

Die Herausforderung kommender Jahre an Familienunternehmen
Rede von Dr. Florian Langenscheidt anlässlich der Konferenz "Professionalisierung und Nachfolge im Familienunternehmen", veranstaltet vom International Institute for Management Development, Lausanne, und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Frankfurt

Frankfurt am Main, 28. Februar 1996

(Es gilt das gesprochene Wort)

(Begrüßung und freie einleitende Worte)

"Die Familie ist auch heute noch Ursprung und Ziel einer kaum überschaubaren Fülle ethischer Normen und sittlicher Grundüberzeugungen. Auch in Industriegesellschaften der Gegenwart erfolgt die Entwicklung des moralischen Urteils und die 'zweite, sozio-kulturelle Geburt des Menschen' bis auf einige Ausnahmen immer noch in der Familie." So steht es nachzulesen im Schlüsselbegriff "Familie" unserer aktuellen Brockhaus Enzyklopädie.

Was für eine Traumkonstellation für das Familienunternehmen, sollte man denken. Klare moralische Vorstellungen, feste Grundüberzeugungen und enge soziale Bindungen – das sind doch elementare Voraussetzungen für die komplexe Textur unternehmerischen Erfolges! Und doch gibt es einige Stimmen, die ein wenig Skepsis anklingen lassen über den wirtschaftlichen Nutzen familiärer Bindung und die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit manchen Familienunternehmens. Was denn nun? Ist das Familienunternehmen eine Stütze unserer Volkswirtschaft und geradezu das Symbol unternehmerischen Nachkriegserfolges unserer Republik, oder sind wir besser bedient mit anonymen Aktiengesellschaften und deren klarer Trennung von Kapital und Management?

Die Dialektiker hätten es hochtrabend "Synthese" benannt, wir können auch einfacher formulieren: Es kommt darauf an. Es kommt auf den Umgang mit einer höchst komplizierten sozialen Struktur an, die per se langfristig weder Erfolg noch Mißerfolg in sich birgt. Und darum wird es in meinen Gedanken gehen: Was sind die Symptome und Ursachen möglicher Fragilität von Familienunternehmen? Und was zeichnet erfolgreiche Familienunternehmen – insbesondere in der entscheidenden Nachfolgefrage - aus?

Erlauben Sie mir ein wenig Statistik. Warum ist die Fragestellung überhaupt von Bedeutung? Weil sich 90 % aller deutschen Unternehmen im Familienbesitz befinden. Sie stellen 60 % aller Arbeitsplätze, entwickeln fast drei Viertel der Patente und erwirtschaften mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes. Die meisten von ihnen sind klein, viele ganz klein, aber vergessen wir nicht Bahlsen, Haniel, Henkel, Herlitz, Miele, den Otto Versand, Quelle, Tchibo oder Tengelmann, um nur einige große zu nennen!

Wenn es um Erfolg oder Mißerfolg von Familienunternehmen geht, geht es also um die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland - und zwar in mindestens genauso starkem Maße wie bei Lohnnebenkosten, Staatsquote, Flexibilisierung der Arbeit und anderen ständig diskutierten Faktoren. Deswegen verblüfft es nachgerade, wie wenig das Thema medial thematisiert wird, sind doch gerade Medienunternehmen tendenziell Familienunternehmen. Nur ein paar mögen hier für

viele stehen: Bauer, Bertelsmann, Burda, Holtzbrinck, Springer – und natürlich die vielen, vielen kleineren.

Apropos: Warum stehe ich, ein Verleger, hier vor Ihnen?

Man weiß es als eingeladener Referent nie genau, aber ich nehme an: vielleicht, weil wir, die Langenscheidt-Verlagsgruppe, als Nummer drei der deutschen Buchverlage ein reinrassiges Familienunternehmen sind und immer wieder als erfolgreiches Beispiel dafür genannt werden.

Oder, weil mein Vater, mein Bruder und ich in dritter bzw. vierter Generation (wir werden nachher sehen, daß dies eine Rarität darstellt) mit gut funktionierender Arbeitsteilung verlegerische Verantwortung innehaben.

