

Carl-Auer



Fritz B. Simon

Einführung in die Theorie des Familienunternehmens

2012

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2012
ISBN 978-3-89670-843-4
© 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

- 1 Einleitung ... 7**
 - 1.1 Wozu Theorie? ... 7
 - 1.2 Welche Theorie? ... 10
 - 1.3 Definition von Familienunternehmen ... 15

- 2 Familien und Unternehmen – Unterschiedliche Typen sozialer Systeme und ihre unterschiedlichen Rationalitäten ... 17**
 - 2.1 Historischer Rückblick ... 17
 - 2.2 Zwei Rationalitäten ... 19
 - 2.3 Familie und Unternehmen als koevolutionäre Einheit ... 22
 - 2.4 Identität und Zugehörigkeit ... 24
 - 2.5 Paradoxien in Familienunternehmen ... 28

- 3 Paradoxienmanagement ... 40**
 - 3.1 Scheiterstrategien ... 40
 - 3.2 Überlebensstrategien – Erfolgsmuster ... 42

- 4 Die Familie ... 62**
 - 4.1 Die Kernfamilie: Das Drei-Generationen-Schema ... 62
 - 4.2 Die Gründerfamilie ... 65
 - 4.3 Die Familie der zweiten Generation ... 69
 - 4.4 Die Familie der dritten, vierten ... Generation: Mehr-Generationen-Familien ... 70
 - 4.4.1 Die Re-Inszenierung der Kleinfamilie ... 74
 - 4.4.2 Die Stammesorganisation ... 76
 - 4.4.3 Mehr-Familien-Unternehmen ... 78
 - 4.4.4 Die organisierte Großfamilie ... 80
 - 4.4.5 Die Großfamilie: Hybrid zwischen Familie und Organisation ... 82

5 Das Unternehmen ... 85

- 5.1 Entscheidungsprämissen ... 85
- 5.2 Das Gründerunternehmen ... 91
- 5.3 Unternehmenskultur ... 93
- 5.4 Fremdmanagement ... 94
- 5.5 Diversifizierung ... 96

6 Kopplungen ... 99

- 6.1 Lose und feste Kopplungen ... 99
- 6.2 Familienunternehmen vs. börsennotierte Aktiengesellschaft ... 102

7 Das Nachfolgeproblem ... 104

- 7.1 Unterschiedliche Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeiten ... 104
- 7.2 Zur Psychologie der Nachfolge ... 106

8 Konflikte ... 110

- 8.1 Konfliktvermeidung vs. Konfliktbetonung ... 110
- 8.2 Die Institutionalisierung von Konflikten ... 113
- 8.3 Machtkämpfe ... 114

9 Einige Tipps für Familienmitglieder, Gesellschafter, Nachfolger, Fremdmanager ... 118

Literatur ... 124

Über den Autor ... 126

8.1 Konfliktvermeidung vs. Konfliktbetonung

Es gibt für Familienunternehmen zwei Risiken, die größer sind als bei anderen Unternehmensformen: die Eskalation von Konflikten und die Vermeidung von Konflikten.

Dabei zeigt die Erfahrung, dass diese Phänomene zusammenhängen. Das Bewusstsein, dass Konflikte – wie das in Familien nun mal der Fall ist – sehr schnell sehr persönlich und emotional werden können, führt zu einer im Laufe der Jahre oder Jahrzehnte gewachsenen Angst vor Streit. Die Sorge, dass ein Konflikt eskalieren könnte, ist berechtigt. In Familien, die nicht mit einem Unternehmen gekoppelt sind, kommt es, jeder kennt das, immer wieder zu harten, emotionalen Auseinandersetzungen. Es ist sicher kein Zufall, dass auf den Theatern der Welt Familiengeschichten gezeigt werden (und nicht Aufsichtsratsitzungen). Die Personenorientierung der familiären Kommunikation bringt es mit sich, dass man, worum eine Auseinandersetzung sachlich auch gehen mag, fast immer auch als Person betroffen ist. Die Sozialdimension (Beziehungsebene) der Kommunikation steht im Vordergrund. Sie sorgt allerdings auch dafür, dass »man sich wieder zusammenrauft«. Und die Mündlichkeit der Kommunikation (keine schriftliche Dokumentation) hilft, kollektiv zu vergessen, was man sich an den Kopf geworfen hat.

