – eine der führenden Medien-Holdings in Skandinavien – ihr 200-jähriges Bestehen. 2004 setzte das Familienunternehmen mit 10.000 Angestellten zwei Milliarden Euro um. Motto für die Zukunft: 200 Jahre sind ein großartiger Startzeitpunkt.



## Familienstrategie



Quelle: Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Kirsten Baus, Gabler Verlag 2003

Hause berichten. Meyer Amschel Rothschild optimierte so nicht nur das intellektuelle Kapital der Familie. Er diversifizierte es auch. Die Geschichte lehrte, wie wichtig diese Entscheidung war: Nur zwei Zweige, der in Paris und der in London, überlebten und prosperierten. Doch dies war genug, damit auch 250 Jahre später gilt: Ein Rothschild zu sein, bedeutet, wohlhabend zu sein. Die Familienstrategie hilft, das Potenzial einer wachsenden Familie zu heben. Sie wird von einem externen Moderator begleitet und beginnt mit einer sachlichen, möglichst emotions-



**Die Beraterin**  
**Kirsten Baus, 41,** ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Familienstrategie in Stuttgart. Sie berät in Fragen der Nachfolgeplanung, des Konfliktmanagements und der Family Governance.

freien Bestandsaufnahme: Wo sind unsere Gemeinsamkeiten? Was unterscheidet uns von anderen Unternehmen? Welche Traditionen, welche Werte, welche Ziele sind uns gemein? Und – lässt sich ein Konsens darüber herstellen, den alle Familienmitglieder wirklich mittragen? Erst wenn über diese Punkte Einigkeit herrscht, lohnt es, sich weitere Gedanken über eine gemeinsame Zukunft zu machen: Können wir uns über die Rollen der einzelnen Familienmitglieder im Konsens verständigen? Welche Rechte bekommen die Ehepartner der Familienmitglieder? Wie wollen wir die Zukunft organisieren? „Das hört sich einfach an, scheitert aber in der Realität meist schon im Ansatz an der Kommunikation“, erläutert Kirsten Baus, „wir Deutschen vertrauen immer auf die Selbstheilungskräfte nach dem Motto: Wir sind schließlich eine Familie, da wird sich schon alles regeln. Doch das ist ein Irrtum.“ Automatisch regelt sich nichts. Das Nachfolgeproblem, unterschiedliche Ziele der zweiten Generation, die Entfremdung der dritten – was nicht offen angesprochen wird, gärt so lange, bis es zum Knall kommt.

Zunächst versteht sich die Familienstrategie deshalb als Moderation des Gesprächs zwischen den Familienmitgliedern. Klarheit schaffen. Die offene Bewertung des Status quo führt dann konsequent zum nächsten Schritt: der Richtungsentscheidung. Sollen die Beteiligungsverhältnisse so bleiben, wie sie sind? Oder müssen sie geändert werden? Exit- oder Loyalitäts-Lösung?

„Die Exit-Lösung bedeutet eine vollständige oder teilweise Trennung von Familie und Unternehmen. Die Loyalitäts-Lösung lässt die Beteiligung am Unternehmen unverändert“, erläutert Baus und macht gleich klar, dass Loyalität um jeden Preis kein erstrebenswertes Ziel ist: „Ich möchte mit der Familienstrategie natürlich in erster Linie erreichen, dass die Familie zusammenbleibt. Das geht aber nur, wenn die Substanz >

da ist.“ Reiche das Fundament dazu nicht, sei der Exit die bessere und oftmals vermögenschonendere Variante. Mehr noch. „Manchmal befreit sie den Nachwuchs sogar von einer als drückende Verpflichtung empfundenen Erblast“, meint Schaubach. Die Trennung als bewusste Entscheidung der Familie sei deshalb durchaus auch positiv zu werten: „Sie schafft Klarheit. Die Trennung oder die Vereinfachung der Strukturen macht oft erst ein Weiterbestehen des Unternehmens möglich.“

Eine Möglichkeit ist der Verkauf, wie ihn zum Beispiel die Familie Engelhorn – Boehringer Mannheim – 1997 praktizierte.

## Richtungsentscheidung: Trennen, vereinfachen oder zusammenbleiben.

oder – noch endgültiger, weil ein Rückkauf ausgeschlossen bleibt – die Einbringung in eine Stiftung. Diesen Weg wählte zum Beispiel Hasso Plattner, Mitgründer der Softwarefirma SAP. Unter das Stichwort Vereinfachung fällt die vom Patriarchen verfügte Thronfolgerregelung. Einer führt, die anderen scheiden aus dem Unternehmen aus. „Diese Lösung wird – schon aus der Tradition heraus – häufig in Adelsfamilien praktiziert“, sagt Baus. Doch nicht nur dort. Als Emil Underberg seine Tochter Hubertine vor 13 Jahren als Nachfolgerin bestimmte, folgte er offenbar diesem Leitbild.

Andere Optionen sind der „Family-Buy-out“ oder die Real-

teilerung. Familie Herz. Günter Herz und Daniela Herz-Schnoekel wurden ausbezahlt. Ingeburg Herz, Witwe des Tschibo-Gründers Max Herz, führt mit den drei anderen Kindern den Kaffee-Konzern weiter.

