



Die Unternehmensfamilie

Ein Risiko des Familienunternehmens?

Familienunternehmen, zu denen nicht nur Kleinbetriebe und Mittelständler, sondern auch Großunternehmen wie Freudenberg, Henkel oder Merck zählen, haben häufig einen blinden Fleck: während sie ihre relevanten Umwelten wie Absatz- und Zulieferermärkte, die herrschende Wettbewerbsdynamik sowie politische und gesellschaftliche Veränderungen in ihr Risiko-Kalkül mit einbeziehen, bleibt die Unternehmensfamilie außen vor. Dabei wohnen diesem im Allgemeinen eng mit dem Unternehmen verflochtenem System „Familie“ Dynamiken inne, die regelmäßig zerstörerische Kräfte entwickeln. Der vorliegende Artikel schlägt eine systematische Einbeziehung der Familie ins Risikomanagement vor und beschreibt ein Analyseraster, mit dem typische Gefahrenquellen in der Familie identifiziert werden können. Außerdem werden Reaktionsmöglichkeiten aufgezeigt, mit denen viele typische Fallstricke rechtzeitig umgangen werden können.

Familienunternehmen spielen in der deutschen Volkswirtschaft eine entscheidende Rolle. 70 Prozent aller Unternehmen mit einem Umsatz von einer bis 50 Millionen Euro gelten als Familienunternehmen. Bei Einzelunternehmungen und Handwerksbetrieben ist der Anteil noch höher. Bei Familienunternehmen haben wir es jedoch keineswegs mit einem ausschließlich mittelständischen Phänomen zu tun. 50 Prozent aller Unternehmen von 50 bis 250 Millionen Euro Umsatz sowie 30 Prozent sämtlicher Unternehmen oberhalb von 250 Millionen Euro Umsatz sind nach wie vor in Familienhand. Hier lassen sich Namen nennen wie Heraeus, Oetker, Freudenberg, Haniel, Rethmann, Nobilia, Steilmann, Würth, C&A, Merck, Miele oder Bitburger. Dabei zählen wir diejenigen Unternehmen zu der Gruppe der Familienunternehmen, die von Mitgliedern einer oder weniger Familie(n) gehalten und gesteuert werden. Schaut man ins Ausland, zeichnet sich ein ähnliches Bild ab: in allen marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften weltweit machen Familienunternehmen den Großteil der Betriebe aus. Etwa in den USA zählen 80 bis 90 Prozent aller Unternehmen hierzu, darunter ein Drittel aller S&P-500-Unternehmen.

Mit einem betriebswirtschaftlich informierten Blick lässt sich am Familienunternehmen nichts Besonderes erkennen: ob wenige Familien oder anonyme Anteilseigner am Kapitalmarkt die Anteile des Unternehmens halten, dürfte keinen entscheidenden Unterschied machen. Empirisch macht die Familie jedoch entscheidende

Unterschiede. Die Liste der Forschungsergebnisse in dieser Sache ist lang, wir greifen zwei heraus: durch die hinter dem Unternehmen stehende Unternehmensfamilie schließt sich das Familienunternehmen Wettbewerbsvorteile auf, die börsennotierten Gesellschaften verwehrt bleiben, allen voran der Zugriff auf geduldiges Kapital, das es einem Unternehmen erlaubt, sorgfältig und behutsam Strategien zu verfolgen, sich zu diversifizieren und kontinuierlich Wert zu generieren. Darüber hinaus können viele Familienunternehmen auf verlässliche Unternehmerpersönlichkeiten an der Spitze des Unternehmens verweisen, die gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Banken für Kontinuität, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit stehen. Manche Unternehmen setzen diesen Vorteil denn auch im Marketing offensiv ein, so beispielsweise Hipp (Prof. Dr. Claus Hipp: „... hierfür stehe ich mit meinem Namen“), Idee-Kaffee (Albert Darboven) oder Trigema (Wolfgang Grupp), um nur einige Vertreter zu nennen.

