

Familienstrategie – *Die Lösung für* Familienunternehmer



Von Thomas A. Zenner
Partner und Leiter Family Office
Nötzli, Mai & Partner Family Office AG, Zürich



und Marcel Megerle
Senior-Consultant
Nötzli, Mai & Partner Family Office AG, Zürich

Familienunternehmen sind die Unternehmensspezies, die uns besonders in Deutschland auszeichnet – eine Unternehmensspezies, welcher ein besonderer Charme innewohnt: Ein Denken und Handeln in Quartalen und kurzfristige Gewinnoptimierung sind nicht das Ziel, sondern Langfristigkeit. Eben ein Denken in Generationen, wonach das heute investierte Kapital dem geliehenen Erbe der nächsten Generation entspricht. Der dynastische Wille ist das vorherrschende Motiv, das heisst, das Unternehmen möglichst innerhalb der Familie in die nächste Generation zu übergeben. Genau in diesem Willen liegen aber, neben vielen weiteren marktbedingten Herausforderungen, auch die spezifischen Hürden für ein Familienunternehmen.

Otto Fürst von Bismarck (1815–1898) soll gesagt haben: «Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte und die vierte verkommt.» (Internetquelle.) Diese Aussage deckt

sich mit aktuellen Ergebnissen einer Studie, die besagt, dass es nur 12% aller Familienunternehmen weltweit bis in die dritte Generation schaffen und lediglich 1% es über die fünfte Generation hinaus schafft (PWC: Bridging the Gap, Next Generation Survey, 2014).

Hier wird ersichtlich, was Familienunternehmen so besonders und zugleich schwierig macht, denn es geht nicht nur um geschäftliche Themen, sondern auch um persönliche, die durch die Familie einfließen.

Peter Zinkann bringt dieses Dilemma innerhalb einer Familie sowohl im Positiven wie auch im Negativen treffend auf den Punkt, indem er sagt: «Familienunternehmen haben einen ganz grossen Vorteil und einen ganz grossen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie im Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie im Unfrieden das Schlimmste.» (Peter Christian Zinkann, ehemals Mitglied der Geschäftsführung von Miele & Cie.; Internetquelle.)

Herausforderung Familienunternehmen

Aus über 20 Jahren Erfahrung in der Begleitung von Familienunternehmen haben wir besonders drei Herausforderungen bei Unternehmerfamilien feststellen können:

Das Drama der verstrickten zwei Systeme im Familienunternehmen: Es existieren zwei grundlegende soziale Systeme in einem Familienunternehmen. Erstens das System «Familie»; hier ist die Grundtendenz emotional. Das Ziel des Systems ist es, dass die Familie untereinander solidarisch zusammenhält und dass alle Mitglieder möglichst gleich behandelt werden. Demgegenüber, zweitens, als Art Gegenpol fungiert das System «Unternehmen»; hier ist die Grundtendenz rational/sachlich ausgelegt. Es gilt das Prinzip der Leistung, die von den Systemmitgliedern erbracht werden muss, und es gilt das Prinzip der Nummer eins. In einem Familienunternehmen überschneiden sich die beiden Systeme

und gerade an den Schnittmengen aus Familie und Unternehmen besteht ein hohes Konfliktpotenzial. Daher gilt es gerade diese Schnittmengen offen zu diskutieren und möglichst Übereinstimmungen in den Werten, Zielen und Rollen zwischen den Beteiligten aus den beiden Systemen zu finden, diese zu debattieren, aufzulösen und idealerweise schriftlich zu fixieren.

Die zweite Herausforderung besteht darin, dass die Familie an sich auf Wachstum durch weitere Fortpflanzung ausgelegt ist und so *die Gefahr der Zersplitterung droht*. Diese natürliche Tatsache hat zur Folge, dass mit zunehmender Anzahl an Kindern, sprich neuen Familienmitgliedern, diese potenziell auch am Unternehmen durch Gesellschafteranteile beteiligt werden. Diese Beteiligungshäufigkeit nimmt mit zunehmenden Generationen zu, so spricht man zuerst von der Gründergeneration, dann von der Geschwistergesellschaft und dann von der Vettern-gesellschaft. Mit wachsender Anzahl von Gesellschaftern nehmen die divergierenden Interessen zu, die Ansprüche wachsen, die Entfernung vom Unternehmen und untereinander nimmt deutlich zu. Dadurch steigt die Herausforderung, die Familie im Inneren zusammenzuhalten und die Informationen über das Unternehmen an die Gesellschafter zu verteilen.