Oder, weil wir im Rahmen unserer Expansion einige Familienunternehmen übernahmen und dabei deren Stärken und Schwächen kennenlernen konnten.

Oder, weil ich seit acht Jahren u.a. Vorstand einer Aktiengesellschaft (Bibliographisches Institut & F.A.Brockhaus AG) bin und von daher auch die andere Seite des Gesellschaftsrechts kenne.

Und vielleicht auch, weil ich immer wieder Sendungen des Bayerischen Fernsehens zu Wirtschaftsthemen moderiere und von daher mit den Sorgen und Freuden anderer Unternehmer konfrontiert werde.

Soweit meine Annahmen, um deren Korrektur ich bitte. Und gleichzeitig mein ganz herzlicher Dank für die große Ehre, hier und heute zu Ihnen sprechen zu dürfen. Aus den genannten Gedanken zur Bedeutung von Familienunternehmen heraus empfinde ich die heutige Konferenz als überaus wichtig und den Lehrstuhl zum Thema am renommierten IMD in Lausanne als überaus notwendige und bedeutsame Institution!

Warum sind Familienunternehmen oft so erfolgreich und haben die immense skizzierte Bedeutung für unsere Volkswirtschaft? Weil sie Kontinuität und Tradition in sich tragen wie wenige andere Unternehmen. Weil sie in der Führungsverantwortung und im Wertesystem eine Verlässlichkeit ausstrahlen, die essentiell ist für Mitarbeiter und Partner. Weil diese wissen, mit wem sie es in der Führung heute und morgen zu tun haben und wer wirklich entscheiden kann. Weil Entscheidungen nicht durch unendliche Gremien müssen und daher schneller gefällt werden können als in manchem Großkonzern. Weil die Familienunternehmer ihre Position nicht hervorragender Administration verdanken, sondern Entrepreneurium und Mut. Weil dementsprechend nirgends mehr Arbeitsplätze geschaffen werden als in neugegründeten und expandierenden Familienunternehmen. Weil solch unternehmerisches Denken und Anpacken in seiner optimistischen Grundhaltung allen Beteiligten Freude und Spaß an der Arbeit vermittelt. Weil Vetterwirtschaft kein Thema mehr ist in gut gemanagten Familienfirmen mit hochmotivierten Mitarbeitern. Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die "quarterly results". Weil Menschlichkeit für viele Mitarbeiter/-innen wichtiger ist als Ellenbogen und Karrieregerangel. Und weil es mehr und mehr Familienunternehmen schaffen, von außen kommende Managementprofessionalität als unverzichtbare Ressource produktiv zu nutzen und den entsprechenden Freiraum zu schaffen.

Familienunternehmen - das bezieht sich definitorisch auf zwei Ebenen bzw. deren enge psychologische, soziale, rechtliche, steuerliche und personelle Verflechtung. Ich meine Kapital und Arbeit bzw. Gesellschafter- und Managementebene. Wenn ich nach all den aufgeführten Vorteilen von Familienunternehmen nun zu einigen klassischen Spannungsfeldern kommen möchte, will ich mit der

Gesellschafterebene beginnen. Wo liegen hier - tendenziell bei größeren Unternehmen - die Risiken?

1. Zersplitterung der Stimmen durch Erbgänge über die Generationen hinweg;
2. Konflikte zwischen Stämmen oder einzelnen Familienmitgliedern, die oft irrational werden und das Unternehmen sehr belasten können;
3. Interessenkonflikte zwischen der Unternehmung, die erwirtschaftete Gewinne thesaurieren und reinvestieren will, und Familienangehörigen, welche dieselben gern für ihre Lebensführung hätten und dementsprechend ausgeschüttet haben wollen;
4. Unterschiede in Sprache und Denkweise bei Fragen der allgemeinen Geschäftspolitik und insbesondere der Steueroptimierung (Bilanz- und Gewinnpolitik, Investitionsverhalten, Umgang mit Verlustvorträgen, Abschreibungen und Rückstellungen);
5. Kommunikationsprobleme durch die Heterogenität der Professionalität bei den Mitgliedern der Gesellschafterversammlung;
6. Liquiditätsprobleme durch Auszahlungen und Erbschaftssteuerbelastungen;
7. Unzureichende Kapitalausstattung angesichts der Herausforderungen durch die Globalisierung der Märkte.

