

Auf dem Weg vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie liegen noch weitere Hindernisse. Dieser Weg ist nicht nur lang, er ist zudem ein Prozess permanenten Wandels. Das Unternehmen muss sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen, um dauerhaft erfolgreich sein zu können – und auch der Familie bleibt das nicht erspart.

Dass sich das Unternehmen beständig veränderten Rahmenbedingungen anpassen muss – da wird jeder Unternehmer zustimmen. Ein Unternehmen mit 50 Angestellten hat eine andere Struktur als eines mit 500. Aber auch die Familie, die zur starken Unternehmerfamilie werden will, muss ihre Strukturen anpassen. Nur ist diese Tatsache in den Köpfen der Beteiligten viel weniger präsent. Hier dominiert die Naturwüchsigkeit des Systems Familie. Sie ist ein Selbstläufer, irgendwie wächst und gedeiht alles von selbst. Natürlich wird auch in der Familie Einfluss genommen und gehandelt. Aber oft fehlt die Einstellung, in größeren Zusammenhängen zu denken, Möglichkeiten und Grenzen des Miteinanders realistisch zu bewerten. Mangelnder Realismus ist ein Einfallstor für die Entfremdung. Denn das emotionale bestimmte Verhältnis in der Familie neigt dazu, eine ganz eigene Sicht auf die Welt zu erzeugen. Sie ist bestimmt von Tabus, Mythen und Denkverbote, von vermeintlichen Selbstverständlichkeiten – gerne wird die Einigkeit der Geschwister oder die Fähigkeit der Familie zum Ausgleich von Gegensätzen beschworen. Dagegen ist nicht viel zu sagen, gäbe es nicht die vertrackte Allianz mit dem Unternehmen. In der rationalen Welt des Unternehmens erweist sich die Halbwertszeit familiärer Mythen als außerordentlich kurz. Starke Familien lassen ihnen erst gar keinen Raum.

Überträgt ein Gründer seinen drei Kindern gemeinsam die Geschäftsführung, machen sich meist weder er noch die Geschwister klar, was es heißt, ein Unternehmen gemeinsam zu führen. Wie viele Auseinandersetzungen,

wie viel Abstimmung, wie viel Kraft das kostet. Die familiären Selbstverständlichkeiten erzeugen Erwartungen, denen ein fehlendes Problembewusstsein korrespondiert. Erhebt dann die Wirklichkeit in Gestalt der Sachzwänge ihr grässliches Haupt, ist die Enttäuschung groß und ein erster Schritt zur Entfremdung getan. Tabus und Denkverbote sind keine günstigen Voraussetzungen, die Einstellung zu entwickeln, die jede Generation braucht, um ihre eigene Situation in den Griff zu bekommen und es der nächsten Generation nicht schwerer als nötig zu machen. Welche Form von Einstellung in den einzelnen Generationen fehlt und wozu das führt, werden wir jetzt unter die Lupe nehmen. Zuvor aber muss noch mit einem besonders populären Gemeinplatz aufgeräumt werden.

Fehlanzeige: das Buddenbrooks-Syndrom

In einem der erfolgreichsten deutschsprachigen Romane des zwanzigsten Jahrhunderts, den *Buddenbrooks*, entwirft Thomas Mann das Panorama einer Familiendynastie. Von den Höhen geschäftlichen Erfolgs und gesellschaftlichen Ansehens einer Lübecker Kaufmannsfamilie hinab bis zur Auflösung in der letzten Generation liegt dem Roman ein eingängiges Deutungsmuster zugrunde: eine Dekadenz-Theorie, eine Theorie des Zerfalls. Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's – das weiß nicht nur der Volksmund, sondern die Statistik bestätigt vordergründig diese Einschätzung. Familienunternehmen erweisen sich, wir sagten es bereits, als erstaunlich kurzlebig. Lediglich 30 % schaffen den Übergang von der Gründer- auf die zweite Generation, und nur 10 % den von der zweiten auf die dritte, nach anderen Zahlen sind es noch weniger. Bei der Ursachenforschung drängt sich dem Betrachter zunächst eine Art Buddenbrooks-Syndrom oder Epigonen-Psychose auf: Erben verdirbt anscheinend den Charakter, irgendwie wirkt es disqualifizierend. Ein Blick in die Yellow Press bestätigt diese Sicht der Dinge. Danach ist die Welt voll von arbeitsscheuen und dem Partyleben zugelegten Unternehmerkindern, die lediglich wissen, wie man Geld ausgibt, aber nicht, wie es verdient wird. Das plausibilisiert prima vista das Buddenbrooks-Syndrom, wonach die folgende Generation stets hinter der Kraft und Originalität des Gründers zurückbleiben wird. Der Erbe darf bereits dann als erfolgreich gelten, wenn er das Niveau halten kann.

