

Mythen in Unternehmerfamilien



In einer Zeit immer stärkerer Individualisierung versuchen Unternehmerfamilien, den Familienzusammenhalt und trotz aller Unterschiede das Gemeinsame zu stärken. Ist das noch zeitgemäß?

Mythos #13: Gemeinsam sind wir stark

Die Frage nach dem Gemeinsinn einer Familie stellt sich immer, allerdings in Abhängigkeit von Familiengröße und Struktur des gemeinsamen Vermögens in unterschiedlicher Intensität. Eine kleine Familie, in der der Unternehmensgründer das Familienunternehmen noch selbst führt und das sonstige Familienvermögen noch nicht so groß oder in das Unternehmen fest integriert ist, weist oft noch einen sehr großen Familienzusammenhalt auf. Aber auch hier stellen sich Fragen der Heranführung der nächsten Generation an unterschiedliche Verantwortlichkeiten. Und auch in so einer kleinen Einheit wird jedes Familienmitglied verstehen wollen und verinnerlichen sollen, wozu die gemeinsame Vermögensbewirtschaftung dient und welche Ansprüche es an das Vermögen stellen darf bzw. welche persönlichen Einschränkungen es akzeptieren muss. Bei größeren Familien, in denen viele Familienmitglieder keine aktive Rolle an irgendeiner Stelle der Unternehmens- oder Vermögensverwaltung spielen, und erst recht nach dem Verkauf des Familienunternehmens stellt sich die Frage nach Sinn und Zweck eines familiären Zusammenwirkens noch viel stärker.

Ist die Nähe des einzelnen Gesellschafters zum Unternehmen wegen der Größe des Gesellschafterkreises oder einem familienfremden Management gering oder geht es nach Verkauf des Unternehmens nur noch um die Verwaltung sonstigen gemeinsamen Vermögens, bedarf die gemeinsame Vermögensbewirtschaftung einer **positiven Rechtfertigung**. Diese kann natürlich in der größeren Effizienz einer gemeinsamen Vermögensanlage liegen: Indem das Familienvermögen gepoolt wird, stehen ihm ganz andere und kostengünstigere Anlegeoptionen zur Verfügung, als jeder einzelne Gesellschafter sie für sich in Anspruch nehmen könnte. Das ist nicht nur eine Frage des Zugangs zu Investitionen, sondern auch der Kompetenz bei ihrer Auswahl. Hier kann sich die Familie als Ganzes Strukturen aufbauen, insbesondere ein Family Office gründen und mit den für sie maßgeschneiderten Kompetenzen besetzen. Dieses Family Office kann dann auch weitere Services bereitstellen, die für die Familie(nmitglieder) nützlich sind, einem einzelnen Gesellschafter aber nur mit größeren Mühen zur Verfügung stünden. Nicht zuletzt kann die gemeinsame Vermögens-

bewirtschaftung auch auf der Sinnebene Möglichkeiten eröffnen, die dem Einzelnen nicht zur Verfügung stünden. So kann die Familie als Einheit z.B. ein für sie passgenaues philanthropisches Engagement entwickeln, finanzieren und umsetzen, meist besser als das ein Einzelner könnte.

Neben diesen erweiterten Handlungsmöglichkeiten bei der gemeinsamen Vermögensbewirtschaftung bringt der familiäre Zusammenhalt aber auch noch **weitere Vorteile**: Die Langfristigkeit des Denkens wird unterstützt, was dem Treuhandgedanken, nämlich das meist ererbte Vermögen möglichst umfassend auf die nächste Generation zu übertragen, zuträglich ist. In der Governance für das gemeinsame Familienvermögen ergeben sich für interessierte Gesellschafter Mitwirkungsmöglichkeiten sowohl auf Vermögensseite als auch – sofern noch vorhanden – auf Unternehmensseite. Diese Governance-Strukturen bewirken auch eine größere Resilienz gegenüber Krisen auf der Vermögensseite und ein fester Familienzusammenhalt kann dazu auf der persönlichen Seite noch ein Übriges tun. Letzteres kann sich natürlich nicht nur in Krisen positiv auswirken, sondern die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die einheitlich gemeinsame Ziele verfolgt, kann den Einzelnen ganz allgemein stärken.

Man darf aber auch die **Nachteile**, die die Zugehörigkeit zu einer solchen Gruppe mit sich bringen kann, nicht verschweigen: Die Gruppe fordert dem Einzelnen Loyalitäten und Einschränkungen ab. Der für manches Familienmitglied zum roten Tuch avancierte Begriff des ihm abgeforderten „familiären Wohlverhaltens“ ist hierfür nur ein Beispiel. Möglicherweise sind die dies rechtfertigenden Ziele und Zwecke nicht die Ziele und Zwecke jedes Einzelnen, weil dessen Mitsprache- und Entscheidungsbefugnisse limitiert sind. Es wird ein Gruppendenken honoriert, bei dem die Individualität des Einzelnen unter Umständen nicht hinreichend berücksichtigt wird.