Wenn man hingegen gemeinsam die Verantwortung für ein Unternehmen trägt, dann bleiben solche Konflikte meist nicht auf den Kreis der Familie beschränkt, sondern sie schwappen ins Unternehmen, finden bei Gesellschafterversammlungen statt, vor Gericht. Das Unternehmen kann zum Austragungsort familiärer Streitigkeiten werden, was seine Überlebenschancen radikal reduziert.

8.1 Konfliktvermeidung vs. Konfliktbetonung

Das Bewusstsein derartiger Gefahren führt dazu, dass Konflikte vermieden werden. Viele Familienunternehmen sind stolz, dass es in der Gesellschafterversammlung noch nie eine Kampf- abstimmung gab und seit 57 Jahren alle Entscheidungen einstimmig getroffen wurden.

Um diese Art von Konsens zu erreichen, gibt es zwei Wege: Entweder solche Entscheidungen werden informell sorgfältig vorbereitet und nur dann zur Abstimmung gestellt, wenn die Einstimmigkeit sicher ist; oder bestehende Konflikte werden verleugnet, und auf jeden einzelnen Gesellschafter wird implizit oder explizit ein starker »moralischer« Druck ausgeübt. Im ersten Fall kann so ein sinnvoller, sachbezogener Auseinandersetzungsprozess stattfinden (allerdings nur, falls er ergebnisoffen abläuft), im zweiten Fall entstehen pathologieträchtige Kommunikationsmuster (auf die hier nicht näher eingegangen werden muss, die aber in der klinischen Familienforschung und Familientherapie als symptomträchtig [»psychosomatische Muster«] bekannt sind).

Dass solch eine systematische Konfliktvermeidung eine positive Funktion für das Unternehmen haben kann, ist offensichtlich (deswegen wird sie ja praktiziert). Dass sie auch gefährlich für das Unternehmen sein kann, entgeht leichter der Aufmerksamkeit.

Aus der Perspektive der Konflikttheorie lassen sich prinzipiell drei Typen von Konfliktthemen unterscheiden: die Sozial- oder Beziehungsebene, die Sach- oder Inhaltsebene sowie Fragen der Zeit bzw. des Timings.¹⁰

Konflikte auf der Beziehungsebene sind generell mit einer starken Eskalationsgefahr verbunden. Es geht für die Beteiligten nicht primär um eine Sache, sondern um die persönliche Identität, Ehre, Anerkennung, Respekt, Status, Macht oder Unterwerfung etc. Solche Konflikte sind für Familien und Familienunternehmen gefährlich (dazu im nächsten Abschnitt mehr).

10 Der näher Interessierte sei auf F. B. Simon (2010): *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts* verwiesen.

Geht es um Sachfragen, so sind Konflikte prinzipiell anders zu bewerten. Denn vor jeder Entscheidung steht der Konflikt, ob die eine oder die andere oder eine dritte, vierte, fünfte Option gewählt wird. Da niemand die Zukunft kennt, kann auch keiner wissen, welche dieser zur Auswahl stehenden Möglichkeiten optimal ist oder sein wird. Es ist eine der unabdingbaren Voraussetzungen intelligenter Entscheidungsfindung, sich über die Pros und Kontras der Alternativen auseinanderzusetzen. Nur so lassen sich das Wissen und die Erfahrung der Beteiligten nutzen. Erst am Ende eines sachbezogenen Streits der Meinungen kann eine verantwortliche Entscheidung getroffen werden.

Aspekte der Zeit und des Umgangs mit Zeit können als drittes Feld Thema von Konflikten werden, sie können aber auch als Mittel der Konfliktlösung genutzt werden. Ihr Spektrum umfasst sowohl die Beziehungs- als auch die Inhaltsebene der Kommunikation. Die Frage, ob eine Investition sofort oder erst später getätigt werden soll, ist ein Beispiel für eine inhaltliche Entscheidung, die Anlass zu einem sinnvollen Konflikt sein kann. Auch wenn man sich über das »Was« einig ist, gibt es genügend Gründe, sich über das »Wann« uneinig zu sein. Und die Möglichkeit, die Amtszeit eines Geschäftsführers zeitlich zu begrenzen (»Mit 70 muss spätestens die Nachfolge geregelt sein«), wäre ein Beispiel für die zeitliche Lösung eines Beziehungskonflikts.