Diese Dekadenz-Theorie ist, so schlagend sie auch erscheinen mag, natürlich Unsinn. Hier und da mag sie zutreffen, aber grundsätzlich bringen deutsche Unternehmerfamilien tüchtigen Nachwuchs hervor. Die Kraft

der Gene wirkt im Gegenteil positiv. So stammt etwa ein Fünftel der deutschen Spitzenmanager aus Unternehmerfamilien; gemessen am Bevölkerungsdurchschnitt sind sie in dieser Berufsgruppe deutlich überrepräsentiert. Keine Frage, das Potenzial ist da – und nicht nur in der Spitze, sondern in der Breite. Warum aber gelingt es Unternehmerfamilien so häufig nicht, das Potenzial auch zur Geltung zu bringen? An den fehlenden unternehmerischen Qualitäten der Erben kann die Kurzlebigkeit von Familienunternehmen kaum liegen.

Die wahren Ursachen

Es liegt an etwas anderem – Tabus und Denkverbote verhindern die Entwicklung der richtigen Einstellung. Einer Einstellung, die imstande ist, das gemeinsame Interesse zu stärken und Strukturen zu schaffen, die das Verhältnis von Familie und Unternehmen sinnvoll regeln. Eben das zeichnet eine starke Unternehmerfamilie aus. Dazu muss jede Generation ihre spezifische Einstellung entwickeln. Der Gründer muss sich von der Devise: *Schau nach vorne!* leiten lassen. Für die zweite Generation der Geschwistergesellschaft lautet das Motto: *Werdet ein Team!* Und für die Cousins und Cousinen der dritten Generation gilt: *Haltet die Familie zusammen!* Diese Einstellungsmuster unterscheiden starke von schwachen Familien.

Was so trivial und gemessen an den harten Fakten unternehmerischer Herausforderungen nebensächlich klingt, ist die Voraussetzung für die wirksame Bekämpfung der Entfremdung in Familienunternehmen. Warum diese Einstellungsmuster jenseits der Gründergeneration immer wichtiger werden, hat einen schlichten Grund. Nur der Gründer hat das Eigentums- und Entscheidungsmonopol, nur er ist souverän. Nach ihm verteilen sich seine Rechte auf mehrere Köpfe. Diese Rechtspositionen bedeuten Teilhabe an Entscheidungen und damit Macht. Machtkonflikte führen zu Blockaden, die nur *miteinander* vermieden oder überwunden werden können. Nur wenn jede Generation das sieht und ihre Aufgabe entsprechend annimmt und löst, ist das Miteinander auf Dauer möglich. Vieles erweist sich zu diesem Zweck als hilfreich: die Vereinbarung von Ehe- und Erbverträgen, von Erbverzichtsregelungen, die Anpassung von Gesellschaftsverträgen, der Abschluss von Pool- und Holdingverträgen. Strategisch reichen diese Regeln jedoch allein nicht aus, das gemeinsame Interesse in einer Weise zu stärken, dass es die richtige Einstellung hervorbringt.

Keine Weitsicht

Der Gründer verkörpert das Unternehmertum schlechthin. In seiner Person bündeln sich alle Attribute des freien und selbständigen Menschen, der seine Chance sucht, Herausforderungen annimmt, Umsicht beweist und sich in einem ungewöhnlichen Maß selbst verwirklicht. Der Unternehmer ist ein Instinkt Mensch. Stets geistesgegenwärtig und zielorientiert verbindet er Energie und Tatkraft mit Entschlussfreude, Mut und Beharrlichkeit. Der Freude am Gestalten entspricht die Bereitschaft zum Verzicht sowohl in materieller wie in familiärer Hinsicht. „In den Ferien habe ich meine Frau mit den Kindern an die See gebracht und bin Samstag, Sonntag zu Besuch gekommen“, solche Feststellungen stehen für das Selbstverständnis eines Gründers. Was der Unternehmer will, passiert auch. Er ist kein Bedenkenträger. Er ist ein Mann einsamer Entschlüsse und hat alles unter Kontrolle.

