

Bloß keinen Krach

Eine Familienstrategie kann Streitigkeiten in Familienproblemen vorbeugen

Von Kirsten Baus

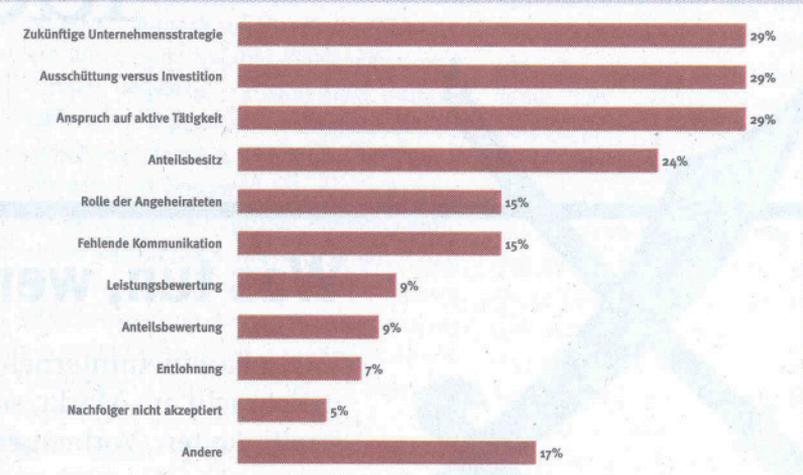
Interne Streitigkeiten haben bei so manchen Familienunternehmen das Ende herbeigeführt. Die Gründe sind immer die gleichen: Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert, und am Ende geht nichts mehr. Wenn derartige Unternehmen scheitern, dann meist nicht am Markt: „Die Risiken sind genau da, wo auch ihre Chancen liegen: in der Familie.“ Für diese Einschätzung August Oetkers spricht in der Tat einiges. Die Familie ist die ebenso leistungsstarke wie störungsanfällige Kraftquelle des Unternehmens. Das bedeutet: Für Publikumsgesellschaften, denen eine Unternehmensstrategie ausreicht, liegt die strategische Latte weitaus niedriger als für eignergeführte Unternehmen. Denn diese brauchen noch darüber hinaus eine Familienstrategie.

Gerade bei den Fundamental- und Zukunftsfragen, die die Familie berühren – wer führt, wer ist beteiligt, wer darf im Unternehmen arbeiten –, hapert es. Während das Unternehmen organisatorisch, operativ und strategisch geordnet und das Verhältnis der Gesellschafter durch den Gesellschaftsvertrag geregelt ist, fehlt es an stabilisierenden Strukturen für die Familie. Das macht sie labil und kann zu existenzgefährdenden Friktionen führen. Streitigkeiten in der Familie sind die größten Wertevernichter in Familienunternehmen.

Weder der Gesellschaftsvertrag noch die – oft genug nicht vorhandene – testamentarische Regelung reichen aus, die Familie zu stabilisieren. Unternehmerfamilien mangelt es an geordneten Strukturen: Was nicht im Gesellschaftsvertrag steht, wird freihändig entschieden oder beansprucht. In einer größer werdenden Familie führt das rasch zum Krach. Eine Strategie schließt diese Regelungslücke und ersetzt Willkür durch Regeln. Dazu entwickelt die Familie eine „Family Governance“, die ihren Ausdruck in Institutionen und festen Regeln findet. Ihr Resultat ist die Familiencharta, in der sie die

Die liebe Verwandtschaft...

Gründe für Konflikte innerhalb deutscher Familienunternehmen



Quelle: PriceWaterhouseCoopers

grundsätzlichen Fragen von Beteiligung, Führung und Mitarbeit klärt.

Die Charta ist rechtlichen Regelungen wie Gesellschaftsvertrag und Testament vorgeordnet. Sie dokumentiert, was die Familie verbindet, und beschreibt die gemeinsamen Auffassungen über Werte, Ziele und Rollen der Beteiligten: Wann und in welcher Konstellation tritt die nächste Generation die Nachfolge an, soll sie operativ oder aus der Gesellschafterposition führen, dürfen Schwiegerkinder im Unternehmen arbeiten, wie wird der Beirat besetzt, was erwartet die Familie von externen Führungskräften, welche Regeln gelten für Ausschüttung und Vergütung, können Freiberufler aus der Familie mit Firmenaufträgen bedacht werden? Das reduziert Streitpunkte und gibt einer Unternehmerfamilie die nötige Planungssicherheit, um auf Dauer handlungsfähig zu bleiben. Die Familiencharta verhindert so die Entfremdung der Familienmitglieder als dem Destabilisierungsfaktor Nummer eins in Unternehmerfamilien. Und sie schafft den Rahmen für Kooperation und Gemeinsamkeit durch verbindende Institutionen – den Familientag, die Verantwortlichen für Unternehmen und Familie, den Familienrat, die Stiftung, das Family Office.

Gerade bei den entscheidenden Akteuren in Unternehmerfamilien ist Zeit ein chronisch knappes Gut, und die Zwänge des Tagesgeschäfts liefern stets Argumente, von der Klärung grundsätzlicher Fragen abzusehen. Außerdem besteht in Unternehmerfamilien eine weitverbreitete Regelungsaversion. Zusammen bringt das jene Einstellung hervor, die vielen Unternehmerfamilien die Zusammenarbeit so erschwert. Die Entscheidung zur Loyalität, zur dauerhaften Zusammenarbeit in der Familie verlangt einen Preis: die Aufgabe des gewohnten und manche Vorteile bietenden Laissez-faire zugunsten fester Strukturen. Diesen Preis zu zahlen lohnt sich in jedem Fall. Denn ohne realistische Folgenabschätzung sind sonst problematische Lösungen die Regel: etwa der Gleichverteilungsgrundsatz bei den Gesellschaftsanteilen in der kommenden Generation, die Mitarbeit von Familienmitgliedern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder eine Teamgeschäftsführung durch Geschwister. Dagegen vermag eine Familienstrategie die konfliktträchtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven in den Griff zu bekommen und das Familienunternehmen dauerhaft zu stabilisieren.