Das Problem der Konfliktvermeidung entsteht dadurch, dass alles, was sich in den »Köpfen« der Beteiligten abspielt, von außen nicht erkennbar ist. Sie geben ihre Informationen und Meinungen nur dann preis, wenn sie damit nicht ihren Status oder die Beziehung zu den anderen gefährden. Gelingt dies, so entsteht, was üblicherweise – wenn auch ziemlich verkürzt – als »Streitkultur« bezeichnet wird. Wenn man hingegen bei jeder Sachfrage um seine Anerkennung kämpfen muss und sich als Person infrage gestellt sieht, dann geht es im Zweifel darum, sich durchzusetzen, nicht aber eine gute Sachentscheidung zu treffen.

8.2 Die Institutionalisierung von Konflikten

Konflikt ist also nicht Konflikt. Konfliktvermeidung auf der Sach- oder Inhaltsebene ist sträflich und für jedes Unternehmen riskant.

Da es in Organisationen aufgrund ihrer hierarchischen Strukturen unwahrscheinlich ist – und in eigentümergeführten Unternehmen ganz besonders –, dass solche Sachkonflikte offen ausgetragen werden, besteht immer die Gefahr, dass das Potenzial der Mitarbeiter nicht genutzt wird. Im Extremfall wird dann das Unternehmen von einem einsam entscheidenden Chef gegen die Wand gefahren, obwohl alle – außer ihm – gesehen haben, was geschieht.

Wer als Unternehmer die Pros und Kontras nicht allein abwägen will (nachts, sich im Bett hin- und herwälzend), muss sich Sparringspartner suchen und Kommunikationsforen etablieren, in denen über Sachfragen gestritten werden kann. Nur so kann er verhindern, dass er an dem scheitert, was wahrscheinlich mal sein Erfolgsrezept war: Eigensinn, Vision, Entscheidungsfreude, Durchsetzungsfähigkeit usw. Daher muss er sich Widerspruch zu seinen Sichtweisen und Meinungen organisieren, um zu intelligenten Entscheidungen zu kommen.

8.2 Die Institutionalisierung von Konflikten

Konflikt ist der Normalzustand des Familienunternehmens. Die skizzierten pragmatischen Paradoxien, die aus der Widersprüchlichkeit der Rationalitäten von Familie und Unternehmen resultieren, führen zu alltäglichen Entscheidungsnotwendigkeiten, die als Konflikt erleb- und beobachtbar werden.

Wenn die Unternehmerfamilie dem Modell der Kleinfamilie entspricht, so ist meist die *Psyche* des Menschen, der sich sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen in der Verantwortung sieht, Ort der Konfliktaustragung. Zwei Seelen ringen in seiner Brust und schlaflose Nächte sind die Folge.

Wenn die Familie größer ist, aus Stämmen besteht oder gar als Großfamilie organisiert ist, dann kann der Konflikt institutionalisiert werden. Anders formuliert: Es können und müssen

Verfahrensweisen der Entscheidungsfindung festgelegt werden. Dazu bedarf es besonderer Kommunikationsforen und -formen (Gremien, Orte, Zeiten, Spielregeln), wo ein Abgleich der Interessen und Strategien von Familie und Unternehmen ausgehandelt werden kann. Es geht letztlich um die geregelte Inszenierung des konstituierenden Konflikts eines jedes Familienunternehmens. Die gegensätzlichen Rationalitäten von Familie und Unternehmen treffen aufeinander, und es werden – situationsbezogen – Entscheidungen getroffen, die langfristig beide Logiken in der Balance halten, ohne eine Hierarchie zwischen ihnen zu etablieren.

Das heißt aber nichts anderes, als den Konflikt auf Dauer zu stellen, ihn anzunehmen und als Existenzbedingung des Familienunternehmens zu akzeptieren.