Diese Fähigkeiten sind unbestreitbar Stärken, die im Unternehmen voll zum Tragen kommen. Und da bekanntlich jeder das gerne tut, was er gut kann, wird erklärlich, weshalb der Unternehmer dem Verhältnis von Familie und Unternehmen so viel weniger Aufmerksamkeit schenkt als dem Unternehmen selbst. Zu viel Unkalkulierbares schwingt hier mit, zu viele Gefühle, zu viele Empfindlichkeiten – nicht zuletzt auch seine eigenen. Während er im Unternehmen alles unter Kontrolle hat, ist das für die Familie nicht ganz so klar.

Der Holsteiner Unternehmer Georg Grawe, 67 Jahre alt, Gründer einer erfolgreichen Handelskette, hat drei Kinder. Georg Grawe ist viel unterwegs und hatte wenig Zeit, sich um die Familie zu kümmern. In einer ruhigen Minute geht er in sich und beschließt, sein Haus zu bestellen. In Absprache mit dem Notar errichtet er folgendes Testament: Der von ihm zum Nachfolger bestimmte Sohn Georg jun. erhält 40, die beiden Töchter jeweils 30 % am Unternehmen. Die Ehefrau bekommt die private Villa und das Ferienhaus in Dänemark. Anlässlich des Weihnachtsfests präsentiert er der staunenden Familie seinen letzten Willen. Die Reaktionen fallen ganz anders aus, als der Senior sich das vorgestellt hat.

Seinen Ältesten, Georg jun., Jurist in spe, erwischt er auf dem falschen Fuß. Ihm ist während des Referendariats klar geworden, als Steuerjurist in der Finanzverwaltung besser aufgehoben zu sein. Den Verzicht auf die Nachfolge hat er seinem Vater bislang aus Furcht vor dem unausweichlichen Donnerwetter verheimlicht. Die Töchter fühlen sich wie immer benachteiligt. Frau Grawe ist einigermaßen fassungslos und fragt, wovon sie leben und wie

sie die Häuser unterhalten soll, wenn ihr Mann die Augen zumacht. Georg Grawe findet diese Bemerkung geschmacklos und kocht vor Wut über die misslungene Überraschung zum Fest. In das Testament sei doch nichts hineingekommen, was nicht allen vorher klar gewesen ist. Und außerdem: Er habe schließlich mit gar nichts in der Tasche angefangen, und zu weitergehenden Diskussionen sei er nicht bereit.

Der deutsche Unternehmer ist der typische Autokrat. Und gerade in Erbanlagen redet ihm schon gar keiner hinein, das ist seine Domäne. Aber einsame Entschlüsse haben ihre Eigenarten. Bei Grawes stellt sich heraus, dass keiner von dem anderen weiß, was er wirklich will. Der Vater redet nicht mit dem Sohn, der Sohn nicht mit dem Vater, die Geschwister nicht miteinander, und die Mutter hat sich immer aus allem herausgehalten. Nichts ist klar: Die Lebenspläne der Beteiligten sind nicht klar, das zukünftige Verhältnis der Familie zum Unternehmen ist nicht klar, die Führungsnachfolge ist nicht klar, die Altersversorgung des Unternehmers und seiner Frau ist nicht klar. Folglich ist außer Georg Grawe niemandem das Testament klar.

Hinsichtlich strategischer Fragen im Verhältnis Familie und Unternehmen ist die deutsche Unternehmerfamilie eine kommunikationsfreie Zone. Dem Vater steht oft genug sein Alleinentscheider-Naturell im Weg. Er weiß, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll. Und worüber soll er mit wem reden? Einer kommt immer schneller zum Ende als viele, und im Unternehmen beweist er täglich, dass er weiß, was richtig ist. In der Planung der zukünftigen Beziehung der Familie zum Unternehmen aber muss der Unternehmer weg von der Vorstellung, es alleine machen zu können und zu müssen. Nur dann schaut er nach vorne.