Die Familie ist dem Familienunternehmen aber nicht nur ein festes Fundament und nicht nur Chance. Das ahnen wir, wenn Peter Zinkann, Geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. GmbH & Co. KG sagt: „Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste.“



Autor

**Ralph
Wiechers**

ist Doktorand am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte sind unterschiedliche Aspekte der Führung von Familienunternehmen, zu denen Strategieentwicklung, Kundenmanagement und wertorientierte Unternehmensführung zählen. Zuletzt war Herr Wiechers fünf Jahre Partner der NOHETO! Gesellschaft für strategisches Kundenmanagement in Witten. Vor seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften war er darüber hinaus in unterschiedlichen Finanzinstitutionen tätig. Kontakt: ralph@wiechers.biz



Autor

David Klett

studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke. Seine Diplomarbeit befasste sich mit Paradoxien in Familienunternehmen und ihren Familien. Neben seinem Zweitstudium der Philosophie ist Herr Klett Partner der NOHETO! Gesellschaft für strategisches Kundenmanagement mbH und Familienrat der Klett Familienkommanditgesellschaft. Kontakt: klett@noheto.de



Familie als relevante Umwelt irgendwo zwischen Technologie, Wechselkursen, Naturkatastrophen

Und in der Tat: in der einschlägigen Forschungs- und Ratgeberliteratur wird die Familie nicht nur als stabilisierendes, zumindest neutrales Element gesehen. Streit zwischen Familienmitgliedern, etwa rivalisierenden Brüdern, werde allzu häufig auf dem Rücken ihrer Unternehmen ausgetragen. Die eigene Stimmgewalt im Gesellschafterkreis wird bei solchen Zwistigkeiten zum Argument gemacht, gar genutzt, strategische Entscheidungen zu blockieren („nur weil Du das so willst, mache ich das noch lange nicht. Von Dir lasse ich mir nichts sagen!“). Leidtragender hierbei ist das Unternehmen. Im Fall Tchibo (Familie Herz) wurden Streitigkeiten über den Ausstieg eines Familienteils derart öffentlichkeitswirksam geführt, dass sich ein Vertrauensschaden für das Unternehmen kaum ver-

meiden ließ. Familien wie um Bahlsen (1999) oder Voith (1992) haben den unlösbaren Streit in der Familie nicht über Barmittel und somit für das Unternehmen unbeschadet lösen können. Hier kam es zur Realteilung des Unternehmens, die wirtschaftlichen Belastungen waren dabei ohne Zweifel immens.

Solches Unglück muss nicht mit Misshelligkeiten beginnen. Nur zu häufig übernehmen inkompetente Führungskräfte qua Familienzugehörigkeit die Leitung, alte Unternehmerinnen und Unternehmer lassen nicht los und nehmen ihr Unternehmen „mit ins Grab“. Das tun sie manchmal auch ohne Altersstarrsinn: fällt der Unternehmer durch eine Hirnhautentzündung ins Koma und hat zuvor keine ausreichenden Vollmachten für eine Interimsgeschäftsführung und eventuell notwendige Vermögensverfügungen erstellt, kann das Unternehmen schnell ins Straucheln geraten. Auf wichtige Konten ist

Fünf ungewöhnliche Reaktionsmöglichkeiten

In der nachfolgenden Aufstellung werden, stellvertretend für viele weitere Reaktionsformen zur Bearbeitung typischer Risiken in Familienunternehmen, fünf Ansätze und Instrumente vorgestellt.

1) Erbschaftssteuerbelastungen müssen frühzeitig geplant werden

Ein gutes „Family-Risk-Management“ ist erfolgreich, wenn jederzeit in den nächsten 40 Jahren Gesellschafter sterben könnten, ohne dass für die anfallende Erbschaftssteuer Liquidität aus dem Unternehmen abgezogen wird oder ein Gesellschafter sich persönlich schwer verschulden muss. Wir nennen Stichworte, wie man diesem Ziel näher kommen kann: Risiko-Lebensversicherungen für kurz- und mittelfristige Absicherung; strikte Ausnutzung von Freibeträgen, um das Vererbungsvolumen gering zu halten; Erbschaftssteuerversicherungen für ältere Gesellschafter.

2) Exzellente Qualifikation der eigenen Gesellschafter ist lebenswichtig

Nichts ist so gefährlich wie Gesellschafter, die nicht wissen, was in ihrem Unternehmen vor sich geht und daraufhin entweder resignieren oder misstrauisch werden. Keine dieser beiden Reaktionsformen ist einem Familienunternehmen zu wünschen. Wenn das Unternehmen auf Gesellschafterseite eines braucht, so exzellente Vertreter, die in strategischen Entscheidungssituationen wissen, wofür und wogegen sie sich entscheiden. Hier helfen regelmäßige Schulungen.

