

5.8 Inlaws = Outlaws? Von Schwiegertöchtern und Schwiegersöhne

von Prof. Dr. Sabine Rau

I. Einleitung

Familienunternehmen denken langfristig, über Generationen. Für zukünftige Generationen aber sind die Partner unabdingbar. Schwiegertöchter und Schwiegersöhne¹ sollten also hochwillkommen sein in Unternehmerfamilien, zumindest sollten sie willkommener sein als in Familien ohne Unternehmerhintergrund. Aber sind sie das auch? Was lässt die Beziehung mit den „Inlaws“ gelingen? Und wann werden sie „Outlaws“? Liegt es an den Schwiegerkindern? Oder an den Schwiegermüttern und -vätern? Gibt es Voraussetzungen, über die man als Betroffener im Vorfeld nachdenken sollte, abseits der vielen, oft sehr unterhaltsamen Geschichten? Und was können wir von den gescheiterten, was von den gelungenen Beziehungen lernen?

Im Folgenden gehe ich diesen Fragen nach, eher nachdenkend als antwortend, denn wir wissen zwar viel, sollten aber der Versuchung widerstehen zu glauben, wir wüssten, wie es geht oder eben nicht geht. Das Beste, was wir können, ist sensibel zu sein für die vielfältigen Rahmenbedingungen, die Einfluss nehmen. Dann können wir dort, wo es erfolgversprechend ist, auch kraftvoll eingreifen und eben diese Rahmenbedingungen beeinflussen, vielleicht sogar herstellen. Ich nehme Sie also mit auf eine Reise, liebe Leserin, lieber Leser, an dessen Ende Sie noch sehr viel mehr Fragen haben werden als die am Anfang gestellten. Ich tue dies in der Hoffnung, dass diese Fragen und die Suche nach Antworten Ihnen helfen können, wohlwollend und klug mit der Frage nach den Schwiegerkindern oder, falls Sie zur jungen Generation gehören, mit der nach den Schwiegereltern umzugehen.

1 Im Folgenden werde ich die Begriffe „Schwiegertöchter“ und „Schwiegersöhne“ verwenden. Im Fall langfristiger, nicht eingetragener Lebenspartnerschaften gelten in den meisten Fällen die gleichen Gedanken und Fragen.

II. Gesellschaftlicher Wandel auch in der Unternehmerfamilie

Eine Unternehmerfamilie ist auf Langfristigkeit angelegt. Der Ursprung des Wirtschaftens war historisch gesehen die Familie. Das sogenannte „ganze Haus“ umfasste die Familie, zu der auch Nicht-Blutsverwandte gehörten, die gemeinsam lebte und arbeitete. Der Patron, der „pater familias“, hatte die Verantwortung für das Überleben Aller, er war also die zentrale Führungsfigur, heute würden wir sagen, der CEO. Traditionell galt, bis auf wenige Ausnahmen, das Ältestenrecht, d.h. in unserer Kultur, dass die Schwiegertochter in die Familie einheiratete. Es gibt Wissenschaftler, die es auf diese jahrhundertealte Tradition zurückführen, dass auch heute noch von Frauen erwartet wird, sich mehr anzupassen als Männer. Andere gehen sogar noch einen Schritt weiter und postulieren, dass dies den weiblichen Mitgliedern einer Gesellschaft Anpassungsfähigkeit antrainiert hat.

Die gesellschaftlichen Strukturen in unserer heutigen Zeit haben sich gewandelt. Die Pluralität der Gesellschaft hat auch die Familienunternehmen erreicht. So, wie es viele verschiedene Familienentwürfe gibt, so gibt es auch viele verschiedene Unternehmerfamilien. Von traditionell, sogar noch mit Primogenitur, über Patchwork bis hin zu gleichgeschlechtlichen Partnerschaften finden wir auch in Unternehmerfamilien einen Spiegel der heutigen Gesellschaft. Um im Folgenden meine Gedanken ein wenig mehr fokussieren zu können, bleibe ich bei der ersten Schwiegertochter, dem ersten Schwiegersohn, die in eine Unternehmerfamilie einheiraten.

