

Die Familienstrategie

Scheitert ein Familienunternehmen, so scheitert es oft nicht am Markt – sondern an der Familie. Ein gemeinsames Werteverständnis, gemeinsame Ziele und die Klärung der Rollen tragen dazu bei, den Dreiklang Unternehmen, Familie und Eigentum harmonisieren zu lassen und dadurch Herausforderungen wie die einer Nachfolge zu meistern. Die Familienstrategie stärkt das gemeinsame Interesse und erhält die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie.

Ein Unternehmen braucht eine Unternehmensstrategie. Ein Familienunternehmen braucht zusätzlich eine Familienstrategie.

Die gemeinsame Stärke und gleichzeitig Schwäche aller Familienunternehmen ist die Familie – die ebenso leistungsfähige wie störungsanfällige Kraftquelle des Unternehmens. Familien sind darauf angelegt zu wachsen – doch je größer die Familie wird, desto größer werden auch die Herausforderungen. Während in der Gründergeneration noch Eigentum und Führung in einer Hand liegen, findet sich bereits die zweite Generation in einer völlig neuen Situation. Mehr Menschen bedeuten mehr Interessen, mehr Meinungen, mehr Streit. Eine starke Unternehmerfamilie entwickelt ihre Kooperationsfähigkeit entlang des Wachstums der Familie. Sie schafft es, aus einer Vielzahl von Individuen mit Einzelinteressen eine handlungsfähige Einheit mit gemeinsamen Interessen zu machen.

Die Familienstrategie ist die Zukunftsplanung der Unternehmerfamilie. Sie stabilisiert den Funktionskreis Familie mithilfe von transparenten Regelungen und Institutionen und trägt zu Erhalt und Wachstum des Familienunternehmens und Familienvermögens bei.

Klassische Konflikte in Unternehmerfamilien

Familiäre Konflikte sind normal – in Unternehmerfamilien bringen ungelöste und tabuisierte Konflikte jedoch eine gewisse Brisanz mit sich, da sie Entfremdung hervorrufen und im schlimmsten Fall neben der Handlungsfähigkeit der Familie den Bestand des Unternehmens gefährden.

Die für Unternehmerfamilien typischen Konflikte sind auf drei grundlegende Faktoren zurückzuführen.

| In Familienunternehmen treffen zwangsläufig zwei soziale Systeme aufeinander: Familie und Unternehmen. Der Vater ist zugleich Unternehmer, die Tochter zugleich Nachfolgerin. Die Rollen aus beiden Welten werden oft nicht scharf genug voneinander getrennt

oder sinnvoll verbunden, was zu Enttäuschungen und Kränkungen führt.

- | Das Scheitern an den typischen Herausforderungen, die jede Generation zu bewältigen hat – Weitsicht in der Gründergeneration, der Teamgedanke in der Geschwistergesellschaft und ab der dritten Generation der Zusammenhalt in der Familiendynastie.
- | Zuletzt ist eine unklare Interessengewichtung ein häufiger Konfliktherd: Business first? Family first?

Der Prozess der Familienstrategie

Oftmals wird die Familienstrategie erst begonnen, wenn die Familie bereits aufgrund von Entfremdung und Zersplitterung handlungsunfähig ist. Sie präventiv einzusetzen, ist in jedem Fall sinnvoller.

Die Familienstrategie folgt einem dreistufigen Aufbau:

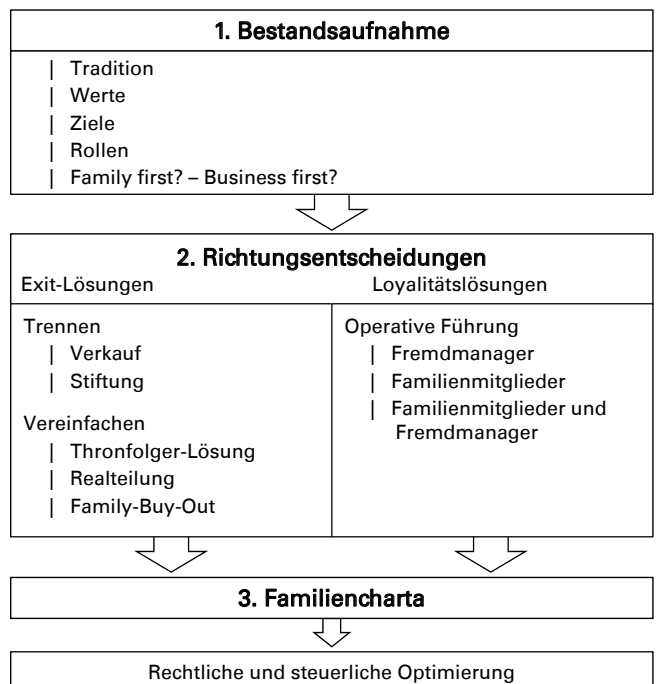


Abb. 1: Prozess der Familienstrategie, Quelle: Baus 2010

1. Bestandsaufnahme

Zu Anfang der Familienstrategie gilt es, gemeinsam herauszufinden, was die Familie will, eint und trennt. Die Bestandsaufnahme liefert ein Bild der Handlungsfähigkeit, dem wichtigsten strategischen Potenzial der Familie. Hier wird die Basis für die Richtungsentscheidung gelegt – geht es gemeinsam weiter oder nicht? Im Fokus steht die Voraussetzung für Stabilität – ein Konsens über Traditionen, Werte, Ziele und Rollen. Traditionen sind die Summe der ungeschriebenen Regeln und Bräuche einer Familie, die das Selbstverständnis der Familie begründen. Werte fungieren als Maßstab für Entscheiden und Handeln. Von den Familienwerten leiten sich die Unternehmenswerte ab. Zudem werden in der Familienstrategie strategische Ziele definiert, die die Familie selbst sowie das Verhältnis der Familie zum Unternehmen betreffen. Bei der Definition der Rollen wird über die die Verteilung von Macht und Geld entschieden: Wer führt das Unternehmen? Wer arbeitet im Unternehmen? Wer wird am Unternehmen beteiligt? Wer gehört zur Familie und wer nicht? Wer führt die Familie?

2. Richtungsentscheidung

Die Bestandsaufnahme zielt darauf ab, gemeinsame gewichtige Entscheidungen über die Zukunft des Verhältnisses Familie und Unternehmen herbeizuführen. Die passende Zukunftslösung hängt von Kooperationswillen und -fähigkeit der Familie ab. Bei der Richtungsentscheidung lassen sich zwei Lösungstypen differenzieren. Die Exit-Lösung läuft auf eine teilweise oder vollständige Trennung von Familie und Unternehmen hinaus, was zu einer Änderung der Eigentumsverhältnisse führt (Verkauf, Stiftung, Thronfolger-Lösung, Realteilung, Family-Buy-Out). Wird die Loyalitätslösung gewählt, so werden nur die Führungsstrukturen geändert (Fremdmanagement, Familienmanagement, Fremd- und Familienmanagement).

3. Familiencharta

Die Familiencharta, also die Verfassung der Familie, dokumentiert nicht nur ihre Grundüberzeugungen, sondern schafft zugleich Regeln und Strukturen, die für Berechenbarkeit sorgen – das macht die Familie hand-

lungsfähig. Die Charta ist keine rechtlich bindende Vereinbarung. Vielmehr erlangt sie ihre Legitimation durch die Teilhabe und Zustimmung der Familienmitglieder. Der Aufbau einer Familiencharta könnte folgendermaßen aussehen:

Familiencharta

1. Präambel und Geltungsbereich
2. **Werte**
 - | Werte der Familie und des Unternehmens
3. **Ziele**
 - | Ziele der Familie und des Unternehmens
 - | Vermögensziele
 - | Erwartungen an Wachstum, Rendite und Ausschüttung
4. **Rollen**
 - | Bedeutung der Familie für das Unternehmen
 - | Rolle der Familie als Gesellschafter
 - | Rolle der Familie in Geschäftsführung
 - | Rolle der Familie in Beirat
 - | Mitarbeit und Dienstleistungen von Familienmitgliedern
 - | Rolle angeheirateter Familienmitglieder
 - | Verantwortlicher für Familie/Unternehmen
 - | ...
5. **Institutionen**
 - | Familientag
 - | Family Office/Vermögensverwaltung
6. Schlussbemerkung und Unterschriftenzeile
7. **Anhang**
 - | Stammbaum
 - | Regeln für den Umgang miteinander
 - | Regeln zu Qualifikation von Nachfolgern
 - | ...

Abb. 2: Inhalt der Familiencharta, Quelle: Baus 2010

Mit der Familiencharta alleine ist es jedoch nicht getan. Was sie enthält, muss im Alltag gelebt, praktisch erprobt und weiterentwickelt werden. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Institutionen – vor allen anderen der Familientag.

Literaturhinweis:

| Baus, Kirsten (2010): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden: Gabler 3. Auflage.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität.

Email: jana.hauck@zu.de | Fon: +49 7541 6009 2080