3) Die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen regeln

Ein gutes „Family-Risk-Management“ vermeidet, dass Familienmitglieder aus einem Gefühl des Verpflichtetseins oder einem Gleichbehandlungsprinzip heraus

(wichtige) Funktionen im Unternehmen besetzen. Bestimmte Hürden und formale Kriterien helfen dabei, beispielsweise die Funktion der Unternehmensführung kompetenzorientiert und somit dem Unternehmen dienlich zu besetzen. Derartige Angebote bieten den Familienmitgliedern bei ihrer Berufsvorbereitung zu dem Orientierung und schützen vor der Schwierigkeit, ein unfähiges Familienmitglied über Jahre im Betrieb zu tolerieren oder entlassen zu müssen.

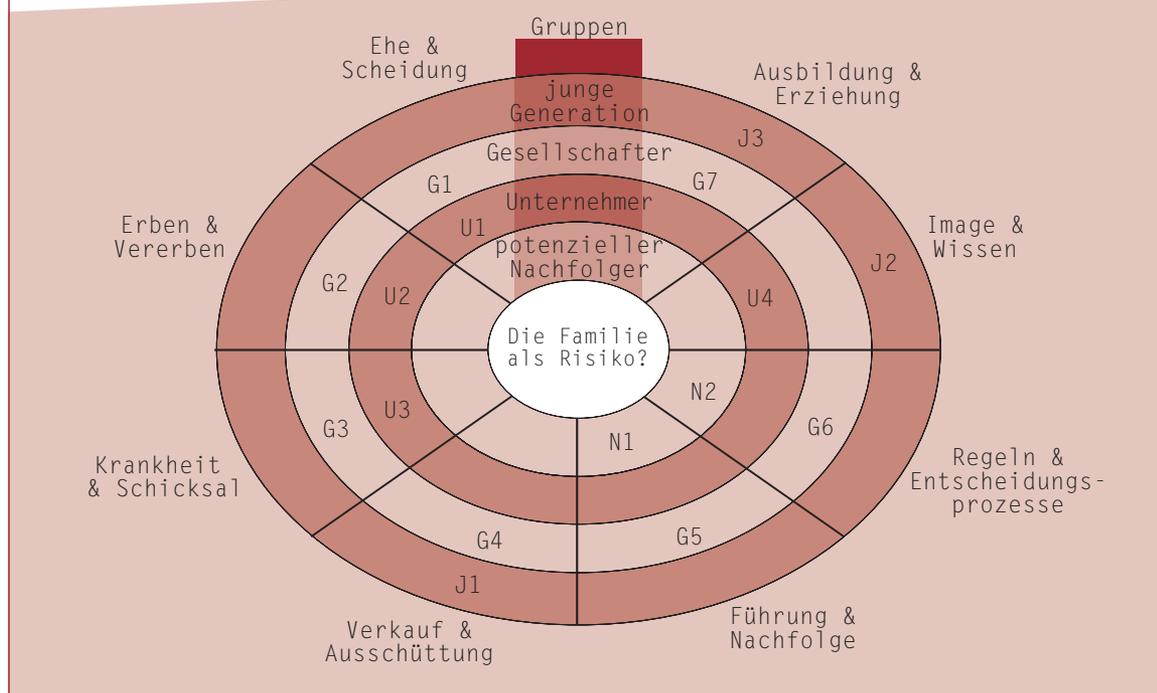
4) Gesetzliche Möglichkeiten der Rechtsform sollten genutzt werden

Bestimmte Rechtsformen bieten weitreichende Möglichkeiten, um Kurzschlussreaktionen von Gesellschaftern zu vermeiden. Etwa lässt sich bei Personengesellschaften ein überraschender Verkauf von Anteilen erschweren oder durch festgesetzte Bewertungsabschläge und Ratenzahlungen verkraftbar machen.

