

## **Mythen in Familienunternehmen**

### **„Die Familie gehört ins Unternehmen“**

von Dr. Karin Ebel

Lange war es Tradition, dass der älteste Sohn die Nachfolge des Vaters in der Geschäftsführung antrat. So berichteten ältere Unternehmer bzw. Senioren, dass sie von den Vätern nie gefragt worden sind, ob sie die Nachfolge antreten möchten; sie selber hätten sich diese Frage aber auch nie gestellt. Diese Nachfolgeregelung war gesetzt und wurde nicht in Frage gestellt. In dieser Zeit war ein Unternehmen nur dann ein Familienunternehmen, wenn es von der Familie geführt wurde. Folglich endete die Ära des jeweiligen Familienunternehmens, wenn kein Familienmitglied mehr in der Führung war bzw. die Führung übernehmen konnte. Es war daher existenziell, dass die Nachfolge innerhalb der Familie gesichert war. Auf die Qualifikation wurde im Zweifel weniger geachtet als auf die Familienzugehörigkeit. Hauptsache, die Familie führt das Unternehmen.

Inhaberfamilien, die diesen Mythos weiterhin leben, gehen ein hohes Risiko bei der Nachfolge ein. Denn sie signalisieren der nächsten Generation, dass mindestens einer von ihnen ins Unternehmen eintreten bzw. die Führung übernehmen muss. Denn ansonsten „muss“ die Familie das Unternehmen verkaufen, weil es dann kein Familienunternehmen mehr wäre. Die potenziellen Nachfolger(innen) wachsen also mit dem Druck auf, dass eine interne Nachfolge gesichert sein muss. Denn wer möchte in jungen Jahren die Verantwortung dafür übernehmen, dass der Traum von einer Dynastie endet, weil keiner der jungen Leute bereit ist, die Nachfolge anzutreten? Unter diesem Druck werden dann durchaus Nachfolger ausgewählt, die nicht die entsprechende Qualifikation haben oder die Nachfolge zu früh antreten. Diesen Druck können die Familien nur dadurch vermeiden, in dem sie das Unternehmen frühzeitig verkaufen, wenn sie die interne Nachfolge für unsicher halten. Ein Beispiel für eine solch konsequente Haltung sind die Brüder Jürgen und Stefan Wirtgen, die ihr Unternehmen im Frühjahr an John Deere verkauft haben. Sie begründeten dies damit, dass sie die Übergabe an die Kinder für unrealistisch hielten, weil diese viel zu jung seien. Doch gehört die Familie wirklich ins Unternehmen? Und wenn ja, an welche Stelle(n)? Wo ist ihr Platz?

Die Aufgabe der Inhaberfamilie besteht u.a. darin, die Vision, die Ziele und Werte des Unternehmens vorzugeben, damit das Unternehmen „ihre“ Handschrift trägt. Als dominanter Inhaber setzt die Inhaberfamilie den Rahmen und die Struktur des Unternehmens. Und sie achtet darauf, dass ihre Ziele in dem vorgegebenen Rahmen erreicht werden. Dabei gibt es verschiedene Rollen. Das Unternehmen kann inhabergeführt sein, d.h. alle Gesellschafter sind in der Führung. Oder das Unternehmen ist familiengeführt, d.h. mindestens ein Gesellschafter ist in der Führung. Und schließlich kann die Rolle der Inhaberfamilie darin bestehen, die Führung zu überwachen, ohne dass ein Gesellschafter in der Führung ist (familienkontrolliert). Die Kontrolle erfolgt in der Regel über einen Aufsichtsrat oder einen starken Beirat, in dem die Inhaberfamilie den Vorsitz, zumindest aber die Mehrheit der Stimmen hat. In der Praxis haben wir für jedes Modell erfolgreiche Beispiele.

Wichtig ist dabei, die Strukturen anzupassen, wenn die Inhaberfamilie von einem Modell ins andere wechselt (z.B. von inhabergeführt in der Gründergeneration zu familiengeführt in der Geschwistergeneration). Denn was in der einen Konstellation passt, ist wenig hilfreich in der anderen Konstellation. Inhaberfamilien sollten deshalb ihre Rolle im Vorfeld der Nachfolge auf den Prüfstand stellen und ggf. neu definieren. Damit wird der Druck („Einer von euch muss das machen.“) von den potenziellen Nachfolgern genommen und der Weg für eine bestmögliche Nachfolge geebnet. Gleichzeitig sollten weitere konflikträchtige Fragen vorab geklärt werden, z.B. zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen.

Und was ist nun mit dem Mythos „Die Familie gehört ins Unternehmen?“. Selbstverständlich gehört die Familie ins Unternehmen! Aber hiermit ist nicht nur die Führung gemeint. Es kann auch die Rolle im Aufsichtsrat bzw. als Vorsitzender des Aufsichtsrates/Beirates oder eine starke Gesellschafterversammlung mit Überwachungsfunktion sein. Wichtig ist nur, dass die Rolle der Familie als dominanter Inhaber klar geregelt ist - und sich alle Familienmitglieder an ihre Rolle bzw. Rechte und Pflichten halten. Das ist eine wesentliche Basis für eine erfolgreiche Zukunft des Familienunternehmens.