

Heiko Kleve

Die Unternehmerfamilie

Wie Wachstum, Sozialisation
und Beratung gelingen

2020

Prolog

Die Beschäftigung mit Unternehmerfamilien ist ein relativ neues Forschungsfeld. Zwar sind Familienunternehmen spätestens seit Ende der 1990er-Jahre Thema in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, etwa am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke, wo Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon als Gründungsprofessoren des Instituts dieses akademische Forschungsfeld in Deutschland institutionalisiert haben. Unternehmerfamilien als Basis dieser Unternehmensform werden dabei bereits thematisiert, oft jedoch nur implizit. Im Mittelpunkt des Interesses steht in Regel das Familienunternehmen. In diesem Buch jedoch schauen wir direkt und nahezu ausschließlich auf die Unternehmerfamilie.

Als »Unternehmerfamilie« wird eine Familie verstanden, deren Mitglieder Eigentümerinnen bzw. Eigentümer an mindestens einem Unternehmen sind. Zudem intendieren die Familienmitglieder, dieses Eigentum an die nächsten Familiengenerationen weiterzugeben. Diese *transgenerationale Intention* der Eigentums- bzw. Unternehmensweitergabe ist ein zentrales Merkmal dieser Familienform. Ob die Familienmitglieder im Unternehmen selbst operativ mitarbeiten, ist dabei nicht entscheidend, wenngleich dies bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen oft als Regel angesehen und entsprechend geplant wird. Wichtiger ist, dass das familiäre Eigentum am Unternehmen dazu führt, dass die Familienmitglieder gemeinschaftlich mit ihren Vorstellungen, Motivationen und Zielen das Unternehmen maßgeblich prägen. Diese Prägung muss nicht durch eine operative Mitarbeit erfolgen, sondern kann auch durch unternehmensbezogene Entscheidungen der Eigentümerinnen und Eigentümer realisiert werden, etwa in Gremien wie Gesellschafterausschüssen oder Beiräten.

Der Begriff »Unternehmerfamilie« weist außerdem darauf hin, dass diese Familie bzw. ihre Mitglieder neben der transgenerationalen auch eine *unternehmerische Intention* verfolgen, dass sie hinsichtlich ihrer Firma marktorientierte Entscheidungen zu treffen haben, etwa Innovationen hinsichtlich des Geschäftsmodells oder bezüglich der Ausrichtung von Investitionen. Aufgrund dieser unternehmerischen Motivation der Familie sprechen wir hier auch nicht lediglich von »Unternehmensfamilie«. Dies könnte suggerieren, dass die Familie

zwar mit einem Unternehmen über die entsprechenden Eigentumsanteile verbunden ist, aber selbst keine unternehmerischen Interessen verfolgt, sondern gewissermaßen »passiv« vom Unternehmen profitiert. Will diese Familie jedoch ihre transgenerationale Perspektive, also den Erhalt, die Weiterentwicklung und die Weitergabe des Unternehmens an die nächsten Generationen realisieren, so sind aktive Familiengeschafter/innen vonnöten, die sich als verwandtschaftlich zusammengehörige Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen. Nur so gelingt es, den kreativen *Intellekt* (die kognitive Dimension bzw. den »Kopf«), das leidenschaftliche *Gefühl* (die emotionale Dimension bzw. das »Herz«) und das risikobereite *Handeln* (die aktionale Dimension bzw. die »Hand«) auf die Entwicklung des Unternehmens zu fokussieren, damit es nachhaltig überlebensfähig bleibt. Erst dies sichert den Grundstein dafür, dass sich das Unternehmen den sich verändernden gesellschaftlichen, insbesondere ökonomischen, politischen, rechtlichen, lebensweltlichen oder kulturellen Rahmenbedingungen anpassen versteht.