5) Der persönliche Liquiditätsbedarf der Gesellschafter sollte immer im Auge behalten werden

Was untypisch klingt, hat sich bei Mehrgenerationen-Familienunternehmen als Erfolgsmodell herausgestellt. Auch wenn die Dividenden formal nach Anteilen ausgeschüttet werden, ändert dies nichts daran, dass ein hiervon finanziell abhängiger Gesellschafter in schlechten Jahren unter Existenzdruck gerät. In solchen Momenten werden häufig (genau zur falschen Zeit!) höhere Ausschüttungen gefordert oder Anteile verkauft. Der moralisierende Hinweis darauf, dass es alleinig das Problem des Gesellschafters sei, wenn er sich keine weiteren Einkommensquellen erschließen kann, hilft meist nichts. Besser scheint der Aufbau von Notfallpolstern auf der Gesellschafterseite (etwa in Form eines gemeinsamen Finanzpools), um derartigen Situationen vorzubeugen.

Abb.: Risiko-Zirkel zur Identifikation möglicher Risiken



dann kein Zugriff möglich, das Testament kann nicht eröffnet werden. Der plötzliche Tod von Unternehmer und designiertem Nachfolger, beispielsweise durch einen gemeinsamen Autounfall, zieht neben einem entstehenden Führungsvakuum oft erhebliche Erbschaftsteuerverpflichtungen nach sich. Je nachdem, wer bei besagtem Unfall zuerst stirbt, kann sich die Steuerlast gar verdoppeln. Wir sprechen hier nicht von den daraus möglicherweise erwachsenden Erbschaftsstreitigkeiten – bei einer interimistisch besetzten und damit in der Regel schwachen Unternehmensführung. Ein ganzes Unternehmen und somit seine Arbeitsplätze und seine Bedeutung für Kunden, Lieferanten und Banken, kann durch plötzlich auftretende Erbschaftsteuerverpflichtungen seiner Gesellschafter in den Ruin getrieben werden. Denn im Falle des Familienunternehmens hat man es nicht mit marktfähigen Wertpapieren zu tun, von denen sich der zur Tilgung der Steuerpflicht notwendige Anteil über die Börse liquidieren lässt. Ein Familienunternehmen hält es häufig nicht aus, wenn Gesellschafterdarlehen plötzlich zurückgefordert werden, wenn Teile des Unternehmens unerwartet ausgegliedert und zum Verkauf gestellt werden müssen, weil auf der Privatseite nicht ausreichend Kapital zur Bedienung der entstandenen Steuerverpflichtungen vorgehalten und Freibeträge im Laufe der Zeit

nicht sorgfältig ausgenutzt wurden (was in fast allen Fällen von Unternehmensfamilien der Fall sein dürfte).

Acht Dimensionen, in denen Familien schädigen können

Dabei gibt es typische Muster, auf die hin eine Unternehmensfamilie abgeklopft werden kann, um ihr inne wohnende Risiken frühzeitig erkennen, angemessen bearbeiten und schädliche Ausgänge vermeiden zu können. Ähnlich wie man in klassischen Risiko-Analysen die organisationale Umwelt (Risiko-Ursachen innerhalb des Unternehmens; direktes und indirektes Wettbewerbsumfeld; distinkte Anspruchsgruppen wie Massenmedien, Aktivistengruppen oder natürliche, technische, soziale und ökologische Entwicklungen der Gesamtgesellschaft etc.) nach Risiken absucht, kann man auch die Unternehmensfamilie auf ihre Risiken für das Familienunternehmen hin untersuchen. Ein dafür geeignetes Raster haben wir entwickelt (vgl. Abb.). Es bietet Orientierung, die jeweilige Beschäftigung mit bei Familienunternehmen meist sehr spezifischen Gegebenheiten kann es nicht ersetzen.

Zuerst werden wir die typischen Personengruppen vorstellen, die bei der Entstehung unter-

„Wenn das Familienunternehmen etwas zu fürchten hat, so wohl am ehesten sich selbst beziehungsweise die Unternehmer und die Familien, die dahinter stehen.“
Jörg Mittelsten Scheid,
PhG Vorwerk (Wuppertal)





schiedlicher Risiken beteiligt sein können. Anschließend nennen wir Beispielfragen, mit denen sich Risiken in den jeweiligen Feldern unserer Risiko-Landkarte suchen lassen.