Lösungsstrategien für diese Spannungsfelder sind erarbeitet und liegen rein theoretisch auf der Hand - die Probleme liegen allerdings in der mangelnden konsequenten Umsetzung. Gehen wir die Punkte noch mal durch:

Ad 1.: Stimmenzersplitterung läßt sich durch Zwang zum Poolen oder zur Stimmvertretung durch den oder die jeweils Geeignetste/-n vermeiden.

Ad 2.: Konflikte zwischen Einzelgesellschaftern oder Gesellschaftergruppen liegen in der Natur des Menschen und können bei keiner Gesellschaftsform ausgeschaltet werden. Nur dürfen sie das Unternehmen - durch Entscheidungsblockaden oder Pattsituationen - nicht lähmen. Bewährt haben sich daher Beirats- oder Verwaltungsratskonstruktionen, deren Statute die gemeinsam ausgewählten erfahrenen Außenstehenden dazu ermächtigen, im Konfliktfall schlichtend und versachlichend einzugreifen und schlimmstenfalls eine Entscheidung zu erzwingen. Und kommt es immer wieder zu dieser mißlichen Situation, weil die Beteiligten überhaupt nicht zueinanderfinden, ist eine Realtrennung vielleicht besser als ewiger Streit.

Eine allgemeine Bemerkung hierzu: Die Hineinnahme von fremden Dritten oder Konzernen als Gesellschafter sollte man sich sehr genau überlegen. Zu unterschiedlich ist oft die Chemie, und das Auseinanderdividieren ist bekanntermaßen schwierig ...

Ad 3.: Ausschüttung oder nicht: Hier gibt es nur den Dialog, um die Argumente und die Situation der beteiligten Seiten kennenzulernen und jedes Jahr neu einen angemessenen und fairen Kompromiß zu finden - im Zweifelsfall im Interesse der Firma.

Ad 4.: Komplizierte Managementprobleme und steuertechnische Fragen in verständlicher Sprache darzulegen, ist in der Tat nicht jedes Geschäftsführers Sache. Trotzdem - es muß sein, will man die Gesellschafter/-innen auf seine Seite bekommen. Und ich glaube zutiefst, daß die Zeit für ausführliche Erklärungen gut angelegt ist, schafft Verstehen doch Vertrauen und zugleich höhere Kompetenz für zukünftige Entscheidungen. Das Management sollte die Gesellschafter/-innen nie in die Ecke der Ignoranz stellen, sondern immer ernst nehmen und sogar ein offenes Ohr für konstruktive Vorschläge haben.

Ad 5.: Die Klage über mangelnde Professionalität ist eine alte, und alle können etwas dafür tun: das Management sich klar ausdrücken und den Profijargon im Büro lassen; die Gesellschafter sich gut vorbereiten, genau fragen und zuhören und die Gesellschafterversammlung nicht mit einem Familientag verwechseln; und beide gemeinsam, indem sie souveräne und kenntnisreiche Berater sinnvoll in den Dialog integrieren. Schafft das Familienunternehmen all dies nicht, wird es Schwierigkeiten haben, Topprofis ins Management zu bekommen oder dort zu halten!

Ad 6.: Liquiditätslöcher durch Auszahlungen und Erbschaftssteuern: Sie lassen sich nur durch umsichtige Planung vermeiden. Gesellschaftsrechtliche Optimierung, Ausnutzung von Abschreibungspotential, vorweggenommene Erbfolge durch Schenkung und Nutzung steuerlich günstiger Einheits- und Buchwerte sind - auch nach dem Verfassungsgerichtsurteil vergangenen Jahres - einige Stichworte, die jeder gute Berater abprüfen wird. Nur: Der Seniorunternehmer muß sich seiner Endlichkeit bewußt sein, um überhaupt mit dieser Frage zum Anwalt oder Steuerberater zu gehen - und das fällt verständlicherweise nicht jedem leicht. Hier geht es um zutiefst Emotionales, um Lebenszyklen und Abgebenkönnen, und da helfen manches Mal die raffiniertesten Nießbrauchregelungen und Stimmübertragungen nicht ...

