

Familienunternehmen: Risiko und Chance



Strategische Defizite in der Familie bedrohen die Handlungsfähigkeit eignergeführter Unternehmen. „Die Familienstrategie schafft Klarheit durch Strukturen und verbindliche Regeln“, erklärt Buchautorin Kirsten Baus vom deutschen Institut für Familienstrategie in folgendem Gastbeitrag.

Interne Streitigkeiten haben das Ende so mancher Familienunternehmens herbeigeführt. Die Szenarien sind bekannt: Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert – am Ende geht nichts mehr. Da nutzen auch

die spezifischen Erfolgsfaktoren wenig, die Familienunternehmen nach dem Niedergang der New Economy und manchem Bilanzskandal zu einem neuen Leitbild gemacht haben. Solidität, Bodenständigkeit, kurze Entscheidungswege, Verantwortungsbewusstsein und langfristiges Denken bestimmen in

Familienunternehmen traditionell die Unternehmensstrategie. Wenn ein solches Unternehmen scheitert, dann meist nicht am Markt. Im Lager der Alteingesessenen und Erfolgreichen weiß man das durchaus: „Die Risiken sind genau da, wo auch ihre Chancen liegen: in der Familie.“ Für diese Ein-

schätzung August Oetkers, der seit 1981 den familieneigenen deutschen Lebensmittelkonzern leitet, spricht in der Tat einiges. Die Familie ist die ebenso leistungsstarke wie störungsanfällige Kraftquelle des Unternehmens. Das bedeutet: für Familienunternehmen liegt die strategische Latte höher als für Publi-



Rudolf-August Oetker und August Oetker

kumsgesellschaften. Diesen reicht eine Unternehmensstrategie. Jene brauchen noch etwas anderes: eine Familienstrategie.

[**Drei Funktionskreise**] Daran aber fehlt es oft genug. Gerade bei den Fundamental- und Zukunftsfragen, die die Familie berühren hapert es: Wer führt? Wer ist beteiligt? Wer darf im Unternehmen arbeiten? Familienunternehmen sind auf ein reibungsloses Zusammenspiel von drei Funktionskreisen angewiesen: Unternehmen, Gesellschafter und Unternehmerfamilie. Während das Unternehmen organisatorisch, operativ und strategisch geordnet und das Verhältnis der Gesellschafter durch den Gesell-

schaftsvertrag geregelt ist, fehlt es an stabilisierenden Strukturen für die Familie. Das macht sie labil und kann zu existenzgefährdenden Reibungen führen. Nach einhelliger Ansicht sind Streitigkeiten in der Familie die größten Wertevernichter in eignergeführten Unternehmen – einem Segment, das nach wie vor das Rückgrat der deutschen wie der italienischen Wirtschaft bildet.

[**Regelungsdefizite**] Weder der Gesellschaftsvertrag noch die – oft genug fehlende – testamentarische Regelung reichen aus, die Familie zu stabilisieren und im Zusammenspiel der drei Funktionskreise zu einem berechenbaren und verlässlichen Partner zu machen. Sie sind

im Gegenteil oft genug nicht mehr als der kleinste gemeinsame Nenner oder die Folge einsamer Entschlüsse des Familienpatriarchen.

Unternehmerfamilien mangelt es an geordneten Strukturen: was nicht im Gesellschaftsvertrag steht, wird freihändig entschieden oder beansprucht – darf der eine dies, darf der andere das auch. Was beim Gründer noch funktioniert hat, führt in einer größer werdenden Familie rasch zum Krach. Denn der Gesellschaftsvertrag reicht alleine bei weitem nicht aus, das komplexe Miteinander in einer Unternehmerfamilie zu klären – erwähnt seien hier etwa Qualifikationsanforderungen für die Mitarbeit in der Führungsspitze. Die Familienstrategie setzt an dieser Stelle an: Sie schließt Regelungslücken und ersetzt Willkür durch geordnete Verfahren. 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 grundsätzlichen Fragen von Beteiligung, Führung und Mitarbeit in tatsächlicher Hinsicht klärt – was geschrieben steht, darüber muss nicht mehr gestritten werden. Mit dieser Family Governance schafft sie zugleich die Basis für die Planung einer standfesten Beteiligungs- und Führungsnachfolge.