Basierend auf diesem Verständnis von Unternehmerfamilien, werden mit diesem Band Arbeiten publiziert, die in den Jahren zwischen 2017 und 2020 entstanden sind. Als Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am WIFU habe ich damit begonnen, die Unternehmerfamilie sowohl soziologisch als auch systemisch bzw. systemtheoretisch zu erforschen. Somit lege ich mit diesem Buch eine erste zusammenfassende Dokumentation meiner in diesem Rahmen entstandenen Arbeiten vor, die bereits an unterschiedlichen Stellen publiziert wurden (siehe dazu die Veröffentlichungsnachweise).

Da die einzelnen Arbeiten, die die neun Kapitel dieses Buches ausmachen, als eigenständige Beiträge entstanden sind, können Redundanzen, etwa zur Bestimmung der Unternehmerfamilie als soziales System, nicht vermieden werden. Dies hat den Vorteil, dass das Buch nicht linear von vorne nach hinten gelesen werden muss. Sondern die Leser/innen können dort beginnen, wo ihr größtes Interesse liegt und sich, davon ausgehend, nach eigenem Belieben, also in selbstbestimmter Reihenfolge, durch die einzelnen Teile bewegen. Dennoch beginnt jedes Kapitel mit einer thematischen Hinführung, die das zu bearbeitende Thema in das Gesamtkonzept des Buches einordnet und jeweils das vorige mit dem aktuellen Kapitel verbindet. Dies ist auch für die Leser/innen gewinnbringend, die ein lineares

Lesen vorziehen und jeweils die Anchlüsse der Kapitel suchen. Alle Themen des Buches stehen an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Sie bieten also im guten Fall für das Leben in Unternehmerfamilien, für die Organisation des familiären Wachstums sowie für Prozesse der Sozialisation, Erziehung und Beratung ertragreiche Reflexionen und Anregungen.

Damit präsentiert das Buch eine ganzheitliche Sicht bzw. eine Vielfalt von Themenbereichen, die hinsichtlich einer systemischen sowie äußerst praktischen Betrachtung von Unternehmerfamilien zentral sind. Die Praxisrelevanz wird durch zahlreiche Beispiele, die jeweils in schattierten Kästen in den einzelnen Kapiteln herausgehoben sind, nochmals unterstrichen. Als Zielgruppe dieser Publikation werden daher alle angesprochen, die sich entweder aufgrund ihres Forschungsinteresses oder wegen ihrer eigenen Betroffenheit, etwa als Mitglieder einer dieser Familien oder als ihre Berater/innen, mit den Herausforderungen dieser besonderen Sozialform befassen.

Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne die Unterstützung von meinen lieben Kolleginnen und Kollegen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Ganz herzlichen Dank dafür!

Besonders der Geschäftsführende Direktor des Instituts, Tom A. Rüsen, sowie die Vertreter der ersten und zweiten Generation der systemischen Beschäftigung mit Familienunternehmen in Witten, namentlich Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon für die erste Generation und Arist von Schlippe für die zweite Generation, haben mich in meiner Arbeit von Anfang an ermutigt, meinen ganz eigenen Wege zu gehen. Mein Dank, der diesen freundschaftlichen Förderern meiner Befassung mit Unternehmerfamilien gebührt, kann daher nicht groß und nachhaltig genug sein. Danken möchte ich ebenso den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an meinem Lehrstuhl, insbesondere Tobias Köllner; die zahlreichen Diskussionen mit ihm haben auch dieses Buch beeinflusst. Schließlich möchte ich dem Herausgeber der Carl-Auer-Reihe »Management/Organisationsberatung«, Torsten Groth, herzlich danken, dass er die Entstehung dieses Buches mit sehr hilfreichen Kommentaren und äußerst wohlwollenden Anregungen sowie mit freundschaftlicher Unterstützung begleitet hat.

*Heiko Kleve,
Witten und Potsdam, im März 2020*

Thematische Hinführung

Den Einstieg in die vielfältige Thematik von Unternehmerfamilien bilden drei *Short Cuts*, also kurze Ausflüge, betreffend die systemische Reflexion von typischen Herausforderungen, die sowohl mit dem Leben in Unternehmerfamilien als auch mit der professionellen Reflexion dieser Sozialform regelmäßig einhergehen. Zudem werden durch die drei Kurzausflüge die Themen pointiert adressiert, die in den drei Teilen des Buches weiter vertieft werden.