Ad 7.: Unzureichende Kapitalausstattung angesichts der Globalisierung der Märkte - sicher eines der schwierigsten Spannungsfelder für größere Unternehmen, die wegen internationaler Konkurrenz und "economy of scale" aggressiv in den Weltmarkt müssen und dies oft nur mit frischem Kapital bewerkstelligen können. Die meisten Familienunternehmen - vielfach ja Einzelfirmen - hingegen operieren in Nischen, die keinen globalen Wettbewerb zu fürchten brauchen.

Grob gesagt: Je mehr sich das wachsende Familienunternehmen von der Gründergeneration entfernt, desto mehr Gesellschafter bzw. Gesellschafterstämme wird es tendenziell geben, desto stärker wird das Fremdmanagement, desto wichtiger werden Beirats- und Aufsichtsgremien und desto notwendiger werden klare Geschäftsordnungen, Verantwortlichkeiten und Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte. Das ist ein normaler und überlebenswichtiger Prozeß für das Unternehmen, selbst wenn die "Pioniere" der ersten Stunde manchmal mit Wehmut an die Anfangsjahre zurückdenken mögen, als alles noch so übersichtlich war und der Gründer-Entrepreneur mit seinem patriarchalisch-autoritären Führungsstil allein und schnell entscheiden konnte.

Damit wären wir bei der zweiten Ebene, dem Management. Über die Gründergeneration brauchen wir hier nicht zu sprechen, denn der Mann der ersten Stunde hat das Unternehmen aufgebaut, kennt es wie kein anderer und genießt im Zweifelsfall das Vertrauen der Gesellschafter, Mitarbeiter und der Banken. Doch was passiert, wenn diese Unternehmerperson den Zenit ihrer Fähigkeiten überschritten hat und sich selbst mit dem Phänomen der Endlichkeit konfrontiert? Wer wird mein Nachfolger? Wer ist so kompetent wie ich, wer arbeitet so viel wie ich, und wer bringt neue Impulse ins Unternehmen, ohne mich als Seniorchef in der Übergangszeit anzuzweifeln? In über 700.000 deutschen Unternehmen steht in den nächsten zehn Jahren die Nachfolge an, und nur die Hälfte wird den Übergang überleben. Allenfalls 30 % halten es bis in die dritte Generation hinein durch. (Nebenbei gesagt: Die längste familiäre Unternehmer-Generationsfolge, die ich kenne, ist die der Pflaums im jeden Bayreuth-Fan bekannten "Pflaums Posthotel Pegnitz". Momentan wird das Haus in elfter Generation geleitet, und die Tochter lernt gerade Hotellerie in den USA!).

Es gibt große deutsche Unternehmen, in denen man der Ansicht ist, daß kein Familienmitglied eines Hauptgesellschafters eine wesentliche Karriere im "eigenen" Hause machen könne. Welcher Mitarbeiter wäre denn ehrlich zu ihm, wenn er befürchten müßte, die Interna würden sofort in den Aufsichtsrat dringen? Wer könnte bei einem Schritt auf der Karriereleiter denn je beurteilen, ob er aufgrund von Leistung oder von Familienzugehörigkeit geschehe? Und was sollten die Nichtbeförderten dementsprechend denken?

Diese Haltung ist selten, aber ihre Konsequenz sollte zu denken geben. Zumindest insofern, als daß die Auswahl der Geschäftsführung objektiviert und nicht allein dem Urteil des Vaters überlassen werden sollte. Auch hier kann ein Beirat oder Verwaltungsrat segensreich wirken und einen möglichen Dissens versachlichen. Und manches Mal ist ein gutbezahlter Fremdmanager geeigneter als ein unwilliger oder -fähiger Sohn (bzw. Tochter)!