Hinzu kommt ein Weiteres. Die Allgegenwart des Unternehmens im Familienleben erzeugt Gewohnheiten und scheinbare Plausibilitäten – eben das, was Georg Grawe für vermeintlich klar hält. Die Situation ist paradox. Ein Familienunternehmen beherrscht das familiäre Leben. Ihm kommt die Rolle eines wichtigen und bedeutenden Familienmitglieds zu. Es sitzt buchstäblich jeden Tag mit am Tisch, aber eher in der Rolle des steinernen Gastes. Nur wie dieser Gast zu den Familienmitgliedern jetzt und in Zukunft steht, ist mitnichten immer und allen klar. Um diese Klarheit zu gewinnen, braucht die Familie das offene Gespräch. Der vorausschauende Unternehmer muss es in Gang setzen. Er wird das wahrscheinlich nicht mögen, und die Wirklichkeit bestätigt dies. Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmer haben noch nicht einmal ein Testament gemacht. Aber auch das einsame Testament nutzt nichts. Wenn der Unternehmer das strategische Ziel verfolgt, das Unternehmen als Familienunternehmen zu erhalten, kommt er nicht daran vorbei,

diejenigen einzubeziehen, die dieses Ziel über seinen Tod hinaus verwirklichen sollen.

Diese Aufgabe kann dem Gründer keiner abnehmen. Nur er ist dazu legitimiert, weil das Unternehmen sein Lebenswerk ist. Und niemals wieder wird die Planung so einfach sein wie in der ersten Generation. Er muss die Chance nutzen, das Schwierige zu planen, solange es noch einfach ist. Wenn er es nicht tut, wenn er nicht nach vorne schaut, dann belastet er die zukünftigen Generationen mit dieser Hypothek. Wenn er kein oder ein einsames Testament macht, versäumt er den ersten Schritt vom Familienunternehmen zur starken Unternehmerfamilie. Und er vergibt eine Chance, wenn er das Testament nicht als Unternehmer, sondern nur als Vater macht. Gleichverteilung ist natürlich möglich. Der Gründer muss aber wissen, wie anspruchsvoll diese Option ist. Will er die zweite Generation stark machen, tut er gut daran, der Geschwistergesellschaft zu einem stabilen Korsett von Regeln zu verhelfen – eben Strukturen zu schaffen.

Kein Teamgeist

Geschwistergesellschaft ist also der Regelfall, der durch Erbgang entsteht – und nicht die Thronfolge, wie man vielleicht vermuten könnte. Der Vater und nicht der Unternehmer verteilt das Erbe. Unfreiwillig setzt er damit für die Zukunft das Prinzip außer Kraft, das ihn als Unternehmer stark gemacht hat, nämlich alleine zu entscheiden. Die Gleichverteilung bedeutet nicht nur Zersplitterung des Erbes, sondern auch des Entscheidungsmonopols. Führung und Beteiligung fallen erstmals auseinander. Das schafft eine völlig neue Situation. Je größer die Anzahl der Geschwister ist, desto komplexer werden die Verhältnisse. Das Vorbild des Vaters als Alleinentscheider taugt nicht für ein Team. Der Zwang zur Abstimmung ist unausweichlich. Der Entscheidungsprozess erfordert Zustimmung mit Mehrheit oder Einheit. Daraus folgt: Die Geschwistergesellschaft ist zur Kooperation verdammt. So selbstverständlich das ist, so wenig ist es in den Köpfen: Das Vorbild des Vaters dominiert nach wie vor. Die Gesellschafter müssen aber ein Team werden oder sie werden scheitern. Denn die Geschwisterkonstellation ist nicht ohne weiteres aufzulösen. Funktioniert die Zusammenarbeit nicht, bleibt oft nur der Verkauf. Der Erhalt des Unternehmens durch Herauskauf einzelner Geschwister aber kostet richtig Geld und liegt zumeist jenseits des Finanzierbaren. Auch das ist ein gewichtiger Aspekt, dem der Gründer bei der Zukunftsplanung Aufmerksamkeit schenken sollte.

