

## 27 / Mythen in Familienunternehmen – Sind sie noch aktuell?

Im Laufe unserer fast 20-jährigen Zusammenarbeit sind Peter May und mir viele Mythen und Hausgesetze in Familienunternehmen begegnet, die wir gesammelt haben. Wir finden sie bei allen Arten von Familienunternehmen, großen und kleinen, jungen und alten. Wir fragen uns dabei, ob die Mythen zutreffen oder ob sie gegebenenfalls überholt oder sogar schädlich sind. Hat sich ein Mythos einmal als »Grundgesetz« einer Unternehmerfamilie durchgesetzt, ist es schwierig, die Regel in Frage zu stellen und sie zu ändern. Doch gerade in der heutigen Zeit ist vieles im Wandel – wie unter anderem die Beiträge von Isabella Neven DuMont und Christian DuMont Schütte sowie Nicola Leibinger-Kammüller eindrucksvoll zeigen. Brauchen wir da nicht neue Mythen oder Hausgesetze? Müssen die Hausprinzipien auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls aktualisiert werden? Zumindest sollte jede Unternehmerfamilie sich ihre Muster und Prinzipien der Vergangenheit, also ihre eigenen Mythen, anschauen und sich dabei – ohne Tabu – fragen, ob diese noch zeitgemäß sind.

### VERALTETE MYTHEN

Einige Mythen sind eindeutig überholt und in der heutigen Zeit nicht mehr anwendbar. So gilt »Das ist nichts für Mädchen« schon lange nicht mehr (ich verweise dazu auf die Beiträge »Weibliche Nachfolge in einer sich verändernden Gesellschaft« von Daniela Jäkel-Wurzer und Dominique Otten-Pappas sowie »Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen« von Beatrice Rodenstock), auch wenn gegenwärtig eher von »Das möchte ich meiner Tochter nicht zumuten« die Rede ist. Und auch »Schwiegerkinder und Ehegatten bleiben draußen« ist veraltet. Dies haben Peter May und ich leider selbst erfahren müssen, als sich

unser Freund und Partner Matthias Redlefsen für das Unternehmen seiner Frau entschieden hat (er beschreibt dies in seinem Beitrag »Wenn die Firma der Frau gehört«) und wir dadurch beruflich einen wertvollen Kollegen verloren haben.

## UNWAHRE ODER »ECHTE« MYTHEN

Es gibt Mythen, die der Realität nicht entsprechen und damit falsch sind. »Wir streiten uns nie« gehört dazu, denn jede Unternehmerfamilie hat Konflikte und streitet sich von Zeit zu Zeit. Wichtig ist dabei zu wissen, wann es genug ist. Alle Mitglieder der Unternehmerfamilie müssen sich weiterhin in die Augen schauen können, was nur geht, wenn das Tischtuch nicht zerschnitten ist. Deshalb gilt es, gute und tragbare Kommunikations- und Konfliktregeln festzulegen und zu leben, damit keine Eskalation eintritt. Denn wir sehen, wohin ausufernde Konflikte im Familienunternehmen führen können (Näheres dazu im Beitrag »Streit als Wertevernichter« von Arist von Schlippe). Jedes Jahr steht mindestens eine Unternehmerfamilie im Rampenlicht, die den Preis »Streit des Jahres« erhalten könnte. In einigen Fällen endet dies mit dem Verkauf oder dem Untergang des Unternehmens.

Unzutreffend ist auch »Es ist alles geregelt«, wenn es um die Nachfolge oder den Notfallplan geht. Peter May und ich kennen leider genügend Fälle, bei denen es noch keine (ausreichende) Vorsorge für den Fall der Fälle gibt. Was nicht weiter schlimm ist, solange der Notfall nicht eintritt – danach ist es zu spät.

## »DIE FIRMA GEHT VOR«

Ein Mythos war für uns beide jedoch gesetzt, und wir haben ihn nie wirklich in Frage gestellt: »Die Firma geht vor.« Dieser Konrad Henkel zuzuschreibende Satz drückt in verkürzter Form aus, was die Basis für ein erfolgreiches Familienunternehmen darstellt: das Zurückstellen von Individualinteressen hinter die Unternehmensinteressen. Ich habe mir immer vorgestellt, dass bei Entscheidungen der Unternehmerfamilie das Unternehmen mit am Tisch sitzt und sein Interesse äußern kann. In diesem Sinne sei dann die Entscheidung zu treffen. Denn das

Unternehmen ist das Bindeglied der Unternehmerfamilie, und auf Unternehmensebene wird – nach meiner ursprünglichen verkürzten Vorstellung – immer sachlich und richtig entschieden. Dann wird es schwierig, wenn einzelne Gesellschafter andere oder persönliche Interessen verfolgen und diese durchsetzen wollen. Deshalb bildet »Die Firma geht vor« die Grundlage unserer Arbeit mit Unternehmerfamilien. Denn wenn wir uns schon nicht auf diese Grundlage verständigen können, wie sollen wir dann allgemeingültige Governance-Regeln für das Unternehmen und die Gesellschafter finden?