Im *ersten Short Cut* geht es um das grundsätzliche Thema des Aufwachsens und des Lebens in Unternehmerfamilien, die aufgrund ihres mehrgenerationalen unternehmerischen Erfolgs neben ihrer Eigentümerschaft häufig auch vermögend sind. Somit wird nicht nur das jeweilige Unternehmen, sondern auch das private Vermögen der Familienmitglieder von Generation zu Generation weitergegeben, mithin vererbt. Wie Vermögen die Sozialisation in diesen Familien und die elterliche Erziehung der Kinder (oft ambivalent) beeinflusst, zugleich mit enormen Potenzialen ausstattet, aber auch emotional und sozial belastet, wird veranschaulicht. Ausgehend von diesen Reflexionen können sich betroffene Eltern, aber auch Berater/innen und andere Unterstützende dieser herausfordernden Familiensysteme fragen, was sie tun können, um die kognitive, emotionale und aktionale Entwicklung der Kinder und Jugendlichen so zu begleiten, dass sich passende Balancen zwischen familiärer Bezogenheit und individueller Selbstentwicklung herausbilden können. Dieses Thema wird zudem im 4. Kapitel weiter vertieft und ausführlicher behandelt.

Mit dem *zweiten Short Cut* bewegen wir uns in ein systemisches Verständnis des zwischenmenschlichen Zusammenlebens hinein, das auch für die Reflexion von und innerhalb von Unternehmerfamilien, insbesondere bezüglich der Entstehung, der Klärung und der Beilegung von Konflikten, hilfreich sein kann. Wir werden elementare Sozialprozesse und Systemprinzipien betrachten, die sich hinter dem Rücken der Akteure in menschlichen Beziehungen offenbar immer wieder herstellen und unser Zusammenleben rahmen und strukturieren. Das Wissen über diese Prozesse und Prinzipien kann das Verständnis für Mitglieder in Unternehmerfamilien und für ihre Berater/innen hinsichtlich familiärer Sozialdynamiken erweitern und

vertiefen. Auf der Basis dieser systemischen Regeln können Mitglieder dieser Familien prüfen, ob Konflikte mit der »Verletzung« dieser Prinzipien einhergehen, um sodann zu versuchen, durch kontextsensible Beachtung der Regeln lösend und versöhnend zu wirken. Dieses Thema werden wir im 3. Kapitel ausführlicher behandeln.

Der *dritte Short Cut* bezieht sich auf die Herausforderungen, denen sich wachsende Unternehmerfamilien gegenübersehen. In diesen Familien steigt aufgrund egalitärer Erbschaftsprinzipien (Eltern vererben ihre Unternehmensanteile paritätisch an alle ihre Kinder) die Anzahl der Gesellschafter/innen von Generation zu Generation kontinuierlich an. Daher reicht es oft nicht mehr, nur für den familiären Zusammenhalt zu plädieren oder die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse formal zu organisieren. Es müssen zudem Netzwerkstrukturen des wechselseitigen Gebens und Nehmens etabliert, gepflegt und ausgebaut werden. Dies lässt sich mit dem von mir als »FON-Theorie« bezeichnetem Konzept veranschaulichen, mit dem sich wachsende Unternehmerfamilien zugleich als Familien, Organisationen und Netzwerke verstehen lassen. Davon ausgehend, können ganz konkrete und praktisch umsetzbare Projekte überlegt werden, mit denen die Netzwerkbeziehungen innerhalb der wachsenden Familie, angeregt, etabliert und immer wieder aktualisiert werden können. Im 5. Kapitel wird dieser Punkt eingehender diskutiert.