Die Komplexität der Beziehungen steigt nicht allein durch die Zahl der Akteure. Weiter erhöht wird sie durch die Verschmelzung der Sphären von Familie und Unternehmen in der Geschwistergesellschaft. Geht es um Entscheidungen, sitzen einander nicht nur der Bruder als Gesellschafter und Geschäftsführer, sondern auch die Schwester in den gleichen Funktionen gegenüber. Konnte der Gründer Unternehmen und Familie noch sauber trennen, so ist das in der Geschwistergesellschaft nicht mehr möglich. Die Voraussetzungen für ein funktionierendes Team sind ebenso günstig wie prekär. Blutsbande und die gemeinsame Geschichte können wie die emotionale Bindung an das Unternehmen für den Zusammenhalt von Vorteil sein. Tatsächlich aber dürfte die Zahl der kritischen Faktoren überwiegen. Das fängt an mit der Neigung, das Vorbild des starken Vaters nachzuahmen. Das Gleiche gilt für den hemdsärmeligen Umgang mit Problemen, der Abstimmung entbehrlich scheinen lässt und die durch keine Autorität gebändigte Rivalität um Macht und Geld. Es gibt also zahlreiche Anlässe und Gelegenheiten, sich vom Zwischenmenschlichen hinabziehen zu lassen. Und noch aus einem anderen Grund ist es für Geschwister schwierig, die richtige Einstellung zu entwickeln: Keinem ist klar, was es überhaupt bedeutet, Team zu werden.

Der energische Unternehmersohn Martin Menzel setzt sich nach dem Tod des Gründers mit seinen drei Geschwistern zusammen, da ein Testament des Vaters fehlt. Martin Menzel ist unstreitig und auch von seinen Geschwistern anerkannt ein durchsetzungsstarker Macher. Er ist der einzige, der ernsthaft für die Rolle des Firmenchefs infrage kommt. Martin Menzel ist sich seiner zupackenden und selbstgewissen, oft auch ruppigen Art bewusst. Seinen Geschwistern unterbreitet er folgenden Vorschlag: „Ich bin bereit, den Firmenchef zu machen, aber nur, wenn ihr das wollt und wenn ihr euch als Gesellschafter imstande seht, mich und meine Art zu ertragen. Eine Team-Geschäftsführung lehne ich ab, egal in welcher Konstellation. Wenn ihr damit nicht klar kommt, schlage ich zwei Alternativen vor: Entweder eine Fremdgeschäftsführer-Lösung mit uns als nichttätigen Gesellschaftern, oder ihr zahlt mich aus und könnt dann machen, was ihr wollt.“ Der Vorschlag stößt im Grundsatz auf Zustimmung. Die Geschwister erbitten sich eine Woche Bedenkzeit.

In diesem Beispiel ist vieles von dem angelegt, was ein Geschwister-team sein kann. Aber zunächst einmal: In der Wirklichkeit wäre es wohl anders gelaufen. Martin Menzel hätte auf das klärende Gespräch mit seinen Geschwistern verzichtet. Und mit Sicherheit hätte er sich im Kampf um die Unternehmensführung durchgesetzt. Der Ausbruch von Unstimmigkeiten

wäre nur eine Frage der Zeit gewesen. Anders hier: So undiplomatisch Martin Menzel seinen Anspruch auch formuliert – dadurch dass er auf klare Alternativen abzielt, die von allen Beteiligten in freier Entscheidung verbindlich gemacht werden können, handeln die Beteiligten als Team. Team bedeutet also nicht, dass alle das gleiche dürfen oder Basisdemokratie hinsichtlich aller Fragen herrscht. Die Geschwister mögen mit dem Gedanken einer Alleingeschäftsführung durch ihren Bruder nicht glücklich sein, aber wenn sie zustande kommt, geschieht sie nicht ungefragt. Umgekehrt weiß Martin Menzel um die Abhängigkeit von seinen Geschwistern, und er sucht um Legitimation nach. Damit ist der Gleichheit der Geschwister als Gesellschafter genüge getan. Gleich sind die Geschwister in Hinblick auf ihre Machtposition qua Gesellschafteranteil. Die Macht zur Führung des operativen Geschäftes ist damit stets abgeleitete und beauftragte Macht. Derjenige, der sie in die Hände gelegt bekommt, ist auf Legitimation angewiesen. Und er tut gut daran, sich dessen bewusst zu sein. Von seiner Persönlichkeit her ist Martin Menzel das Ebenbild des Vaters. Aber eines hat er gelernt und verstanden, er ist es nicht aus alleiniger Machtvollkommenheit. Im täglichen Leben hat diese Einstellung Seltenheitswert.

