

Kirsten Baus

Die Familienstrategie

Kirsten Baus

Die Familienstrategie

Wie Familien ihr Unternehmen
über Generationen sichern



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2003
Nachdruck 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2003

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2003

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Satz: Fotosatz Huhn, Maintal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-92949-5 ISBN 978-3-322-92948-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-92948-8

Vorwort

„Durch Eintracht macht man kleine Dinge groß,
durch Zwietracht wird man große Dinge los.“
(Volksmund)

Legte man einer repräsentativen Auswahl von geschäftsführenden Gesellschaftern in Familienunternehmen die Frage vor, was der entscheidende Faktor im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ist, so fiel die Antwort eindeutig aus: Alles hängt von der Qualität des Gesellschaftsvertrags ab. Aber ist das tatsächlich der Fall? Warum scheitern immer wieder wirtschaftlich gesunde Familienunternehmen an sich selbst, und das, obwohl in juristischer Hinsicht alles zum Besten steht? Warum sorgt Streit in der Familie immer wieder für das Aus traditionsreicher Unternehmen?

Die Ursache liegt in einem immer wieder übersehenen Regelungsdefizit. Der Gesellschaftsvertrag kann vieles, aber er kann nicht alles. Er ist wichtig, aber er regelt allein das Verhältnis der Gesellschafter untereinander. Das sehr viel komplexere und konflikträchtige Verhältnis von Familie und Unternehmen zu regeln, überfordert ihn. Für diese Annahme gibt es starke Gründe. In den Vereinigten Staaten hat die Betriebswirtschaftslehre Familienunternehmen sehr viel früher als in Europa zum Gegenstand der Forschung gemacht. Vor allem John Ward ging der Frage nach, was ihren Erfolg und Misserfolg ausmacht, was sie stabilisiert und destabilisiert, was sie funktionieren lässt und was nicht, was ihren Bestand sichert und was ihn gefährdet. Neben den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Strukturen in einem Familienunternehmen hat er die Familie als den entscheidenden, aber krisenanfälligen Faktor analysiert. Auf Ward geht das Konzept einer Family Strategy zurück, die helfen soll, den weitgehend unregelmäßigten Bereich der Familie durch Strukturen zu stabilisieren. Ziel ist es, den Frieden in der Familie zu erhalten und sie so zu einem berechenbaren Partner im Unternehmen zu machen. Die Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft wie in strategischen Fragen – z. B. der Nachfolge – hängt entscheidend davon

ab. In den Vereinigten Staaten kann die Family Strategy auf eine erfolgreiche Geschichte zurückblicken. In Deutschland ist die Familienstrategie eine noch junge Disziplin in der Beratung von Familienunternehmen. Peter May hat in Deutschland den Ansatz aufgegriffen und zum Bestandteil der Integrierten Eigner-Strategie gemacht (May: Lernen von den Champions, Frankfurt 2001). Ich entwickle seit Jahren Familienstrategien mit Unternehmerfamilien. Die Resultate sind überzeugend. Die Familienstrategie schafft Strukturen, wo bisher keine waren, sie stabilisiert, sie verbessert die Handlungsfähigkeit, sie erleichtert das Miteinander. Die Bestätigung durch meine Mandanten und das Interesse, auf das meine Vorträge und Publikationen stoßen, haben mich bewogen, der Familienstrategie ein breiteres Forum zu verschaffen. Das vorliegende Buch ist die Konsequenz dieses Entschlusses. Es ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben und die vorläufige Summe gemachter und die Grundlage zukünftiger Erfahrungen.

Noch zwei Bemerkungen zum Schluss: Familienunternehmen sind nach wie vor eine Männerdomäne. Sowohl bei manchen Begriffen wie in den Beispielfällen des Buches ist diese Dominanz spürbar. Aber ohne Zweifel ist einiges in Bewegung geraten. Jeder Leser mag also für sich entscheiden, ob er einen Vater-Sohn- nicht wahlweise als Vater-Tochter-Konflikt interpretiert. Und was die Beispiele selbst betrifft – wie üblich darf darauf verwiesen werden, dass sie frei erfunden sind und die eventuelle Ähnlichkeit mit lebenden oder toten Personen rein zufällig und nicht beabsichtigt ist.

Stuttgart, im August 2003

Kirsten Baus

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung: Unternehmerfamilien – Stärken und Schwächen	11
Familienunternehmen in Deutschland	11
Wachstum und Entfremdung	13
Strategische Konsequenzen	14
Familienstrategie stabilisiert	16

Teil I

Hindernisse, Stolpersteine, Barrieren

1. Klassiker des Konfliktes	21
Zwei Welten treffen aufeinander	22
Vater und Sohn	27
Geschwisterrivalitäten	31
Zersplitterung	35
2. Die Einstellung fehlt	42
Fehlanzeige: das Buddenbrooks-Syndrom	43
Die wahren Ursachen	44
Keine Weitsicht	45
Kein Teamgeist	48
Kein Zusammenhalt	51
3. Übliche Reaktionsmuster	55
Aussitzen	57
Krieg aller gegen alle	59
Wir tun doch was!	61

Teil II

Die Familienstrategie – der Weg zur starken Unternehmerfamilie

1. Eine Strategie für die Familie	67
Ausgangslage	69
Die Familienstrategie in der Praxis	72
Eine Strategie nach Maß	76
2. Bestandsaufnahme – das gemeinsame Interesse	77
Traditionen	79
Werte	80
Ziele	86
Rollen	91
Family first – Business first?	97
Umgangsformen	98
3. Bestandsaufnahme – die Generationen und ihre Aufgaben	101
Gründergeneration	102
Geschwistergesellschaft	107
Familiendynastie	114
4. Richtungsentscheidungen	121
Exit-Lösungen	123
Verkauf	123
Stiftung	125
Thronfolger	126
Realteilung	127
Family-Buy-out	128
Loyalitäts-Lösung	129
Operative Führung durch Fremdmanager	130
Operative Führung durch Familienmitglieder	132

5. Die Familiencharta	134
Familiencharta und Gesellschaftsvertrag	135
Aufbau und Inhalt	137
Beispiel einer Familiencharta	144
6. Die Institutionen	150
Familihtag	152
Verantwortliche für Familie und Unternehmen	157
Family Office	158
7. Stabilität im Familienunternehmen	160
Stichwortverzeichnis	163
Die Autorin	171