Potenzieller Nachfolger: eine der prominentesten Figuren, die im Kontext von Risiken in Familienunternehmen genannt werden, sind die designierten Nachfolger. Ihnen lastet häufig schon in der Wiege die Bürde auf, später das Geschäft übernehmen zu müssen. Ob dabei nur auf Kompetenz und Qualifikation geachtet wird, lässt sich in Zweifel ziehen: nach wie vor wird in über 70 Prozent aller Familienunternehmen die höchste Führungsposition wieder mit einem Familienmitglied besetzt.

Unternehmer: die Figur des Unternehmers spielt in Familienunternehmen eine zentrale Rolle. Häufig hat er mit unterschiedlichen Rollen zu kämpfen, die gleichzeitig zu erfüllen sind. So ist er (1.) Unternehmensführer – meist über viele Jahre sehr erfolgreich, (2.) Familienvater und (3.) Anteilseigner zugleich. Eine Person, die drei solche Rollen auf sich vereint, kauft sich fatale psychische Konflikte und Dilemmata ein, beispielsweise: „Als Unternehmer müsste ich meinen Sohn kündigen und als Vater möchte ich ihn nicht verletzen.“

Gesellschafter: die Gruppe der Gesellschafter ist erst in den vergangenen 20 Jahren in den Blick der Familienunternehmensforschung gerückt. Zuvor wurde sie als Teil der Familie subsumiert. Dabei spielen Anteilseigner in Familienunternehmen eine zentrale Rolle. So ist nur die Hälfte aller nicht im Unternehmen arbeitenden Gesellschafter (so genannte passive Gesellschafter) in der Lage, eine Bilanz zu lesen. Gleichzeitig bestreiten 45 Prozent aller passiven Gesellschafter den Großteil ihrer Lebenshaltungskosten aus Dividenden des Familienunternehmens. Eine solche Mischung aus Uninformiertheit einerseits und Abhängigkeit andererseits enthält immense Sprengkraft, besonders wenn sich Misstrauen und Unsicherheit breit machen.

Junge Generation: erst in jüngster Zeit interessiert sich die Forschung für die heranwachsende Generation von Familienmitgliedern, (potenziellen) Gesellschaftern und eventuell nachfolgenden Führungskräften. Alte Unternehmensfamilien setzen sich nicht nur zum Hauptziel, ein gesundes Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben. Das Unternehmen soll auch in verantwortungsvolle Hände übergehen. Denn es ist nur eine Frage der Zeit,

bis aus dem sich im Sandkasten balgenden Nachwuchs aktive Gesellschafter, mitarbeitende Familienmitglieder oder auf andere Weise in und um das Unternehmen vorkommende Persönlichkeiten werden.

Nimmt man nun eine Personengruppe nach der anderen entlang der unterschiedlichen Risikofelder in den Blick, entdeckt man eine Bandbreite von möglichen, für das Familienunternehmen gar existenzgefährdenden Risiken. Nachfolgend exemplarisch je zwei Fragen, die auf die Vorsorge für typische Risiken abzielen und die im Eintrittsfall dem Unternehmen zum Verhängnis werden können. Die Ziffern finden sich jeweils in der Abb.

Risiko-Feld „Ehe und Scheidung“

G1: Ist ausgeschlossen, dass das Unternehmen wirtschaftlich oder juristisch belastet werden kann, falls sich ein Gesellschafter scheiden lässt und es zum Scheidungsstreit kommt (Beispiel Otto Versand: Alexander Otto wird nach einer zerbrochenen Ehe vor einem amerikanischen Gericht verklagt – die Familie fürchtet den Zugriff auf Firmenanteile; Fall Birkenstock: die in Scheidung lebende Ehegattin Susanne Birkenstock bringt unter eigenem Namen eine Kollektion von Gesundheitsschuhen auf den Markt)?

U1: Ist zivilrechtlich so weit wie möglich ausgeschlossen, dass der Unternehmer mit dem Wert seines Unternehmens mittelbar oder unmittelbar für etwaige Verbindlichkeiten von Ehegatten und Kindern haftet?

Risiko-Feld „Erben und Vererben“

G2: Wie ist das Unternehmen auf den Fall vorbereitet, dass ein Gesellschafter spontan – etwa am Sterbebett – seinen letzten Willen ändert und die Firmenanteile nicht wie geplant in der Familie vererbt (mindestens ein Erbschaftsteuerproblem)?