Unabhängig davon gibt es gute Gründe – vor allem, wenn ein Einzelunternehmer die Führungsverantwortung trägt – sich (Selbst-)Kontrollgremien zu schaffen, die den Führungspersonen auf die Finger schauen und gegebenenfalls klopfen. Beiräte, besetzt mit familienfremden Fachexperten und erfahrenen Führungskräften, sind ein gutes Instrument dazu. Sie können im Bedarfsfall auch in innerfamiliären Konflikten als neutrale Dritte tätig werden (vgl. Kormann 2008).

8.3 Machtkämpfe

In vielen Unternehmen stehen Machtkämpfe auf der Tagesordnung. Und es gibt Gewinner und Verlierer. Es sind klassische Beispiele von Konflikten, die in sozialen Systemen mit formalen hierarchischen Strukturen vorgezeichnet sind. Wo es Über- und Unterordnungsbeziehungen von Stellen und Rollen gibt, da geht es beim Wettbewerb um Stellenbesetzungen immer auch um die Beziehungsebene: Wer hat wem was zu sagen? Wer ist wem formal weisungsbefugt? Wer hat wem Bericht zu erstatten und Rechenschaft für seine Entscheidungen zu geben? Wer setzt sich und seine Ziele im Zweifel durch?

Machtkämpfe sind in Organisationen daher nicht nur wahrscheinlich, sie können auch entschieden (= gewonnen/verloren)

8.3 Machtkämpfe

werden. Einer bekommt sein Projekt bewilligt oder er wird auf den Posten des Leiters von XY gesetzt, die andere nicht. Eine verlässt das Unternehmen, der andere bleibt und fügt sich in die Niederlage ...

Da es um das persönliche (berufliche) Schicksal der Beteiligten geht, sind solche Machtkämpfe immer emotional hoch brisant, und sie können eine Eigendynamik entwickeln, bei der das Siegen wichtiger wird als jedes sachliche Ziel. Falls es zu Beginn solch eines Kampfes (auch) um irgendwelche Sachfragen gegangen sein sollte, wenn die Eskalation begonnen hat, dann verlieren diese Inhalte jede Bedeutung.

Über Sinn oder Unsinn, sich auf solche Machtkämpfe im Unternehmen einzulassen, soll hier nicht philosophiert werden. Es sei nur angemerkt, dass sie durchaus angebracht sein können, wenn mit der Frage, wer gewinnt, weitreichende sachliche oder politische Konsequenzen für das Unternehmen verbunden sind. Hier ist es manchmal nötig, klare Machtverhältnisse zu schaffen, und die sind eben gegebenenfalls nur als Ergebnis von Machtkämpfen zu erreichen.

Ganz anders ist die Situation in der Familie. Hier sind Machtkämpfe immer (!) fatal. Denn im Unterschied zum Unternehmen, wo der Verlierer das Feld räumt oder gezwungen werden kann, es zu räumen, wird man in der Familie den »Verlierer« nicht los. Man kann ihn ja nicht wirklich aus der Familie herauswerfen oder in ein Heim geben. Er bleibt Verwandter, man begegnet ihm oder seinen nächsten Angehörigen immer wieder: bei Familienfeiern, Gesellschafterversammlungen usw. Deshalb gibt es in familiären Machtkämpfen nie einen gewonnenen »Krieg«, sondern bestenfalls gewonnene »Schlachten«.

Nach einer verlorenen Auseinandersetzung mag der Unterlegene seine Wunden lecken, aber niemand kann ihn *zwingen*, die weiße Fahne zu ziehen. Erfahrungsgemäß wird er – schon um seiner Selbstachtung willen – auf seine Stunde warten, in der er die Chance hat, die Oberhand zu gewinnen. Und wenn er oder sie nicht die Möglichkeit hat, zu seinen Lebzeiten die alten Rechnungen zu begleichen, so kann diese Aufgabe auch

an die Kinder und Kindeskinde vererbt werden. Aber, bevor das geschieht, wird erfahrungsgemäß das »Spielfeld« erweitert bzw. gewechselt: Es werden Juristen, Anwälte und Gerichte eingeschaltet.

