

HANDELSBLATT, Montag, 10. Juli 2006, 19:29 Uhr

Familienmanagement

Auf Zusammenhalt einschwören

Von Bert Fröndhoff

"Friede ernährt, Unfriede verzehrt" - diese Weisheit hängt noch heute im original erhaltenen Arbeitszimmer von Carl Miele. Der Mitgründer des Hausgeräteherstellers wusste schon Anfang des vorigen Jahrhunderts, was Firmen erfolgreich macht: eine starke Familie.

DÜSSELDORF. Für Peter Zinkann, bis Ende 2005 geschäftsführender Gesellschafter von Miele, gilt dies mehr denn je: "Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann", sagt der Enkel des Miele-Mitgründers Reinhard Zinkann. "Eine Familie in Unfrieden aber ist das Schlimmste."

Zinkann spielt damit auf die Zerwürfnisse in manchen Familienunternehmen an: Wenn sich Gesellschafter streiten oder die Familie den Zusammenhalt verliert, geht dies meist auf Kosten der Firma - im Extremfall zerbricht sie. Familienfirmen wie Haniel, Heraeus oder Klett versuchen daher, nicht nur ihr Unternehmen professionell zu führen, sondern auch den Kreis der Besitzerfamilien.

Diese Strategie empfehlen auch Wissenschaftler und Berater: "Ohne gezieltes Familienmanagement geht es in vielen Unternehmen nicht mehr", sagt Rudolf Wimmer, Professor am Institut für Familienunternehmen an der Uni Witten/Herdecke. Grund: Über die Generationen hinweg wächst die Zahl der Gesellschafter rasant. Zugleich sind immer weniger von ihnen in der Geschäftsführung vertreten und daher weniger mit dem Unternehmen verbunden. Bei derartigen Unterschieden sind Konflikte unter den Gesellschaftern oft programmiert.

Dass die Zahl der so genannten nichtaktiven Gesellschafter in Familienunternehmen steigt, zeigt eine Untersuchung der Bonner Unternehmensberatung Intes und der European Business School (EBS): Danach halten bereits bei 53 Prozent der befragten deutschen Unternehmen die nichtaktiven Gesellschafter die Mehrheit der Anteile.

Intes-Chef Peter May rät, gerade diese Gesellschafter enger ans Unternehmen zu binden, um ein Auseinanderleben der Familien zu vermeiden. Ein Weg dazu sei die Aus- und Weiterbildung der Familienmitglieder beispielsweise in betriebswirtschaftlichen Fragen. "Damit schafft man ein gemeinsames Verständnis für das Unternehmen und dessen wirtschaftliche Entscheidungen und Optionen", sagt May. Es könnten Konflikte besser gelöst werden, etwa wenn es um die Entscheidung zwischen Investitionen oder höherer Ausschüttung an die Gesellschafter geht.

Lesen Sie weiter auf Seite 2: Bei der so genannten Family Education geht es um mehr.

Bei der von Wissenschaftlern so genannten Family Education geht es aber um mehr: "Um den Bestand eines Familienunternehmens zu sichern, müssen Gesellschafterfamilien gemeinsame Werte und Ziele haben", sagt Sabine Klein, Professorin am Family Business Center der EBS. Wenn die "Zehn Gebote der Familie" allen Gesellschaftern bewusst seien, stärke dies Identifikation und Zusammenhalt. Manche Familien halten ihre Regeln in einer Charta fest.

Beim größten deutschen Familienunternehmen, der Duisburger Haniel-Gruppe, sucht man ein solches Familiengesetz zwar vergeblich. Doch die Haniels gelten als Vorzeigebispiel für Family Governance - der Organisation der Gesellschafterfamilie. Die ist bei den Haniels weitverzweigt: Im 250. Jahr des Bestehens zählt das Unternehmen über 550 Familienmitglieder als Gesellschafter - vom Säugling bis zum Senior.