Short Cut 1: Aufwachsen in vermögenden Unternehmerfamilien¹

»Geld verdirbt den Charakter« oder »Mit zu viel Geld wird die Familie vergiftet«. Solche und ähnliche Sätze hören wir in unseren Forschungs- und Beratungsprozessen von Vertretern und Vertreterinnen mehrgenerationaler Unternehmerfamilien nicht selten. Damit wird eine problematische Wirkung des vorhandenen finanziellen Vermögens auf die Persönlichkeitsentwicklung ihrer (insbesondere jüngeren) Mitglieder herausgestellt oder zumindest die Befürchtung geäußert, dass sich negative Folgen des Aufwachsens in spürbarem Reichtum einstellen könnten. Diese negative Perspektive auf das vorhandene Vermögen führt oftmals zu einer spezifischen Form von Tabuisierung und Nichtansprechbarkeit des Themas sowie zu

¹ Diesen *Short Cut* haben mein Kollege Tom A. Rösen und ich gemeinsam verfasst.

Schamgefühlen bei Mitgliedern. In mehreren Forschungsprojekten am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) arbeiten wir an Fragen, die die Effekte des finanziellen Reichtums in Unternehmerfamilien insbesondere bezüglich der Sozialisation und Erziehung von Kindern und Jugendlichen fokussieren.

Wie wachsen Kinder in diesem spezifischen Familientypus auf? Wie versuchen die Eltern, das Denken, Fühlen und Handeln ihres Nachwuchses konstruktiv zu beeinflussen, so dass sich der familiäre Reichtum positiv und nicht schädlich auf die kindliche Sozialisation sowie auf die aktuelle und zukünftige Lebensführung auswirkt? Das sind zwei von zahlreichen Fragen, die uns interessieren.

Um, davon ausgehend, Unternehmerfamilien zu untersuchen, vor allem durch Gespräche mit Eltern und Kindern, benötigt man eine wichtige grundsätzliche Unterscheidung, und zwar diejenige zwischen Sozialisation und Erziehung. Unter *Sozialisation* verstehen wir einen permanenten sozialen Prozess, der die individuelle Entwicklung eines jeden Menschen einbettet und rahmt. Die Sozialisation eines Menschen vollzieht sich über sein gesamtes Leben, wird aber durch die Kindheit, die gemeinhin in der Familie erlebt wird, ausgesprochen stark geprägt. In Unternehmerfamilien realisiert sich diese sozialisatorische Prägung, wie in allen anderen Familien auch, durch die Weitergabe des Lebens selbst sowie durch die Fürsorge, Betreuung und Begleitung der Kinder auf ihrem Weg in das eigenständige Leben. Hinzu kommt in diesen Familien jedoch, dass den Kindern neben den Grundbedingungen ihrer menschlichen Existenz und Selbstentwicklung sowohl Unternehmenseigentum als auch Vermögen übertragen werden.

Diese Übertragung führt bei den Kindern regelmäßig zu Verpflichtungsgefühlen den Eltern bzw. der gesamten Unternehmerfamilie gegenüber. Die Verpflichtung kann einen individuell belastenden Charakter annehmen, und zwar vor allem dann, wenn mit der Eigentums- und Vermögensweitergabe zugleich hohe Erwartungen seitens der Eltern an die Kinder zum Ausdruck gebracht werden, die etwa in der Aufforderung kumulieren können: »*Verhaltet euch als Erben so, dass ihr euren Vorfahren keine Schande bereitet.*« Zudem kann die übernehmende Generation das Verpflichtungsgefühl in Form einer angstbehafteten Bürde erleben. Dann werden das Eigentum und das Vermögen als etwas empfunden, das von den Vorfahren erschaffen wurde und das nun von den Erben möglicherweise unangemessen genutzt, geschmälert oder vernichtet werden könnte.