U2: Klärt ein Vererbungsplan, welcher Gesellschafter wann und wie viel an wen vorab verschenkt (Ausnutzung von Freibeträgen; Schenkung zu Zeiten, in denen das Unternehmen niedrig bewertet wird)?

Risiko-Feld „Krankheit und Schicksal“

U3: Könnten für das Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen werden, falls der

„Man darf die Kinder nicht zwingen, Unternehmer zu werden, sonst macht man erst den Sohn kaputt und dann die Firma.“
Werner Otto, Otto Versand
(Hamburg)

Unternehmer so schwer erkrankt, dass er sich nicht mehr äußern kann? Gibt es darüber hinaus „institutionalisierte Beobachter“ die rechtzeitig bemerken, wenn der Unternehmer geistig erkrankt (schleichende Demenz, wachsende Konzentrationsschwäche)?

G3: Wurde mit allen Gesellschaftern, die (noch) keine Kinder haben, geklärt, wen sie im plötzlichen Todesfall begünstigen? Ist für den Fall vorgesorgt, dass Erblasser und Erbe zeitgleich oder in kurzem Abstand nacheinander versterben (etwa durch gemeinsamen Autounfall von Senior und Junior)?

Risiko-Feld „Verkauf und Ausschüttung“

G4: Wie ist das Unternehmen auf den Verkauf ihrer Anteile drängende Gesellschafter vorbereitet (Richtwert: einer pro Generation)?

J1: Ist gesichert, dass die aktuellen wie potentiellen Gesellschafter ihre Lebensführung weitestgehend unabhängig von der Unternehmensdividende finanzieren können (Verringerung des Ausschüttungsdrucks in wirtschaftlich schlechten Zeiten)?

Risiko-Feld „Führung und Nachfolge“

G5: Sind sich die Gesellschafter einig, wie über eine mögliche Führungsnachfolge entschieden werden soll? Gegebenenfalls: welcher Stamm stellt den familieninternen Nachfolger?

N2: Sind Nachfolger ausreichend gut auf ihre Aufgabe vorbereitet, so dass sie unnötige Fehler vermeiden können? Ist darüber hinaus das verbleibende Managementteam des Vorgängers bereit, mit dem Nachfolger verlässlich zu kooperieren?

Risiko-Feld „Regeln und Entscheidungsprozesse“

G6: Ist sichergestellt, dass sich einzelne Gesellschafter nicht informell (an der Hierarchie vorbei) aus dem Unternehmen Informationen beschaffen oder gar auf diesem Wege Anweisungen geben?

N3: Sind Nachfolger mental – und das Unternehmen durch feste Regeln – darauf vorbereitet, dass einem Nachfolger auch wieder gekündigt werden kann, falls dieser sich als ungeeignet für die Führungsaufgabe herausstellt?

Risiko-Feld „Image und Wissen“

U4: Wie ist das Unternehmen darauf eingestellt, dass mit dem Ausscheiden eines Unternehmers als Gallionsfigur eine erhebliche Identifikations- und Imagewirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Banken und ein wesentlicher Teil der Marke verloren gehen kann (Man denke an Claus Hipp)?

J2: Wird sichergestellt, dass auch sensible Unternehmensinformationen, die im intimen Raum der Familie besprochen werden, bereits von der jungen Generation als solche erkannt und entsprechend vorsichtig und verantwortungsvoll behandelt werden?

Risiko-Feld „Ausbildung und Erziehung“

J3: Werden nachkommende Gesellschafter schrittweise auf ihre Rolle als Gesellschafter vorbereitet, damit diese qualifiziert ihren Rechten und Pflichten nachkommen können?

G7: Werden auch entfernter lebende, verwandte Gesellschafter regelmäßig miteinander in Kontakt gebracht und an eine produktive Zusammenarbeit gewöhnt?

In jenen acht Dimensionen auf die genannten vier Personengruppen zu achten, hat sich aus dem Erfahrungsschatz der Autoren und der einschlägigen Literatur heraus gebildet. Dieses Raster erlaubt einen Einstieg, ist aber beileibe keine abschließende Checkliste, um eine familienunternehmens- und unternehmensfamilien-spezifischen Risiko-Analyse für das Unternehmen zu eröffnen.