Für die Geschwister gilt also der Imperativ: *Werdet ein Team!* In der Geschwistergesellschaft heißt Team werden, Legitimation und Handlungsfähigkeit herzustellen. Das macht sie zur starken Unternehmerfamilie. Es geht nicht um die beste Lösung, mit der alle Beteiligten maximal glücklich sind oder sich maximal selbst verwirklichen können, sondern um die beste Lösung nach Maßgabe der Umstände. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Umstrukturierung der Entscheidungsprozesse setzt für alle – auch die nichttätigen Gesellschafter – eine entsprechende Einstellung voraus. Nur dann können sie gestalten und eine eigenständige unternehmerische Leistung erbringen. Das zu tun, ist die originäre Aufgabe der Geschwistergesellschaft. Allerdings tut auch die Geschwistergesellschaft gut daran, nach vorne zu schauen und ihr Handeln an den Konsequenzen für die kommende Generation auszurichten.

Kein Zusammenhalt

Kommen wir zur dritten Generation. Sie wird üblicherweise Vetternkonsortium genannt. Im Regelfall sind es aber nicht nur die Vettern, die diese Generation bestimmen. Bedingt durch generationsbedingte Verschiebungen können auch Eltern, Onkel und Tanten eine entscheidende Rolle spielen. Aus diesem Grund und weil ihre Probleme den Problemen der folgenden

weitgehend entsprechen, wird hier für die dritte und alle nachfolgenden Generationen einer Unternehmerfamilie der Begriff *Familiendynastie* verwendet. Dieser Begriff suggeriert freilich eine Stabilität, die faktisch nicht vorhanden ist. Unternehmerfamilien ab der dritten Generation sind fragile Gemeinschaften. Auch bei der geringen Zahl der Familienunternehmen, die es bis dahin schaffen, besteht die Gefahr des Scheiterns. Die Zersplitterung der Anteile, die Bildung von Familienstämmen, die wachsende Distanz der Familienmitglieder zueinander, die schiere Zahl der Beteiligten, die Auflösung der emotionalen Bindung an Familie und Unternehmen begünstigt nicht gerade die Einstellung, die eine starke Unternehmerfamilie braucht, um das Unternehmen zu sichern – *Haltet die Familie zusammen!* Die dritte Generation muss sich massiv mit der Entfremdung auseinandersetzen. Hier entwickeln die zentrifugalen Kräfte, die eine Familie auseinander treiben, eine neue Qualität. Sie unter Kontrolle zu bringen, ist für sich genommen bereits eine große Herausforderung. Damit aber nicht genug: Hinzu addieren sich die Versäumnisse der Vorgängergenerationen. Und diese Altlasten wirken potenzierend.

Die am Bodensee ansässige Köttgen GmbH mit den Gesellschaftern Karl jun., Kuno und Katharina Köttgen ist ein florierendes Unternehmen der Mess- und Regeltechnik mit 800 Mitarbeitern, das vor dem Übergang in die dritte Generation steht. Der Gründer, Karl Köttgen sen., hatte seinen Kindern das Unternehmen zu gleichen Teilen vermacht. Die Geschwister sind gleichberechtigt in die Geschäftsführung gerückt. Tatsächlich hat Katharina als Mutter von vier Kindern diese Tätigkeit aber nie ausgeübt. Das Verhältnis zu den Brüdern ist getrübt, da sie keine Diskussionen über ihren formalen Status und ihre Bezüge geduldet hat. Die seit jeher bestehende Abneigung gegen die Schwester hat vorhandene Konflikte zwischen den Brüdern lange Zeit nicht ausbrechen lassen. Seit Karl jun. unter Hinweis auf seine dominierende Rolle beim Ausbau des Unternehmens die Führung in der dritten Generation für seine beiden Söhne beansprucht, ist das Tischtuch auch zwischen den Brüdern zerschnitten. Sie kommunizieren nur noch über den Prokuristen miteinander. Von den insgesamt zehn Kindern der drei Geschwister halten bereits acht Anteile an der Gesellschaft. Kunos Kinder aus zweiter Ehe sind noch minderjährig. Von den acht Juniorgesellschaftern reklamieren sieben für sich eine führende Rolle im Unternehmen. Auf der Gesellschafterversammlung, seit Jahren die einzige Gelegenheit, bei der sich das Gros der Familie trifft, kommt das Thema Unternehmensnachfolge auf die Tagesordnung, da beide Brüder Amtsmüdigkeit zeigen. Zwischen den Stämmen geht es hoch her. Als der älteste Sohn Katharinas den Führungsanspruch des Stammes mit Hinweis

auf seine sechs Jahre bei McKinsey untermauern will, kommt es zu einem regelrechten Tumult: „Das könnte euch so passen! Ihr wart immer schon Quertreiber! Ihr habt uns immer nur Geld gekostet!“