In diesem komplexen Sozialisationskontext vermögender Unternehmerfamilien finden nun die elterlichen Erziehungsprozesse statt. Unter *Erziehung* ist der Versuch zu verstehen, sozialisatorische Prozesse bewusst zu lenken, Kinder in ihrer kognitiven, emotionalen und aktionalen Entwicklung, also bezüglich ihres Denkens, Fühlens und Handelns, zielgerichtet zu beeinflussen. Da Sozialisation permanent und ungeplant geschieht sowie als andauernde Selbstentwicklung des Menschen bewertet werden kann, ist die Kraft der Erziehung in der Regel schwächer, als es sozialisatorische Prozesse sind. Demnach kann Erziehung die Sozialisation zwar anregen und rahmen, aber nicht determinieren, nicht eindeutig bestimmen oder hinsichtlich klar definierter Ergebnisse steuern. Daher lassen sich auch kaum allgemeingültige Erziehungstipps geben. Jedoch können zentrale Fragen hinsichtlich der Vermögenssozialisation formuliert werden, die in jeder Unternehmerfamilie jeweils eigenständig und in Abhängigkeit des Alters und des Entwicklungsstandes der Kinder zu beantworten sind. Drei dieser Fragen lauten:

1. Welches Wissen soll den Kindern in welchem Alter und in welcher Weise hinsichtlich der familiären Vermögenssituation vermittelt werden? (Was sollte wann angesprochen und wie thematisiert werden?)
2. Welche Emotionen, Werthaltungen und inneren Einstellungen wollen die Eltern ihren Kindern bezüglich des Vermögens nahebringen? (Wie ist das Wertegefüge der Familie zum vorhandenen Vermögen?)
3. Welche Handlungskompetenzen in Bezug auf das Vermögen sollen die Kinder im familiären Sozialisations- und Erziehungsprozess erwerben? (Welche Fähigkeiten bezüglich des Umgangs mit dem Vermögen sollen Bestandteil eines Kompetenzentwicklungsprogrammes der Unternehmerfamilie sein?)

Hinsichtlich der kognitiven Wissensvermittlung beobachten wir viele Unsicherheiten der Eltern. In vielen Familien wird diese Unsicherheit so verarbeitet, dass den Kindern so spät wie möglich, etwa erst in den Jahren der Pubertät, manchmal sogar erst bei Volljährigkeit die tatsächlichen Vermögensverhältnisse offenbart werden. Hinter dieser Praxis steht nicht selten die elterliche Angst, dass die Kinder eine finanzielle Anspruchshaltung entwickeln und ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung, etwa Ausbildung und Berufswahl, vernachlässigen.

Diese Angst erscheint zumeist jedoch unbegründet, weil viele heranwachsende und erwachsene Kinder aus vermögenden Unternehmerfamilien berichten, dass die Tatsache, dass sie Unternehmens- und Vermögenserben sind, eine besondere familiäre Loyalität und Leistungsorientierung bei ihnen herausfordert. Zugleich artikulieren viele der von uns interviewten Jugendlichen und jungen Erwachsenen, dass sie ihre Eltern als sehr wertorientiert, insbesondere als bescheiden und sparsam erlebt haben und dass diese Haltungen sowie die damit einhergehenden Verhaltensweisen auch ihr Leben maßgeblich prägen. Deutlich wird damit, dass Eltern insbesondere durch ihre eigene Lebensführung die Sozialisationsbedingungen der Kinder formen.

Im Umgang mit dem Vermögen zeigen sich in unseren Untersuchungen eher konservative Haltungen und Praktiken. In diesem Bereich wird mehr die Verantwortung für das Bewahren als für das unternehmerische Entwickeln betont. Genau an dieser Stelle bestehen jedoch oftmals ungenutzte Chancen hinsichtlich der Tatsache, dass ein Vermögen vorhanden ist, das zur Schaffung unternehmerischer Kreativität und zur Entwicklung eines gesellschaftlichen Nutzens eingesetzt werden könnte.

Short Cut 2: Elementare Systemregeln als Konfliktprävention in Unternehmerfamilien

Unternehmerfamilien schaffen sich Regelwerke und Statuten, die das Leben miteinander, speziell in der Verantwortung für die Firma, regeln sollen. Neben der Vereinbarung und Beachtung spezifischer formaler Regeln ist es wichtig, dass Unternehmerfamilien die Grundlagen kennen und berücksichtigen, die alle sozialen Systeme prägen, nämlich elementare Regeln des sozialen Zusammenlebens.