Verankerung der Risiko-Bearbeitung

Im Vorangegangenen wurden Risiken angesprochen, auf die sich eine viel größere Zahl an Strategien, Techniken und Tricks zu deren Minimierung oder Vermeidung nennen ließen. Auf die können wir hier nicht eingehen. Wir werden vielmehr wenige unorthodoxe Ansätze zur Risiko-Vermeidung vorstellen (vgl. Infokasten auf S. 50). Zuvor allerdings noch einige Überlegungen zur Verankerung einer systematischen Risiko-Prävention in Familie und Unternehmen.

Es bedarf einer verlässlichen Instanz, von der aus kontinuierlich die Familie auf Risiken abgesehen wird und die frühzeitig Gegenmaßnahmen einleitet. Dabei ist nicht ausgeschlossen, diese Aufgabe den Verantwortlichen für das klassi-





sche Risikomanagement im Unternehmen zuzuweisen. Wir geben aber zu bedenken, dass hierfür intime Informationen aus der Familie eingeholt werden müssen, die einzufordern viele Verantwortliche nicht im Traum wagen würden. Vor diesem Hintergrund bieten sich Beiräte oder Familienräte an, deren Aufgabe es unter anderem ist, gemeinsam mit dem Finanzchef oder dem kaufmännischen Leiter des Unternehmens die Risiken der Familie im Auge zu behalten. Ob mehr Familienfremde oder mehr Familienmitglieder in derartigen Gremien tätig sein sollten, ist pauschal nicht zu beantworten. Wichtig ist, dass seitens der Unternehmensfamilie Vertrauen und Offenheit gegenüber diesem Gremium herrschen. Andernfalls könnte die Bereitschaft schwinden, heikle Informationen preiszugeben.

Arbeitet ein solches Gremium sorgfältig, wird es laufend auf Probleme und Risiken stoßen, die sich in den meisten Lehrbüchern so nicht finden lassen. Ihm bleibt nur ein Trost: fast jedes Unternehmen in Deutschland ist ein Familienunternehmen und mit jedem Problem, mit jedem erkannten Risiko hatte mindestens ein Familienunternehmen in seiner Geschichte bereits zu tun. Das spricht für ein mehrköpfiges Gremium, das den Austausch mit anderen Familienunternehmen und deren Erfahrungen zu diesem Thema pflegen kann. Gerade Mehrgenerationen-Familienunternehmen, also diejenigen Unternehmen, die schon in der vierten Generation oder länger geführt werden, verfügen über einen wertvollen Schatz zu diesem Themengebiet. Und viele teilen ihre Erfahrungen gern.

Fazit

Ein Blick auf die riskante Seite des Familienunternehmens eröffnet Abgründe, die jeden Risikomanager in Schwindel versetzen dürften. Hier haben wir es nicht nur mit Risiken zu tun, die im Eintrittsfall unendlich destruktiv sein können. Sie abzuschätzen und abzuwägen erfordert den Blick in die intime Innenwelt einer Familie. Die Zeithorizonte, in denen hier vorgesorgt werden muss, sind immens. Trotz dieser Erschwernisse gelingt es vielen Familienunternehmen und ihren Unternehmensfamilien, mit viel Phantasie und Sorgfalt die Klippen zu umschiffen, auf die ein Unternehmen durch seine Familie treffen kann. Entscheidend ist dabei, dass die Suche nach Risiken und die Vorsorge gegen Schadenspotenziale fest im Unternehmen und in der Familie verankert sind. Das entstehende Wissen kann von Generation zu Generation weitergegeben werden. Nur so kommen langlebige Familienunternehmen zu dem wertvollen Erfahrungsschatz, von dem die noch jungen lernen können. Wir halten Familienunternehmen für den spannendsten und sympathischsten Unternehmenstyp. Ist er gut geführt und werden die Risiken seiner Unternehmensfamilie stets im Auge behalten, ist er unschlagbar. ■

Weiterführende Literaturhinweise: Ward, J. L.: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business, New York 2004 / Wiechers, R.: Die Unternehmerfamilie: Ein Risiko des Familienunternehmens?, 2004, Norderstedt 2004 / Wimmer, Groth, Simon: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Schriftenreihe der Universität Witten/Herdecke, Sonderheft 2/2004