Eine Schwiegertochter oder ein Schwiegersohn sind als Partner des Unternehmensnachfolgers, der Nachfolgerin unabdingbar, soll das Unternehmen in die nächste Generation fortgeführt werden. In der Wissenschaft spricht man häufig von „Human Capital“. Nun, eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für die Langlebigkeit von Unternehmerfamilien sind Kinder und Enkel. Das bedeutet zugleich, dass das Schwiegerkind „instrumentalisiert“ wird für die Ziele des Unternehmens. Und hier beginnen die Fragen.

Ist es legitim, eine junge Ehe, eine Liebe, zu belasten mit einem Zweck, der alles andere als Selbstzweck ist? Nietzsche vermutete, dass Liebe als akzeptierter Grund für eine Ehe das Ende der Institution Ehe bedeuten würde. Ehe war bis dahin eine Zweckgemeinschaft. Darf sie das in Unternehmerfamilien auch weiterhin sein? Und was passiert, wenn der eine Partner dies so sieht, der andere aber nicht? Was passiert, wenn die ältere Generation es anders sieht als die junge? Es gibt keine ein-

fache Antwort, nur ganz familienindividuelle Antworten. Eines aber ist sicher: Wenn sich das dazukommende Schwiegerkind dessen nicht bewusst ist, wird es zu Verwerfungen kommen, sobald diese Zielstellung klar wird. Eine Schwiegertochter sagte einmal zu mir: „Ich wusste, dass ich nicht nur meinen Mann heirate, sondern auch seine Familie. Aber niemand hat mir gesagt, dass ich auch ein Unternehmen heirate.“ Die erste Frage ist demnach, ob das dazukommende Schwiegerkind die grundlegenden Werte und Ziele der Familie kennt und, bestenfalls, auch teilt. Dort, wo das nicht der Fall ist, arbeitet dieser hinzugekommene Partner häufig gegen das Unternehmen, indem er oder sie die eigenen Kinder vom Unternehmen fernhält. Ein Mitglied der nächsten Generation einer Unternehmerfamilie beschrieb mir einmal, dass seine Mutter peinlich genau darauf geachtet habe, dass am Mittagstisch niemals über das Unternehmen gesprochen wurde. Er habe das als sehr angenehm empfunden und erst später bemerkt, dass er gegenüber seinem Cousin einen massiven Informationsnachteil hatte, da bei dem Cousin Zuhause das Unternehmen immer auch Thema war.

Eine – wenn auch zugebenermaßen zu kurz gegriffene – Schlussfolgerung hieraus wäre, dass Eltern versuchen sollten, dass ihre Schwiegerkinder aus Unternehmerfamilien kommen. Das ist sicher nicht störend, aber es ist nicht zwingend notwendig und es ist in der heutigen Zeit auch nicht einfach zu bewerkstelligen. Ich komme später darauf zurück, warum es sogar kontraproduktiv sein kann. Wichtiger, als die Auswahl zu beeinflussen, erscheint mir persönlich die klare und transparente Kommunikation von Anfang an. Erwartungen werden in Unternehmerfamilien häufig nicht klar ausgesprochen, es wird vielmehr vorausgesetzt, dass alle die gleichen Erwartungen teilen. Dem ist nicht so. Dass ein Inlaw kein Outlaw wird, hat viel damit zu tun, miteinander zu sprechen, Stellung zu beziehen und sich auch gerne einmal zu streiten, mit allem Respekt. Je klarer die Erwartung formuliert ist, umso mehr wissen die Dazugekommenen, wann sie Grenzen verletzen. Dass Grenzverletzungen ab und zu nötig sind, steht auf einem anderen Blatt. Reaktionen aber eskalieren in diesem Fall nicht so schnell, und die Gefahr, dass aus einem Zielkonflikt ein Beziehungskonflikt wird, ist deutlich geringer.