Dieses Grundverständnis von »Die Firma geht vor« wird jedoch zunehmend hinterfragt, und das Ergebnis diverser konstruktiver Diskussionen hat Peter May und mich überrascht. Denn die nachfolgende Generation (»NextGen«) übernimmt diesen Grundsatz nicht einfach, sondern stellt ihn zu Recht auf die Probe. Mitunter provoziert dieser Mythos auch Gegenwehr, und ich habe länger gebraucht, den Hintergrund zu verstehen. Es geht nicht darum, dass sich die NextGen – wie viele ihr vorwerfen – nicht an feste Regeln binden und dann nach Belieben im Einzelfall und nach eigenem Gusto entscheiden möchte. Nein, sie möchte sich lediglich den Grundsatz nicht wie ein »Korsett« vorschreiben lassen und stattdessen selber entscheiden, welche Regeln und Ansätze für sie und das Unternehmen gelten. Die Formulierung »Die Firma geht vor« wird als patriarchalisch und nicht mehr zeitgemäß empfunden. Aber was soll dann gelten?

Inhaltlich bindet sich die NextGen oft lieber an die gemeinsam vereinbarten Grundsätze und unterstreicht damit ihr Commitment. Dabei zeigt sie ein hohes Verantwortungsbewusstsein und schafft es in vielen Fällen, die unterschiedlichen Interessen und Meinungen unter den gemeinsamen Hut des Familienunternehmens zu bringen. Es wird intensiv besprochen, was *das* Interesse ihres Unternehmens eigentlich ist, und zwar auf Basis der gemeinsamen Interessen der Inhaber. Dieser aktive Ansatz hat den Vorteil, dass »Die Firma geht vor« nicht einfach übernommen, sondern ein eigenes Bild der Zukunft entworfen wird, an dem alle mitgearbeitet haben. Dies führt zu einer stabilen Grundlage für alle – für das Unternehmen, die Inhaber(familie) und das Management. Es ist ein aktives »Ja« zu unserem ursprünglichen Verständnis von »Die Firma geht vor«, aber es wird zeitgemäß formuliert als Ergebnis eines Teams – und nicht als Vorgabe eines Patriarchen.

## »EINER MUSS DAS SAGEN HABEN«

Eng verwandt mit »Die Firma geht vor« ist der klare Grundsatz »Einer muss das Sagen haben«. In unseren Gesprächen zur Nachfolge hören wir diesen Grundsatz regelmäßig, war er doch Erfolgsgarant vieler Unternehmergenerationen. Solange nur einer entscheidet, ist Schnelligkeit gewährleistet. Ob die Mitgesellschafter anderer Meinung waren, spielte meist keine Rolle. Dieses Modell hat Charme, übersieht jedoch, dass Minderheitsgesellschafter in der Regel auf zwei Arten reagieren: Sie verlieren das Interesse am Unternehmen und möchten ausscheiden, oder sie sinnen auf Rache. Beides kann das Unternehmen und die Familie schwer treffen.

In der Praxis sehen wir eine Abkehr von diesem Mythos in einer Zeit, in der es keine oder kaum neue Patriarchen in Familienunternehmen gibt. Dies hat meines Erachtens zwei Gründe, die eng zusammengehören. Einerseits führt die Zersplitterung der Anteile bei zahlenmäßig wachsenden Familien dazu, dass es nur noch Minderheitsgesellschafter gibt. Andererseits geht das Verständnis vom »Ich« zum »Wir«, von der Entscheidung eines Einzelnen zu der Entscheidung eines Teams. Die gemeinsame Entscheidung bindet die Beteiligten ein und schafft damit ein Ergebnis, das von einer breiten Basis getragen wird.

Diese Änderung des Grundverständnisses zeigt sich teilweise in beeindruckender Weise. So sind (junge) Mehrheitsgesellschafter heute oft gewillt, Anteile oder Stimmrechte auf andere Gesellschafter zu übertragen. Damit sollen ungerechte Anteilsübertragungen der Vorgenerationen beseitigt werden oder andere Gesellschafter in die Verantwortung für zukünftige Entscheidungen mit aufgenommen werden. Dieses Verständnis von Teamentscheidungen ermöglicht auch Konstellationen wie 50:50 oder die Bildung eines »Führungsteams« im Gesellschafterkreis, das enger in Unternehmensfragen eingebunden ist als die übrigen Gesellschafter. Dies kommt Konstellationen entgegen, bei denen unternehmerisches Wissen und Interesse bei den Gesellschaftern sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Für diese neuen Wege sind klare gemeinsame Regeln erforderlich, an die sich alle Beteiligten halten. Zum Team können auch Externe gehören, damit Pattsituationen vermieden werden und das Unternehmen und die Unternehmerfamilie handlungsfähig bleiben. »Einer muss das Sagen haben« wird heutzutage

eher verstanden als »Wir müssen immer handlungs- und entscheidungsfähig sein«. Das klingt zwar nicht so pointiert, bietet aber die Möglichkeit, die optimale Konstellation für jede Unternehmerfamilie zu finden.

Die Beispiele zeigen, dass Mythen und Hausgesetze ebenfalls dem Wandel in der heutigen Zeit unterliegen. Teilweise bleibt der Kerngedanke erhalten, aber die inhaltliche Ausprägung und die Formulierung ändern sich.