Die Treuhand und Beratung Aktiengesellschaft (TREBAG), München, hat vor kurzem unter dem Motto "Was kommt, wenn der Alte geht?" den Generationswechsel in 161 mittelständischen deutschen Familienunternehmen untersucht. Hier einige Ergebnisse: Die Generationsproblematik stellt sich in 61 % der Unternehmen. Nur in 16 % davon wurde externe Beratung in Anspruch genommen. Bei den Fällen nicht befriedigend gelöster Nachfolgeproblematik ergaben sich folgende Situationen:

- der/die Familiennachfolger sind nicht geeignet (40 %);
- der Unternehmer will das Problem nicht wahrhaben (26 %);
- der Familiennachfolger übernimmt zwar das Unternehmen, dieses ist durch erfolgte oder anstehende Auszahlung anderer Familiennachfolger jedoch gefährdet (16 %);
- Ziel-/Strategiekonflikte zwischen der übergebenden und übernehmenden Generation verhindern die Inangriffnahme von Lösungen (10 %);
- das Unternehmen geht in Konkurs, obwohl (oder weil) ein Fremdgeschäftsführer installiert wurde (8 %).

Die Gewichtung der Gründe für keine Erbennachfolge stellt sich folgendermaßen dar: 50 % - keine Eignung vorhanden; 26 % - kein Interesse vorhanden; 24 % - kein Familiennachfolger vorhanden. Letzterer Grund nimmt aufgrund der abnehmenden Geburtsrate in Deutschland sicherlich in seiner quantitativen Bedeutung zu ...

Mehrere Erben gab es in 63 % der Unternehmen. Eine Auszahlung erfolgte in 25 % der Fälle, was allerdings häufig zu finanziellen Problemen für das Unternehmen führte. Mehrere Familiengeschäftsführer wurden in 21 % der Firmen installiert.

Mit mehr Zahlen will ich Sie nicht belästigen. Was ich hier kommunizieren will, ist die spezielle Herausforderung gelungener Unternehmensnachfolge in Familiengesellschaften. Sie ist ein Schlüsselfaktor der Volkswirtschaft und kann kaum gut genug geplant und sensibel genug durchgeführt werden. Wie läßt sich aber nach allen Forschungsergebnissen und allem Alltagswissen die Chance für einen erfolgreichen Übergang von Generation zu Generation erhöhen?

- Man muß ja nicht anfangen, wenn der Junior noch Feuerwehrmann werden will.

Aber über das Thema möglicher Nachfolge im eigenen Unternehmen frühzeitig immer mal wieder zu sprechen, ist sicher nützlich für beide Generationen.

Psychologischer Druck auf Sohn oder Tochter sollte allerdings tunlichst vermieden werden, da er bei zu ausgeprägter Kronprinzenschaft häufig gegenteilige Effekte auslöst.

- In zahlreichen Gesprächen mit Familienmitgliedern, Beiräten, Nahestehenden und durchaus auch externen Experten sollte ein Meinungsbild über die Eignung einzelner Mitglieder der nächsten Generation erarbeitet werden.