Warum aber kann es wichtig sein, jemanden mit ganz anderen Ideen in die Familie zu bekommen? Und unter welchen Voraussetzungen ist die Chance, dass das gelingt und sich positiv auswirkt, größer? Wir alle haben wenige enge und viele lockere Kontakte mit anderen Menschen, es sind die sogenannten „strong ties“ und die „weak ties“, die wir aus der Netzwerktheorie kennen. Allerdings ist Anzahl und Verteilung zwischen den beiden Gruppen in unterschiedlichen Familien sehr ver-

schieden. Es gibt Familien, die man als quasi geschlossene Gruppe beschreiben kann. Sie haben sehr starke Bindungen aneinander und eher wenige lockere Bindungen. Häufig handelt es sich um die klassische Kernfamilie, also Eltern mit ihren (erwachsenen) Kindern und wenigen guten Freunden. Man teilt die gleichen Werte, Ideen und Ansichten, man teilt die Vorliebe für bestimmte Aktivitäten, für eine spezifische Lebensform, und dies verteidigt man auch gegen andere Entwürfe. Kommt in eine solche Unternehmerfamilie ein Schwiegerkind, das diese Werte, Ideen und Ansichten nicht teilt, wird es als Fremdkörper, ja, im schlimmsten Fall sogar als gefährlich wahrgenommen. Dieses Schwiegerkind bringt die festgefügte Weltsicht ins Wanken, es ist z.B. nicht religiös, obwohl die Familie erzkatholisch ist, oder es kommt aus einem anderen Kulturkreis oder auch nur aus einer ganz anderen Sozialisation. Häufig reicht es schon aus, dass das zukünftige Schwiegerkind aus einer Beamtenfamilie kommt, um Ängste bei der Unternehmerfamilie zu aktivieren. Diese Ängste resultieren daraus, dass das bis dato festgefügte Wertesystem in Frage gestellt wird, es sind also Verlustängste, die aus Unsicherheit resultieren. Diese Unsicherheit wird mittels der Klarheit des Lebensentwurfs und der Ansichten kompensiert und wird auf der anderen Seite wiederum durch die Eindimensionalität des Weltbilds der aufnehmenden Familie verstärkt.

Ganz anders ist die Situation, wenn die lockeren Kontakte der Familie viele sind und zudem vielfältig und die Bindung innerhalb der Familie eher schwach. Ein zukünftiges Schwiegerkind, das „anders“ ist, wird hier als spannend wahrgenommen. Es bringt neue Sichtweisen ein und eine solche Unternehmerfamilie ist traditionell offen für Neues. Man reagiert neugierig und im besten Fall überlegt man, was man „daraus machen“ kann. So kann ein Schwiegerkind aus einem anderen Kulturkreis der Ausschlag sein, diesen Kulturkreis für eine weitere Internationalisierung in den Blick zu nehmen oder sich einen neuen Kundenkreis zu erschließen. Die Problematik ist hier spiegelverkehrt zu dem ersten beschriebenen Fall. Die Gefahr in solchen Familien liegt im mangelnden Zusammenhalt und in der Oberflächlichkeit der Kommunikation. Es gibt wenige Konflikte, weil es dann doch nicht so wichtig ist. Die zweite Gefahr, die hier droht, ist die des Identitätsverlustes. Man heißt das Neue willkommen, es ist spannend, man probiert es aus und gibt dafür ein Stück dessen auf, was die Familie über Generationen ausgemacht hat. Im schlimmsten Fall führt das ‚Neue‘ zu Identitätsverlust und Entfremdung.