Ab nun verändert sich die Dynamik des Konflikts radikal. Denn es geht jetzt nicht mehr um die sachliche Richtigkeit von Entscheidungen oder einen emotionalen Kontenausgleich, sondern über das Gewinnen und Verlieren entscheiden Dritte (Richter). Und die entscheiden aufgrund formaljuristischer Kriterien. »Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand«, lautet eine alte Volksweisheit, die ziemlich genau erfasst, dass in dem Moment, wo geklagt wird, alle Konfliktparteien an Macht verlieren, denn sie haben sich der höheren Macht des Staates, seines Gewaltmonopols und seiner Jurisdiktion zu unterwerfen. Dies ist es, was das Vor-Gericht-Gehen so attraktiv für diejenigen macht, die sich in der direkten Auseinandersetzung schwach oder auf der Verliererstraße sehen. Denn die Asymmetrie nach einer verlorenen Schlacht wird sofort wieder aufgehoben, wenn vor Gericht gezogen wird. Hier herrscht Gleichheit, da niemand sicher vorhersagen kann, wie das Gericht entscheiden wird. *Justitia* ist wirklich ziemlich blind.

Aber noch ein anderer Aspekt ist bei der Einbeziehung von Juristen in familiäre Konflikte zu bedenken. Wer sich durch einen Anwalt vertreten lässt, verlässt den Geltungsbereich familiärer Spielregeln. Wer vor Gericht zieht, verlässt den Intimbereich der Familie und behandelt Familienmitglieder formal wie Fremde. Ein Zurück zur Informalität familiärer Beziehungen ist dann kaum mehr möglich. Der Bruch ist fast immer endgültig und nicht mehr zu kitten (wie immer das Gericht entscheiden mag). Um es mit den Worten einer Persönlichkeit, die über lange Jahre sehr erfolgreich eines der größten deutschen Familienunternehmen geführt hat, zu sagen: »Sobald Juristen ins Spiel kommen, sollte man sofort alle seine Anteile verkaufen!«

Anwälte können sehr nützlich sein, *bevor* es zu Konflikten kommt: bei der Ausarbeitung von Gesellschafterverträgen, zum Beispiel. Oder bei der möglichst regelmäßigen (am besten jähr-

8.3 Machtkämpfe

lichen) Überprüfung dieser Verträge. Denn wenn dies nicht geschieht, dann sind Konflikte vorbestimmt: Jeder Vertrag ist für den Unterzeichner zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses akzeptabel (sonst würde er nicht unterschreiben). Aber er und seine Beziehungen zu den anderen Vertragsparteien ändern sich im Laufe der Zeit. Der eine macht sich, beispielsweise, um das Unternehmen verdient, der andere ist neutral, ein Dritter schadet ihm. Wenn die Verträge konstant bleiben, obwohl die Situation sich ändert und aus der Gleichheit der drei Gesellschafter zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses im Laufe von 10 oder 20 Jahren Ungleichheit geworden ist, dann wird irgendwann einer der Beteiligten die formal vor Jahrzehnten festgelegte Gleichheit einklagen, obwohl die alltägliche Realität des Unternehmens oder der Familie dem überhaupt nicht mehr entspricht. Der Vertrag wird zum potenten Mittel des familiären Machtkampfes ...

Bei Machtkämpfen in der Familie ist zu bedenken, dass – anders als es der vermeintlich »gesunde Menschenverstand« nahelegt – nicht der Stärkere bestimmt, wann der Konflikt entschieden ist, sondern der Schwächere. Zwischenmenschliche Beziehungen (auch Machtbeziehungen) können nie einseitig definiert werden. Gegenüber dem »Frieden« – einem friedlichen Zusammenleben – hat jeder ein Vetorecht. Wer mit der Art der Beziehung – oben/unten – nicht zufrieden ist, kann sie jederzeit aufs Neue infrage stellen, auch wenn er jahrelang damit im Reinen schien.

Bezogen auf Machtkämpfe in der Familie des Familienunternehmens ist daher stets eine weitere zentrale Paradoxie im Bewusstsein zu halten:

Der Verlierer bestimmt, wann der Machtkampf zu Ende ist. Nur er hat die Macht, den Machtkampf zu beenden.