Wie lassen sich diese Nachteile für den Einzelnen reduzieren und die Stabilität der Familie festigen? Wie kann die Familie die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie wirklich gemeinsam stark ist? In der Praxis hat es sich bewährt, dabei zusätzlich zu den oben bereits angesprochenen positiven Rechtfertigungen für die gemeinsame Vermögensbewirtschaftung folgende **vier Komponenten für die Zufriedenheit mit Familienstrukturen** zu beachten:

Zunächst muss klar sein, wer innerhalb der Familie welche **Rollen** ausfüllen darf und welche Rechte und Pflichten daran geknüpft sind. Es muss also definiert werden, wer unter welchen Voraussetzungen Gesellschafter werden oder noch weiter gehende Positionen übernehmen darf. Auch die Rechte und Pflichten von Personen, die zur Familie gehören, aber nicht oder noch nicht Gesellschafter werden dürfen, müssen klar sein. Neu hinzutretende Gesellschafter haben oft einige Innovationsideen, während die bisherigen Gesellschafter nicht selten Anerkennung für das bisher Geleistete erwarten. Hier ist das für alle Gesellschafter richtige Maß zu finden zwischen Evolution der vorgefundenen

Strukturen und Anpassung der neuen Gesellschafter an deren bisherigen Zustand.

Zweiter wichtiger Punkt ist, dass die Familie Einigkeit darüber erzielt, wie sie sich in die **Governance** einbringt, und die Positionen dann angemessen besetzt. Das hat mehrere Aspekte: Man kann abstrakt festlegen, welche Positionen familienintern und welche extern besetzt werden sollen, muss dann aber auch das richtige Personal dafür finden. Insbesondere für die familieninternen Positionen bedeutet das auch eine Definition der persönlichen und fachlichen Anforderungen und die Festlegung, wer über deren Vorliegen entscheidet. Nicht selten trifft man aber auch auf die Konstellation, dass eine Person als Vertreter eines Familienstamms oder aus anderen Gründen in eine Position bugsiert werden soll, ohne dass sie dafür die richtigen Voraussetzungen mitbringt. Das ist per se suboptimal, kann aber für den Familienfrieden hilfreich sein. Hier wie in der ebenfalls vorkommenden Konstellation, dass ein Familienmitglied wegen besonderer Sachkunde eingebunden werden soll, die passende Position dafür aber schon gut besetzt ist, gilt es, die Erwartungen an den jeweiligen Positionsinhaber und sein Zusammenwirken mit den anderen Organen und Organmitgliedern genau zu definieren und mit den Familienangehörigen abzustimmen.

Ferner muss das **Verhältnis von Geben und Nehmen** für jedes Familienmitglied interessengerecht sein. Dazu gehört, dass die Hürden, die vor der Erlangung einer Gesellschafterstellung oder der Übernahme eines Amtes stehen, inhaltlich gerechtfertigt sind und von den Familienmitgliedern akzeptiert werden. Das Engagement Einzelner für die Familie sollte entweder angemessen finanziell abgegolten werden oder zumindest anderweitig ausreichend Anerkennung erfahren. Vor allem aber sollte für jeden Gesellschafter der finanzielle Nutzen die Restriktionen, die sich für ihn aus der Gemeinschaft ergeben, kompensieren. Dabei ist noch zu differenzieren zwischen der (thesaurierten) Vermögensmehrung und den den Gesellschaftern zum Eigenverbrauch ausgeschütteten Mitteln, zwischen denen ebenfalls ein vorbereitet akzeptiertes Verhältnis festgelegt werden muss.

Schließlich hängt das Funktionieren der Gemeinschaft stark davon ab, dass die Familienmitglieder untereinander **Loyalität und Verbindlichkeit** spüren und leben. Deshalb ist es so wichtig, im Rahmen eines inhaberstrategischen Prozesses festzulegen, welche Erwartungen an jeden Gesellschafter gestellt werden und was er selbst von der Gemeinschaft erwarten darf. Das droht aber theoretisch zu bleiben, wenn die Familie nicht auch regelmäßig aufeinander trifft und durch gemeinsame Erlebnisse Gemeinschaftssinn und Identifikation mit der Familie und dem Unternehmen immer wieder stärkt. Hierzu gibt es ganz viele verschiedene Möglichkeiten, die unter dem Namen Familienmanagementsystem zusammengefasst werden und z.B. regelmäßige Aktivitäten, die Einrichtung

von Kommunikationstools, Ausbildungsangebote und die Unterstützung in Krisensituationen umfassen können.

Findet man in all diesen Punkten tragfähige Lösungen, wird auch der größte Individualist in der Familie die Vorteile des gemeinsamen Agierens erkennen und würdigen.



Der Mythos ist richtig.



Dr. Henning Schröder

Geschäftsführer der
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ hs@fidubonum.de

☎ 0172 3530078

Interesse an weiteren Mythen in Unternehmerfamilien?

- Siehe unter <http://www.fidubonum.de/Mythen/> oder
- melden Sie sich unter kontakt@fidubonum.de zum Versand an.