Was aber, wenn beides stark ausgeprägt ist, die starken und die lockeren Kontakte? Wiederum aus der Netzwerktheorie wissen wir, dass ein ausbalanciertes Verhältnis von „strong and weak ties“ in der Regel zu guten Ergebnissen führt. Wir müssen

uns also fragen, ob dies auch in Unternehmerfamilien der Fall sein könnte. Eine Unternehmerfamilie mit starker Bindung der Familienmitglieder aneinander und zugleich mit vielen und vielfältigen lockeren Bindungen außerhalb der Familie verfügt über eine feste Basis, zugleich aber auch über vielfältige Anregungen, sodass die Gefahr des „Einigeln“ geringer ist. Durch die klare Wertebasis werden Kriterien definiert, die das Dazugehören ermöglichen oder eben auch verhindern. Diese Unternehmerfamilien, das haben unsere Forschungen gezeigt, sind dann besonders erfolgreich, wenn sie sich als relativ große Netzwerke verstehen, in denen Sozialisation gemeinschaftlich erfolgt. Hierdurch werden auch dazukommende Schwiegerkinder anders sozialisiert. Hierzu einige kurze Beobachtungen, die eher als Momentaufnahmen denn als Analyse zu verstehen sind:

In diesen netzwerkorientiert organisierten Unternehmerfamilien gibt es einen regen Austausch der Mitglieder. Man trifft sich nicht nur auf Hochzeiten, Taufen, Beerdigungen und zur Gesellschafterversammlung, sondern man unternimmt traditionell viel miteinander. Die jeweils jüngere Generation kennt sich von Kindesbeinen an, hat gemeinsam Ferien gemacht, tanzen oder reiten gelernt, war, wenn auch nicht immer alle mitkommen konnten, gemeinsam in fremden Ländern. Freunde wurden immer schon integriert, und sobald eine Freundschaft später ernster wurde, musste derjenige auf Kommentare zu seiner Freundin, seinem Freund nicht lange warten. Lange bevor es Richtung Ehe ging, war die Rückmeldung aus dem Unternehmerclan klar. Und so Mancher, so Manche hat das Spießbrutenlaufen nicht überstanden. Diejenigen, die schlussendlich in den Clan aufgenommen wurden, hatten die Regeln kennengelernt und letztlich akzeptiert. Nur die Mitglieder der nächsten Generation, die der Unternehmerfamilie den Rücken gekehrt haben im Laufe dieses Prozesses, konnten auf längere Sicht mit jemandem zusammenleben, der nicht akzeptiert wurde bzw. der seinerseits die Regeln nicht akzeptierte. Forschungen haben gezeigt, dass diese Familienform innovativere Mitglieder der nächsten Generation hervorbringt und dass diese Unternehmerfamilien weniger mit Konflikten in der Nachfolge zu kämpfen haben.

Soweit die individuelle und die familiäre Ebene. Was aber wissen wir über das Unternehmen und den Einfluss der Schwiegerkinder auf dessen Erfolg bzw. Misserfolg? Systematische Forschung gibt es wenig, vor allem auch, weil Daten schwer zu erheben sind. Es gibt sowohl faszinierende Erfolgsgeschichten als auch verstörende Berichte von Familienunternehmen, die von Schwiegerkindern ruiniert wurden. Da ist die Schwiegertochter, die nach dem plötzlichen und unerwarteten Tod ihres Mannes nicht nur die Familie zusammenhält, sondern auch, gänzlich ohne ein-

schlägige Ausbildung, den Konzern sicher durch die turbulente Zeit nach dem Verlust steuert. Da ist der Schwiegersohn, der, nachdem er das Unternehmen sehr erfolgreich zu einer nationalen Marke aufgebaut hat, auf Wunsch der anderen Gesellschafter auch dann auf seiner Geschäftsleitungsposition bleibt, als seine Frau, selbst Gesellschafterin, und er sich scheiden lassen. Aber da ist eben auch der Schwiegersohn, der nach dem Tod des Patriarchen und später der Schwiegermutter jegliches Maß vermissen lässt, sich auf dubiose Geschäfte einlässt und schließlich ein jahrhundertealtes Familienunternehmen innerhalb weniger Jahre ruiniert.