Konflikte sind in Unternehmerfamilien nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Das hat mit dem anspruchsvollen Leben in diesen Familien zu tun. Die Mitglieder müssen Familiäres und Unternehmerisches unter einen Hut bekommen, zugleich private Familie und geschäftliche Unternehmerfamilie sein.

Um dieses Problem zu lösen, vereinbaren sie oft detailliert spezifische Normen im Umgang miteinander. Erfolgreich wird dies aber nur sein, wenn sie auf dem Fundament von Basisregeln stehen, die in allen sozialen Systemen gelten.

Soziale Systeme entstehen, wenn Menschen miteinander leben oder arbeiten – in Familien, Teams, Firmen oder in der Gesellschaft. Dabei geht es immer um *fünf* Punkte:

1. die Festlegung, wer dazugehört und wer nicht
2. die Berücksichtigung der zeitlichen Vorrangstellung von Mitgliedern, mithin dass diejenigen, die eine längere Systemmitgliedschaft aufweisen, mehr Einfluss haben als jene, die seit kürzerer Zeit dem System angehören
3. die Anerkennung von Leistung und Einsatz für das System
4. die Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Systems
5. den angemessenen Ausgleich von Geben und Nehmen; dieses Prinzip ist besonders wichtig, rahmt es doch alle anderen Systemregeln.

Wenn Menschen sich im sozialen Sinne verhalten, handeln sie schließlich immer auch in ökonomischer Hinsicht. Handeln kann als ein zwischenmenschlicher Austausch verstanden werden zwischen Leuten, die etwas geben, und welchen, die etwas nehmen. Jedes gebende Handeln schafft einen Anspruch, etwas von demjenigen zurückzubekommen, der durch sein Handeln vom Gebenden nimmt. So entstehen Beziehungen zwischen Personen, Verbindlichkeiten und Verpflichtungen.

Zu Konflikten kommt es, wenn Menschen das, was sie bekommen und gegeben haben, in unterschiedlicher Weise verrechnen. Mitglieder von Unternehmerfamilien sollten sich deshalb ganz konkret darüber Klarheit verschaffen, was sie jeweils voneinander erwarten, was sie für ihre Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie erhalten möchten.

Damit dies möglich ist, muss zunächst eindeutig klar sein, wer zum System dazugehört und wer nicht. Während sich die Mitgliedschaft zur Familie in der Regel von selbst versteht, weil sie über verwandtschaftliche Abstammung zustande kommt, ist die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie nicht in dieser Weise fest bestimmt. Wer dazugehört und wer nicht, kann sich über Eigentumsrechte am Unternehmen regeln. Ob jedoch auch Partner/innen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie, deren Partnerschaften mit oder ohne Tauschein besiegelt sind, dazugehören, bedarf gemeinschaftlicher Entscheidungen.

Die Klarheit über die Zugehörigkeit ist Voraussetzung für das Geben und Nehmen in der Unternehmerfamilie und damit für die Beantwortung der Frage, für welche Personen die Rechte (Nehmen) und Pflichten (Geben) gelten, die mit der Mitgliedschaft einhergehen. Konflikte können entstehen, wenn diese Mitgliedschaftskriterien nicht klar geregelt sind.

Nicht alle Mitglieder in einer Unternehmerfamilie sind aber immer gleichberechtigt. Mitgliedschaft differenziert sich vor allem in zeitlicher Perspektive. Dies wird besonders dann sichtbar, wenn neue Mitglieder dazukommen, etwa Partnerinnen und Partner oder Eigentümerinnen und Eigentümer, die mit dem Beginn ihrer Volljährigkeit ihre verantwortliche Rolle hinsichtlich des Unternehmenseigentums einnehmen. Dann zeigt sich, dass diejenigen mit einer längeren Mitgliedschaft in der Regel erwarten, dass die neu dazukommenden Mitglieder diese zeitliche Vorrangstellung beachten. Die Neumitglieder sollen sich (zunächst) den Altmitgliedern unterordnen, die das System bisher etabliert bzw. getragen haben. Konflikte können entstehen, wenn dieses Prinzip nicht beachtet wird. Wollen Neumitglieder mit ihren Ideen und ihrem Tatendrang die etablierte und bewährte Systemordnung nach ihren Vorstellungen ändern, führt dies oft zu Problemen.