Hier gilt in Umkehrung des bekannten Sprichwortes, was Hans nicht gelernt hat, lernt Hänchen nimmermehr. Es wird deutlich, was passiert, wenn die erste und die zweite Generation es versäumt haben, die richtige Einstellung zu entwickeln. Karl Köttgen sen. hat geflissentlich übersehen, in welchem Maß das Verhältnis seiner drei Kinder belastet war und sie trotzdem zu gleichen Teilen bedacht. Zu seinen Aufgaben hätte es gehört, nach vorne zu schauen und ein langfristig tragfähiges Nachfolgekonzept auf den Weg zu bringen. Das hätte wenigstens erfordert, Katharina den Einzug in die Geschäftsführung zu versagen. Auch die zweite Generation hat keine adäquate Einstellung entwickelt. Sie ist nicht zum Team geworden. Die Maximierung eigener Positionen rangiert im Zweifelsfall an erster Stelle. Bei den Geschwistern bestand keine Bereitschaft zu echter Kooperation. Damit haben sie der dritten Generation einen Bärendienst geleistet. Weder sind sie Team geworden, noch haben sie nach vorne geschaut. Die Chancen für die dritte Generation stehen schlecht, dem Familienunternehmen durch den Zusammenhalt der Familie eine zukunftsfähige Basis zu geben. Wie die Gesellschafterversammlungen oder schlimmer noch die Zusammenarbeit der dritten Generation in der Geschäftsführung der Köttgen GmbH aussehen werden, vermag man sich leicht auszumalen.

Eine größer werdende Familie gerät bei kleiner werdenden Anteilen und der durch Misstrauen angeheizten Entfremdung in eine Sackgasse. Die Aussicht, in dieser Atmosphäre Sachfragen lösen zu können, wird unwahrscheinlicher. In einer solchen Situation ist es sinnlos, über die Besetzung der Geschäftsführung oder die Anpassung des Gesellschaftsvertrages – kurz, über die Nachfolge im Unternehmen nachzudenken. Sachfragen können sinnvoll nur gelöst werden, wenn die Einstellung stimmt. Im Kern muss die Familie die Frage beantworten können, warum es Sinn macht, gemeinsam im Unternehmen investiert zu sein. Die schwierig zu organisierenden und zu bündelnden Interessenlagen lassen sich leichter auf eine Linie bringen, wenn alle Beteiligten einen Bezugspunkt haben – ein intaktes gemeinsames Interesse.

Eines dürfte bis hierhin klar geworden sein. Der Niedergang einer Unternehmerfamilie findet seine Ursache nicht in der nachlassenden Kraft der Generationen. Wenn sie schon an einem Mythos scheitert, dann an einem anderen. Ihre Mitglieder sind in einem Klima aufgewachsen, das von der Vorstellung: „Das werden wir alles schon regeln können, wir sind ja schließlich

eine Familie“, bestimmt war. Was in der Gründer- und in der Geschwistergeneration vielleicht noch möglich war, wird in der dritten Generation ziemlich sicher nicht mehr funktionieren und ein Vakuum erzeugen. Die Familie wird zunehmend an Entscheidungskraft einbüßen und die Vorstellung davon verlieren, was sie für das Unternehmen leisten kann. Alles das ist Ausdruck ihrer Schwäche – das Fehlen einer strategischen Perspektive.

Als ob die Klassiker des Konfliktes und die fehlende Einstellung der Generationen ihr eigentliches Ziel, das Familienunternehmen zu erhalten, nicht schon genug bedrohen: Es kommt noch ein dritter Faktor ins Spiel, nämlich *wie* die Familie mit diesem Bedrohungspotenzial umgeht.



<http://www.springer.com/978-3-658-14261-2>

Die Familienstrategie

Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen
sichern

Baus, K.

2016, XXVII, 142 S. 11 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14261-2