Ihre Interessen werden in einem 30-köpfigen Beirat gebündelt, der Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie ist. Auf Familienräte greifen mittlerweile auch kleinere Unternehmerfamilien zurück, um sich zu managen. Neben dem Beirat hat Haniel weitere feste Institutionen geschaffen, um das Wir-Gefühl aufrechtzuerhalten: Mehrmals im Jahr treffen sich die Familien zu Info-Veranstaltungen über den Konzern, zudem wird in Duisburg zusammen gefeiert.

In der konzerneigenen Akademie werden die Haniels in Sachen Managementwissen und Konzernorganisation getrimmt. Das gilt vor allem für den Nachwuchs: Die jungen Gesellschafter sollen schon früh an die Rolle als Mitunternehmer und an den Managementstil von Haniel herangeführt werden. Sie können auch auf Stipendien der familieneigenen Stiftung zurückgreifen.

Von einem Posten an der Konzernspitze brauchen die jungen Haniel-Gesellschafter allerdings erst gar nicht zu träumen, denn der Konzern verpflichtet dort ausschließlich familienfremde Manager. Andere Firmen aber können mit Familienmanagement gezielt Gesellschafter finden und fördern, die sich für das Top-Management eignen, sagt der Wittener Professor Wimmer.

Lesen Sie weiter auf Seite 3: Jedes Familienunternehmen muss seinen eigenen Weg finden.

Haniel ist nur ein Modell, wie ein Gesellschafterkreis organisiert und der Zusammenhalt gefördert werden kann. Jedes Familienunternehmen müsse dabei seinen eigenen Weg finden, sagt EBS-Professorin Klein. Untersuchungen zeigen, dass nicht nur die Großen das Thema Familienmanagement vorantreiben, sondern auch Firmen mit weitaus kleinerem Gesellschafterkreis.

Beispielsweise der Kölner Verlag Otto Schmidt, der mittlerweile 26 Gesellschafter der dritten und vierten Generation hat. Jedes Jahr dient bei den Kölnern ein verlängertes Pfingstwochenende dazu, das Familiengefühl der Gesellschafter sowie ihrer Lebenspartner und Kinder zu fördern. Ein Gesellschafterausschuss vermittelt zwischen den Familienstämmen und Generationen. Die regelmäßig erscheinende familieninterne Zeitschrift "Klartext" hält die Gesellschafter über die Entwicklung des Unternehmens und der Branche auf dem Laufenden.

Familienmanagement werde somit auch zu einer Art Investor Relations im Familienunternehmen, sagt Intes-Chef May. Das sieht auch Franz Haniel so, der im Aufsichtsrat von Haniel die Interessen der Gesellschafter vertritt: Für ihn sind die Familienmitglieder nicht nur Traditionsgemeinschaft, sondern auch Investorengemeinschaft.

Angebote für die Sippe

Family Governance: Viele Familienunternehmen haben neben der Corporate Governance auch Regeln für ihre Familien: Dabei geht es um Kommunikation, um Kriterien für die Zugehörigkeit und ums Rollenverständnis. Zur Umsetzung greifen sie auf Familienräte zurück.

Family Education: Hinter diesem Begriff verbirgt sich die Weiterbildung und Betreuung aller Gesellschafter - vor allem derjenigen, die im Unternehmen nicht aktiv sind. Für die Ausbildung stehen viele Angebote von Unternehmensberatern und privaten Hochschulen offen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind: etwa bei Intes in Bonn, der IMD Lausanne, an der European Business School in Oestrich-Winkel, der WHU in Koblenz und dem Wittener Institut für Familienunternehmen.

Family Office: Manche Firmen bieten den Gesellschaftern eine Vermögensverwaltung an - auch dies soll den Zusammenhalt fördern. Geführt werden solche Family Offices von Banken wie Pictet, Sal. Oppenheim und dem Marktführer UBS Sauerborn.