Auch die zeitliche Ordnung zwischen der (privaten) Familie und der (geschäftlichen) Unternehmerfamilie hat Einfluss auf ihre Stabilität und Entwicklungsfähigkeit. Die Erfahrung erfolgreicher und langlebiger Familienunternehmen zeigt jedoch, dass hier eine umgekehrte Regel gilt: Vorrang hat das jüngere System des Unternehmens vor dem älteren System der Familie. Die Belange der Unternehmerfamilie haben insbesondere dann Vorrang, wenn es in schwierigen Zeiten darum geht, alle Kraft für den Erhalt und die Zukunft des Unternehmens aufzuwenden. Konflikte können entstehen, wenn in der Unternehmerfamilie diese Vorrangstellung nicht realisiert oder unterschiedlich ausgelegt wird.

Eine Unternehmerfamilie ist als soziales System auch umso stabiler, je besser es den Mitgliedern des Systems gelingt, den von ihnen gezeigten Einsatz und die von ihnen erbrachten Leistungen für die Unternehmerfamilie anzuerkennen und wertzuschätzen. Der Einsatz und die Leistungen der Mitglieder für das System, all das, was sie dem System geben, sichern und erhöhen seine Widerstandsfähigkeit und schaffen die nötige Flexibilität dafür, erfolgreich mit den sich perma-

nent verändernden Umwelteinflüssen und den Herausforderungen in einer sich weltweit wandelnden Gesellschaft fertigzuwerden.

Konflikte können entstehen, wenn der Einsatz und die Leistungen der Einzelnen für das System nicht gesehen und nicht gewürdigt werden. Schlimmstenfalls verebben dann Einsatz- und Leistungsbebereitschaft gänzlich.

Menschen sind eben unterschiedlich, entwickeln jeweils andere Kompetenzen und Fähigkeiten. Je besser es der Unternehmerfamilie gelingt, diese persönlichen Stärken ihrer Mitglieder nicht nur wahrzunehmen, sondern in passender Weise in das System einzubeziehen, desto stabiler und entwicklungsfähiger wird sich die Familie zeigen.

Dies gilt speziell hinsichtlich der drei Dimensionen, die alles menschliche Zusammenleben und Zusammenarbeiten prägen – »Kopf« (Rationalität), »Herz« (Emotionalität) und »Hand« (Strukturierung und praktisches Tun). Im guten Fall etabliert sich in Unternehmerfamilien eine Arbeitsteilung, die auf den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder gründet. Jeder findet dort im System seinen Platz, wo er ausgeprägte Kompetenzen besitzt.

In einem solchen Fall gibt es Familienmitglieder, die sich darum kümmern, dass die notwendigen Daten, Informationen und Wissenskomplexe zur Verfügung stehen (»Kopf«). Andere sorgen dafür, dass Beziehungen und Kommunikationen von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung getragen werden (»Herz«). Und ein dritter Teil der Familie stellt sicher, dass die Struktur der Unternehmerfamilie auf das passende Handeln ausgerichtet ist bzw. mit der nötigen unternehmensbezogenen Performanz einhergeht (»Hand«).

Konflikte können entstehen, wenn diese kompetenz- und fähigkeitsbezogene Organisation der Unternehmerfamilie nicht gelingt. Ist eine der genannten Dimensionen zu wenig oder zu stark ausgeprägt ist, fehlt die Balance von »Kopf«, »Herz« und »Hand«, wie wir das mit dem klassischen Pädagogen Johann Heinrich Pestalozzi sagen könnten.

Short Cut 3: Familiennetzwerke knüpfen und pflegen

Unternehmerfamilien mit sehr vielen Mitgliedern, deren Zahl zweier oder gar dreistellig sein kann, sind nicht nur Familien oder unternehmensbezogene Organisationen. Sie sind auch eine besondere Form