[**Charta für die Familie**] Die Charta sorgt für Klarheit im Grundsätzlichen. Insoweit ist sie rechtlichen Regelungen wie Gesellschaftsvertrag und Testament vorgeordnet und liefert künftigen Änderungen den Rahmen. Sie ist das Dokument dessen, was die Familie verbindet und auf Gegenseitigkeit verpflichtet. Ihre Überzeugungen und die gemeinsamen Auffassungen über Werte, Ziele und Rollen der Beteiligten: Was verbindet uns? Wie prägen wir das Unternehmen? Was sind unsere gemeinsamen Ziele? 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 Ausschüt-

› Das Buch



Kirsten Baus:
„Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“
Gabler-Verlag, 2. Auflage, 2007,
ISBN: 978-3834905291

tung und Vergütung? Werden Freiberufler aus der Familie mit Firmenaufträgen bedacht? Das reduziert Streitpunkte und gibt einer Unternehmerfamilie die nötige Planungssicherheit, um auf Dauer handlungsfähig zu bleiben.

Die Familiencharta verhindert dadurch die Entfremdung der Familienmitglieder – der Destabilisierungsfaktor Nummer 1 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 familieneigene Stiftung, das Family Office.

[**Praktische Fragen**] Eine Familienstrategie stellt sich nicht von selbst her. In früheren Zeiten mag ein Firmenpatriarch sie seiner Familie als weises und vorausschauendes Oberhaupt verordnet haben. Heute ist Teamwork gefordert: eine Familienstrategie bezieht die nachwachsende Generation ein und sie muss aktiv angegangen werden – auch wenn es schwerfällt. Denn gerade bei den entscheidenden Akteuren in Unternehmerfamilien ist Zeit ein chronisch knappes

„Die Risiken sind genau da, wo auch ihre Chancen liegen: in der Familie.“

August Oetkers

Gut und die Zwänge des Tagesgeschäfts liefern stets Argumente, von der Klärung grundsätzlicher Fragen abzusehen.

Außerdem besteht in Unternehmerfamilien eine weit verbreitete Regelungsaversion. Die ältere Generation schätzt Institutionen und Regeln nur insofern, als sie die Jüngeren, nicht aber sie selbst binden. Die jüngere wiederum misstraut ihnen grundsätzlich, weil sie dem Anspruch auf Selbstverwirklichung zuwiderlaufen. Hüben wie drüben aber bringen diese Verhaltensmuster jene fehlende

Einstellung hervor, die in 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. Dieses Opfer lohnt sich in jedem Fall. Denn die Entwicklung einer Familienstrategie bringt Klärungsbedürftiges auf den Tisch, in dessen Windschatten ebenso Konflikte gedeihen wie – wenn sie unreflektiert bleiben – problematische Lösungen zu ihrer Vermeidung entstehen: etwa der Gleichverteilungsgrundsatz bei den Gesellschaftsanteilen in der kommenden Generation, die Mitarbeit von Familienmitgliedern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder eine Teamgeschäftsführung durch Geschwister. Solche Modelle sind selbstverständlich möglich, sie sollten jedoch nur auf der Basis einer realistischen Folgenabschätzung gewählt werden.

Eine These sei an dieser Stelle gewagt: Familiendynastien, die seit Generationen bestehen, verfügen ausgesprochen oder unausgesprochen über eine Familienstrategie. Regeln, die vorgeben, was eine Familie tut und was sie nicht tut, wie sie sich in Grundsatzfragen verhält, ob sie etwa Führungspersonal aus den eigenen Reihen rekrutiert wie Oetker – hier wird der jüngere Bruder Richard in zwei Jahren die Führung übernehmen – oder jede Mitarbeit ausschließt wie Haniel. Sie wie viele andere in der ganzen Welt verdanken einer Familienstrategie, die Gemeinsamkeit stiftet, Konflikten vorbeugt, sie regelt und den Lebensplanungen der Beteiligten einen verlässlichen Rahmen bietet, ihre Kraft und Anpassungsfähigkeit. Es spricht nichts dagegen, sich daran ein Beispiel zu nehmen – auch für Familienunternehmen, die beträchtlich kleiner sind. Die Familienstrategie hilft, die konfliktträchtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven in den Griff zu bekommen und das natürliche Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen: Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu mehren. [X]

› Die Autorin



Kirsten Baus ist Rechtsanwältin. 2002 gründete sie das Institut für Familienstrategie, das Unternehmerfamilien bei der Nachfolgeplanung und in Fragen der Family Governance berät. Ihr Buch „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen“ (Gabler-Verlag, 2. Aufl., 2007, ISBN 978-3834905291) sichern und zahlreiche Veröffentlichungen weisen sie als Expertin für Familienunternehmen aus. Sie war am 19. Mai eine der Rerenten der Tagung der Handelskammer Bozen „Erfolgreich über Generationen“.