- Mit denen, die nicht in Frage kommen oder auch kein Interesse haben, sollte offen über Alternativen gesprochen werden. Andere Berufswege sollten im Rahmen des innerfamiliären Wertesystems nicht schlecht gemacht werden oder gar als zweite Wahl erscheinen.
- Der potentielle Juniorchef sollte sich über seine wahren Motive klarwerden, um langfristig eine klar definierte Basis seines beruflichen Werdeganges zu schaffen. Er sollte auch wissen, welche Qualitäten und Stärken er in das Familienunternehmen einbringen könnte.
- Er sollte in Absprache mit den Eltern und eventuell auch der Führungsmannschaft klar definieren, welche erlernbaren Qualifikationen er braucht und wie er sie im Rahmen seines Ausbildungsganges erwerben kann.
- Er sollte ins Ausland gehen, um Fremdsprachen zu lernen, seinen Horizont zu erweitern und später all den neuen Anforderungen durch die Globalisierung der Märkte gerecht werden zu können. Und er sollte eine Weile in anderen Firmen (oder ggf. auch ausländischen Tochterfirmen) arbeiten, um dort die berufliche Alltagspraxis zu lernen, neue Impulse aufzunehmen und in Ruhe seine Anfangsfehler machen zu können.
- Idealerweise entwickelt der designierte Nachfolger im Gang seiner Ausbildung auch andere berufliche Interessen und Fähigkeiten, die ihn innerlich unabhängig machen von Erfolg oder Mißerfolg im elterlichen Unternehmen. Um sich in Freiheit und Stärke für den Lebensweg der Unternehmensnachfolge entscheiden zu können, sollte man möglichst immer Alternativen im Rücken haben.
- Während des gesamten Prozesses sollte es regelmäßige und möglichst sachlich-ruhige Gespräche zwischen Senior und Junior über den Verlauf desselben geben, damit sich keine Enttäuschungen anstauen können.
- Der Senior sollte möglichst früh und allein bestimmt aus Fürsorge für sein Lebenswerk den Zeitpunkt festlegen, wann er ausscheiden möchte. Auch das "Wie" des schrittweisen Ausscheidens sollte möglichst frühzeitig (und wieder in weiser Vorausplanung) fixiert werden, um beidseitig mögliche Enttäuschungen zu vermeiden ("Ihr wollt mich wohl in den Beirat abschieben!"; "Du gibst mir ja nie die volle Verantwortung!").
- Fehler zu bewahren. Deshalb bin ich ein großer Verfechter von altersmäßig gemischten Teams: Die Älteren bringen tendenziell mehr Erfahrung und Vorsicht, die Jüngeren Risikobereitschaft und Innovation. Und beides braucht einander ...
- Für den Senior ist die Zeit des Übergangs sicher nicht einfach. Plötzlich sieht die Wettbewerbsarena anders aus, die Werte verschieben sich, Design ist plötzlich genauso wichtig wie Funktion, Umweltverträglichkeit bedeutet manchem mehr als absolute Kostenminimierung, asketische Pflichterfüllung wird komplementiert von Werten wie Selbstverwirklichung und Lockerheit. Der ehemalige Boß wird manches nicht verstehen oder zumindest nicht nachvollziehen können. Zeichen seiner Souveränität ist es dann, die nächste Generation machen zu lassen und in dieser Lebendigkeit und Anpassungsfähigkeit die Stärke seines Lebenswerkes zu sehen. Sicher hat auch er selbst im Lauf seiner beruflichen Laufbahn mit manchem Tabu gebrochen und das Unternehmen nur auf diese Weise weitergebracht!
- Auch die Managementmethode verändert sich im Zweifelsfall. Der patriarchalische Führungsstil funktionierte nur beim Seniorchef; der Junior legt plötzlich Wert auf Kooperation und Teamarbeit. Statt Kontrolle und Detailwissen zählen Vertrauen und Delegation. Das Unternehmen ändert sich von Grund auf - und muß es zum Überleben. Ein neuer Mitarbeitertypus ist gefragt, und manche "alte Eiche" muß gehen. Neue Strategien werden entwickelt, neue Zielgruppen mit neuen Produkten auf neuen Vertriebswegen angesprochen. Was für eine schwierige Situation für den

Seniorchef, auch wenn er insgeheim weiß, daß auch er seine Erfolge nur kontinuierlicher Innovation verdankte!

Man kann von Glück sprechen, wenn dieser komplexe Transfer von Generation zu Generation gelingt. Aber man kann dem Glück ein wenig nachhelfen, wenn man die geäußerten Gedanken berücksichtigt und - neben allem Verständnis füreinander - auch eine gesunde Streitkultur entwickelt. Unterschiedliche Einstellungen und Meinungen müssen zum Ausdruck kommen und dürfen nicht im Sinne einer falsch verstandenen Familienharmonie unter den Teppich gekehrt werden. Der Senior darf sich genausowenig unkritisch an die junge Generation anpassen wie der "Neue" einfach die Methoden des Vaters übernehmen darf. Die Mitarbeiter/-innen erwarten neue Impulse und Visionen von ihm - und Engagement und Kampfeslust bei deren Umsetzung.