Die Mischung ist die aus Kompetenz, Legitimität, Persönlichkeitsstruktur und geliebten Werten. Unstreitig ist, dass sowohl Kinder als auch Schwiegerkinder qualifiziert sein müssen, um im Unternehmen tätig zu werden. Dies gilt nicht nur für Geschäftsleitungspositionen, sondern eben auch für die Gesellschafterfunktion. Die Regel ist einfach: Ein Familienmitglied, gleich ob Schwiegerkind oder Kind, muss mindestens so qualifiziert sein wie ein fremder Dritter, den Sie für die Position einstellen würden. Legitimität erwächst dem Schwiegerkind aus Erfahrung in anderen Unternehmen, die schlussendlich zu Unabhängigkeit vom Familienunternehmen führen. Je weniger der- oder diejenige auf das Familienunternehmen angewiesen ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und andere Beteiligte ihn oder sie akzeptieren. Diese Akzeptanz ist essenziell, da nur denjenigen, die man akzeptiert, auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das Wissen z.B. des langjährigen Mitarbeiters, ohne den die Schwiegertochter den Auftrag nicht erfüllen kann, wird dieser ihr nur zur Verfügung stellen, wenn er sie in der Position als legitim erlebt.

Fassen wir zusammen, so ist ein einmal von der Familie akzeptiertes Schwiegerkind grundsätzlich eine potenzielle Ressource für das Unternehmen, vorausgesetzt, er oder sie ist entsprechend qualifiziert und erfahren und wird von den relevanten Stakeholdern als legitim akzeptiert. Der schwierigste Teil der Beziehung der Schwiegerkinder mit dem Unternehmen und ihr Engagement im Unternehmen resultiert häufig aus einer nicht kompatiblen Persönlichkeitsstruktur. Dort, wo Ich-Schwäche und die Notwendigkeit, über das normale Maß hinaus wahrgenommen zu werden, zusammenkommen, kann es zu mit der Zeit wachsenden Verwerfungen kommen. Während für die Unternehmerfamilie das Unternehmen eine soziale Institution ist, die es zu bewahren und durch die Zeit zu steuern gilt, sieht es das Schwiegerkind als Bühne, um sich zu präsentieren und darzustellen; sei es das ausgeprägte gesellschaftliche Geltungsbedürfnis der niemals von der Familie wirklich akzeptierten Schwiegertochter, die konsequenterweise die sehr unternehmens-

freundliche Ausschüttungspolitik des Familienunternehmens nach dem Tod ihres Mannes torpediert oder der an Größenwahn grenzende Drang nach immer riskanteren und größeren Projekten des Schwiegersohnes, der nicht mehr unter dem Kuratel des Seniors steht. Es sind diese Geschichten, die die ältere Generation dazu bewegen, möglichst noch aus dem Grab heraus die Geschicke des Unternehmens regeln zu wollen, wobei sie übersehen, dass sie die sich schnell wandelnden Zeiten dabei nicht im Auge haben (können).

III. Fazit und abschließende Bemerkung

Schwiegerkinder sind Ressource und Risiko zugleich. Sie beeinflussen als Schwiegerkind ihren Partner, sie mischen sich, mittelbar oder unmittelbar, in das Unternehmen ein, und, das Wichtigste, sie erziehen die nächste Generation. So gesehen sind Schwiegertöchter sehr viel wirkmächtiger als Schwiegersöhne, da auch heute noch in fast allen Familien ein großer Teil der Erziehungsarbeit bei den Müttern liegt. Zudem entscheiden die Schwiegerkinder zu einem nicht unerheblichen Teil, wie wichtig das Familienunternehmen in der nächsten Generation gesehen wird, wie viel Zeit ihm gewidmet wird, ob das Unternehmen Teil der Familie und des Familienlebens ist. Der älteren Generation steht es gut an, sich in die Aushandlungsprozesse nicht einzumischen und sie nicht zu kommentieren. Allein ihre Anwesenheit hat ja bereits mehr Einfluss als sich manches Schwiegerkind wünscht. Und noch ein Wort zum Schluss: Auch wenn es unvorstellbar ist für manchen Vertreter, manche Vertreterin der älteren Generation, es gibt mehr als eine Möglichkeit, das Zusammenleben miteinander und mit dem Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Die wohlwollende Unterstützung der älteren Generation ist sehr viel hilfreicher als ihr (oft hartes) Urteil.