Die dritte Herausforderung in Unternehmerfamilien: *Rollenkonflikte als Konfliktursache im Familienunternehmen*. In einer Personengruppe, worunter wir eine Gruppe von mindestens zwei Personen meinen, herrschen drei Grundtreiber der Gruppendynamik: Liebe, Geld und Macht. Sprich: Wer bekommt Aufmerksamkeit in Form von Liebe, wer besitzt oder verdient wieviel Geld und wer hat wieviel Einfluss auf Personen oder Organisationen und dadurch Macht? Diese drei Grundtreiber gilt es in einer Gruppe auszubalancieren. Und dies zwischen den Generationen, also übergebende an nachfolgende Generation. Ferner unter den Geschwistern einer Familie oder eines Familienstammes. Und schliesslich dreht sich alles um Liebe, Geld und Macht zwischen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern in Unternehmerfamilien. Zusammenfassend geht es folglich um die

Herausforderungen der zwei Systeme Familie und Unternehmen, um die Übereinstimmung der Werte in Unternehmen und Familie, um den Zersplitterungsschutz über mehrere Generationen und um die Systemdynamiken einer Gruppe: *Liebe, Geld und Macht*.

Lösung durch Familienstrategie

Der Begriff Strategie stammt aus dem Altgriechischen und bedeutet «Feldherrenkunst». Aus der Unternehmensführung abgeleitet bedeutet Strategie den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen von morgen, um sich von den Marktbegleitern differenzieren zu können. Henry Mintzberg als Managementforscher definiert Strategie als «ein Muster in einem Strom von Entscheidungen» (The Strategy Process, 1995). Es geht darum, dass man sich auf ein Ziel fokussiert und die Strategie zur Erreichung des Zieles den sich stetig ändernden Umwelteinflüssen anpasst. Und gerade die Familienstrategie kann helfen, die oben aufgeführten Herausforderungen zu lösen. Was versteht man nun im Speziellen unter einer Familienstrategie, die wissenschaftlich nicht eindeutig definiert ist?

Wir definieren die Familienstrategie aus unserer Überzeugung wie folgt: *«Eine gute Familienstrategie baut auf den bestehenden Verhältnissen auf, bezieht alle Beteiligten in die Entwicklung mit ein, liefert Antworten auf alle Kernfragen, ist handlungsorientiert und konkret, wird in der Familie gelebt, passt sich regelmässig an die dynamischen Entwicklungen der Familie an und gibt klare Orientierung über Generationen.»*

In der Familienstrategie geht es also darum, möglichst alle Familienmitglieder mit ihren jeweiligen Motiven, Lebenssituationen und -zielen und ihren verschiedenen Rollen unter einem schützenden und klar abgrenzenden «Regenschirm» zu vereinigen. Sollte ein Familienmitglied den Arm heraushalten, wird es nass und muss den Arm zurückziehen oder aber der Schirm muss vergrössert oder anders gehalten werden, so dass alle «im Trockenen» stehen.

Die Familienstrategie hilft also, die konfliktträchtigen Vermengungen von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven in den Griff zu bekommen und das natürli-

che Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen: *«Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu vermehren sowie den Familienzusammenhalt zu stärken.»*

Das Ergebnis einer Familienstrategie ist ein kommunikativer Prozess, der sich in der Erarbeitung über mehrere Monate erstreckt und ein diskutiertes und niedergeschriebenes Commitment erschafft. Während dieser Zeit kann die Familie bei der Erarbeitung extern moderiert und begleitet werden. Die neutrale Begleitung von aussen ist für den Prozess von Vorteil, weil sich die einzelnen Familienmitglieder offen über ihre jeweiligen Empfindsamkeiten innerhalb des Familienverbundes äussern können und gemeinsam innerhalb der Familie Lösungen geschaffen werden. Diese Lösungen gilt es dann schriftlich zu verankern und von allen beteiligten Familienmitgliedern unterzeichnen zu lassen. Diese Unterschriften, welche ein emotionales Commitment an die Strategie darstellen, sind nicht juristisch bindend. Anschliessend an die Ausarbeitung einer Familienstrategie sollten dann mit den jeweiligen Spezialisten die Ergebnisse in juristisch/steuerlich bindende Dokumente überführt werden.

In der Summe hilft die Familienstrategie eine klare, zukunftsweisende Richtung nach innen vorzugeben und einen gemeinsamen Zusammenhalt nach aussen zu bekräftigen; dies führt die Familie emotional zusammen und stärkt sie mit einer aktiv gelebten Familienkultur. Die Familie ist die leistungsfähige, aber auch störungsanfällige Kraftquelle und diese gilt es über Generationen im Einklang zu wahren und institutionell zu pflegen, damit die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie gegenüber dem Familienunternehmen gesichert bleibt.

Eine Strategie gilt es stetig zu hinterfragen und anzupassen. Zusammen mit einem Family Office, das nur der Familie gegenüber verpflichtet ist, kann es sinnvoll sein, die Strategie gemeinsam zu reflektieren und, wo nötig, den aktuellen Umständen anzupassen und die Begleitung der Familie durch das Family Office daran auszurichten.

thomas.zenner@nmpag.ch
marcel.megerle@nmpag.ch
www.nmpag.ch