Bleibt eine Frage: Was ist, wenn zwei (oder sogar mehr) geeignete und motivierte Nachfolger aus dem Familienkreis zur Verfügung stehen? Da scheiden sich die Geister. Die Konservativen meinen, das könne nicht gutgehen. Es müsse immer einen Chef geben. Die andere Fraktion (zu der ich mich zähle) meint, die Welt ist komplexer und erlaubt viele Lösungen. Ob Gleichberechtigung zwischen zwei Brüdern wie bei Holys (Boss) oder rein hierarchische Unterordnung bei großen und komplexen Einzelverantwortungen wie bei Wössners (Bertelsmann) oder Aufteilung des Unternehmens in möglichst gleichwertige Divisions mit je einem Familienmitglied an der Spitze - wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen stimmen und keine ungeklärten Konflikte vor sich hinschwelen, sind meines Erachtens viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Geschwistern in Familienunternehmen möglich. Wichtig sind nur Klarheit in den Verantwortlichkeiten und eine Trennung des Managementaspektes vom Gerechtigkeitsstreben im Erbgang. Daß jeder Nachkomme "gleich viel" bekommen soll, bedeutet schließlich nicht, daß auch jede/-r ein Stück Kontrolle und Führungsverantwortung erhalten muß. Hier ist Eindeutigkeit im Sinne des Unternehmens und der erforderlichen Entscheidungsfähigkeit einfach wichtiger.

Und wenn nun keine Nachfolgeoption im Kreise der Familie zustande kommt? Dann muß frühzeitig umgedacht werden, auch wenn es schwerfällt. Denn im Vordergrund sollten immer das Unternehmen und die dahinterstehenden Arbeitsplätze stehen. In dem mir vertrauten Verlagsbereich bedeutete dies in den letzten drei Jahrzehnten häufig den Verkauf an große Verlagsgruppen: Goldmann, Droemer-Knauer, Knaus, Siedler, Fischer, Piper und Rowohlt sind prominente Beispiele. Und alle zeigen, daß es auch unter dem Dach größerer Konglomerate ein Weiterleben geben kann, und nicht unbedingt ein schlechtes oder unprofiliertes.

Andere Optionen sind die Errichtung einer Familienstiftung oder -holding, das partielle Management-Buyout oder auch die Börseneinführung. Essentiell ist bei all diesen Lösungen mit Fremdmanagement, daß den neuen Chefs ein Rahmen gegeben wird, in dem sie ungestört und eigenständig arbeiten können. Denn weiß der ehemalige Senior immer alles besser und redet in alles hinein, wird sich mancher erstklassige Fremdmanager auf die Dauer nicht wohl fühlen. So wichtig Rat ist, er sollte dann Rat bleiben, die Entscheidungen muß in diesem Fall ein anderer fällen. Und ist dieser andere ein 1a-Mann, werden seine Entscheidungen so schlecht nicht sein.

Ob Gesellschafter- oder Managementebene: die inhärenten Risiken des Familienunternehmens lassen sich durch kluge Vorsorge gut bewältigen. Das ermöglicht ein um so stärkeres Hervortreten der Vorteile dieses Firmentypus: menschlicher Umgang miteinander, gewachsenes Vertrauen zueinander, Verlässlichkeit, Übersichtlichkeit, Entscheidungsfreude und Kontinuität. Wenn Unternehmen durch Sinngebung und Identitätsvermittlung zunehmend ehemalige Funktionen des Staates und der Kirche übernehmen, sind Familienunternehmen sicher welche, in denen man sich wohl und geborgen fühlt als Mitarbeiter. Wie in einer Familie eben.