Eine Realteilung wird derzeit von der Münchner Handschuh-Dynastie Roeckl versucht. Vater Stefan Roeckl übergab die 1839 gegründete Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH 2003 an seine Tochter Annette. Sohn Stefan ist Geschäftsführer der Roeckl Sporthandschuhe GmbH. Zwei Geschwister, zwei Unternehmer, zwei selbstständige Firmen, keine Konflikte. Dass dies funktionieren kann, zeigt das Beispiel der Aldi-Brüder Theo und Karl Albrecht, die Deutschland kurzzeitig in Aldi-Nord und Aldi-Süd teilten.

Fällt die Bestandsaufnahme der Familienstrategie positiv aus, hat die Familie ein wichtiges Teilerziel erreicht: die Verpflichtung auf eine gemeinsame Zukunft. Im nächsten Schritt geht es dann darum, die Richtungsentscheidung der Familie zu dokumentieren, den formulierten Werten und Normen Leben einzuhauchen und gegebenenfalls die Führungsstrukturen anzupassen.

„Ich rate in diesem Stadium dazu, eine Familiencharta schriftlich zu fixieren“, sagt Kirsten Baus. Am Anfang dieser Charta stehe eine Präambel, die strategische Absichtserklärung für die künftige Entwicklung von Familie und Unternehmen. Darauf folgen Artikel über Werte, Ziele und Rollenverständnis. Und ein Anhang, der die Spielregeln des Miteinanders in der Familie regelt – ein Fairness- und Verhaltenskodex.

Diese Charta ist ein wichtiger Anker. „Sie legt die Grundüberzeugungen der Familie nieder, den normativen Kodex – was tut man, was nicht“, erläutert Kirsten Baus. Dabei können be-



# HIPP

### Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG

Die Firma Hipp wurde 1932 durch Georg Hipp gegründet. 1967 übernahmen die Söhne Claus (links), Georg und Paulus gemeinsam die Unternehmensführung. Claus Hipp gilt als Pionier des ökologischen Landbaus – sein Bekenntnis zu Qualität und Umweltschutz tragen das Unternehmen.

stimmte Geschäfte ausgeschlossen oder ein eindeutiges Bekenntnis zu bestimmten Werten wie Qualität abgegeben werden. So, wie es zum Beispiel Claus Hipp für die Familie Hipp medienwirksam formuliert: „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“ Auch für Fremdmanager stellt diese Charta eine unschätzbare Orientierungshilfe dar. So definieren die Familien Boehringer und von Baumbach für ihr Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim offensichtlich Zurückhaltung und Teampay als wesentlichen Kulturbestandteil. Keine Frage, dass auch ihr Sprecher der Unternehmensleitung – der Florentiner Alessandro Banchi – diese Werte lebt.

## Familiencharta: Die Verfassung der Unternehmerfamilie.

Natürlich, auch eine Familiencharta ist nur ein Stück Papier. Konflikte werden so nicht ausgeschlossen. Selbst wenn sich alle Familienmitglieder durch ihre Unterschrift verpflichtet haben, können sich Meinungen oder Einstellungen ändern. „Aber es ist ein guter Anfang“, meint Peter Schaubach, „mit einer solchen Familienverfassung werden die gemeinsamen Leitlinien der Familie vereinbart und schriftlich festgelegt. In ihr kommt die gemeinsame Werteordnung der Familie zum Ausdruck. Sie bietet folglich auch die Grundlage, um die nächste Generation rechtzeitig auf die Verantwortung vorzubereiten, die mit dem Management eines Familienvermögens einhergeht.“ Diese neu gewonnene Einheit muss dann allerdings

auch am Leben gehalten werden. Kirsten Baus empfiehlt deshalb, ein- bis zweimal im Jahr einen Familientag abzuhalten: „Nicht als geselliges Beisammensein, sondern als ernsthafte Auseinandersetzung mit der Rolle der Familie und der Gesellschafter.“ Themen sind: Information, Wissensaustausch, Qualifizierung, Weiterbildung.

Klingt nach viel Arbeit. „Ist es auch“, lächelt Kirsten Baus, „aber es lohnt sich.“ Eine starke Familie wird so zu einer schlagkräftigen Organisation, nutzt die Kraft eines großen finanziellen und intellektuellen Vermögens. Das beginnt vielleicht mit der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen wie Rechtsanwälten und Steuerberatern. Führt weiter zum Aufbau gemeinsamer Beteiligungsgesellschaften außerhalb des Kernunternehmens. Und findet als Endpunkt zu einer Einheit in Vielfalt. Die Unternehmerfamilie ersetzt das Familienunternehmen.

Gibt es einen optimalen Zeitpunkt, damit zu beginnen? Peter Schaubach überlegt und erzählt dann eine kleine Geschichte – die Geschichte von der Rotbuche. „Im 19. Jahrhundert besaß Marschall Lyautey, General Napoleons, einen der schönsten Gärten Frankreichs. Als er eines Tages mit seinem Gärtner über die wundervolle Landschaft sah, fiel ihm auf: ‚Ich sehe gar keine Rotbuchen.‘ Der Gärtner antwortete: ‚Aber, mon Général, diese Bäume brauchen 150 Jahre, um heranzuwachsen.‘ Der General zögerte keine Sekunde: ‚Dann haben wir keine Zeit zu verlieren. Wir müssen heute pflanzen.‘“ □

Text: Klaus Meitinger



**Handschuh-Dynastie Roeckl**  
1839 gründete der Handschuhmachermeister Jakob Roeckl seinen ersten Laden in München. 2003 übergibt Stefan Roeckl an die sechste Generation. Annette Roeckl leitet nun alleinverantwortlich die Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co. KG, Stefan Roeckl jr. den Sporthandschuhbereich.