

**- Entwurf -**

**Unternehmen Zukunft**

**Lernziel Familienfrieden**

Christian Drews von STAFFELSTAB - Familienstrategie & Nachfolgeberatung in Hamburg, über die Kunst des eleganten Machtwechsels

**Sie leiten Workshops für Unternehmerfamilien zu den Themen Familienstrategie und Nachfolge. Warum ist dies so eine schwierige Materie?**

Vor allem das Thema Nachfolge aber auch die Erarbeitung einer Familienstrategie wird zu Recht als sehr komplex wahrgenommen. Irre viele Fakten und Gefühle gehen durcheinander: Liebe, Vermögenswerte, Macht, Recht, Anerkennung, Steuern, Führungsverantwortung, Unsicherheit etc.! Der Wunsch nach Gerechtigkeit macht es nicht einfacher! Man findet keinen Anfang, operative Themen haben lieber Priorität. Sie halten ein Wollknäuel in der Hand, das sie nicht entwirren können.

**Zeigen Sie ihnen, wie es geht?**

Wir geben ihnen den Faden in die Hand. Dann kommen sie im Laufe des begleiteten Prozesses von selbst drauf. Allerdings geht das nicht von heute auf morgen, wir sprechen hier von sechs Monaten bis ein Jahr.

**Sie nannten eben u.a. Gerechtigkeit als eines der komplexen Punkte. Was ist gerecht?**

Jeder sieht und interpretiert Gerechtigkeit anders. Familienmitglieder reden, denken und fühlen aneinander vorbei.

Für mich ist es der zentralste Punkt, hier geht am meisten schief. Zu schnell fangen sich Familien den sogenannten NEM-Virus ein: Neid, Eifersucht und Missgunst entstehen! Werte werden vernichtet, das wollen wir nicht.

Wir kommen der Sache näher, indem wir unterscheiden.

Erstens: Die **Verteilungsgerechtigkeit** - der Klassiker, in der Dimension denken die Meisten. Wer kriegt was? wie viel? und wann? Das betrifft die ganze Familie. Zweitens: Die **Leistungsgerechtigkeit**. Was kann derjenige erwarten, der sich für das Unternehmen aufreißt, Verantwortung für vielleicht 500 Mitarbeiter und ihre Familien übernimmt, 70 Stunden in der Woche arbeitet und nachts keinen Schlaf findet? Sicher mehr als derjenige, der in Südfrankreich lebt, schicky lucky macht und sich um nichts kümmert. Drittens kommen wir auf die **Bedarfsgerechtigkeit**. Nehmen wir z.B. die Versorgung eines kranken Familienmitglieds. Da sind sich alle einig, keine Diskussion. Und viertens gibt es die **Prozessgerechtigkeit**: Laufen die Entscheidungsprozesse so ab, dass sie jeder nachvollziehen kann? Die Kinder wollen wissen, warum ein Senior sich wie entscheidet. Das bleibt oft im Dunkeln und schafft böses Blut. **Prozessgerechtigkeit** wird oft übersehen, hier drin liegt für mich aber der Schlüssel zum Erfolg und damit Familienfrieden. Deshalb setzen wir hier an.

### **Sie plädieren für Transparenz?**

Es hilft, wenn gewisse zu treffende Entscheidungen in einen strukturierten Prozess offen gelegt und diskutiert werden. Die Familie rückt zusammen, entwickelt Verständnis für die Lage des Unternehmens und seiner Führung, fährt schon mal eigene Ansprüche zurück, wenn sie mitgenommen und aufgeklärt wird.

Wir haben eine Tochter erlebt, die bis dahin als zukünftige Gesellschafterin im Abseits gestanden hatte, und nun fand: „Ich fühle mich abgeholt, zum ersten Mal beteiligt“.

**Was ist Ihr Angebot?**

Ein strukturierter Prozess zur generationsübergreifenden Sicherung des Familienvermögens. Dies funktioniert langfristig nur, wenn die Familie einig und gut ausgebildet mit einem festgelegten Regelwerk geschlossen hinter dem Unternehmen steht, welches bei unseren Kunden meist der größte Bestandteil des Vermögens ausmacht! Da Regeln und Erfahrungsgemäß eigenen sich

Mit anderen Worten.

Wir sagen nicht, was zu tun ist. Wir starten mit der der Zieldefinition und zeigen Lösungsmöglichkeiten. Und davor steht die Analyse.

**Wie beginnen Sie Ihren Workshop?**

Wir erstellen einen Status quo. Wir fragen: Was sind die Werte der Familie? Damit fangen wir an. Es geht um die Identität. Was sie uns zurufen, wird auf eine Flipchart geschrieben. Bescheidenheit, Anstand, Verlässlichkeit, Loyalität, Gerechtigkeit...

Wir schaffen in Workshops für die Nachfolge-Regelung eine Struktur, zeigen wie der Prozess ablaufen kann und moderieren diesen professionell. Es ist ein Thema von hoher Emotionalität, die bei unseren Mandanten aber noch positiv zu kanalisieren

sind. Deshalb geht es bei der Umsetzung vor allem um Technik.

**Wie gehen Sie vor, rein technisch?**

Wir starten mit einer ganzheitlichen Analyse: Jahresabschlüsse, Gesellschafts-, Ehe-, und Schenkungsverträge, Vermögensstruktur usw.. Im Mittelpunkt steht aber die Familie. Uns geht es darum, alle einzubinden, in ein gemeinsames Projekt. Das startet dann meist in einem gemütlichen Tagungshotel mit dem ersten Ganztagesworkshop. Die Betonung liegt dabei auf „work“, alle sind gefragt und bringen sich ein. Erst einmal muss der emotionale Teil bewältigt werden, das ist fundamental und aufwühlend für alle Beteiligten.

**Was machen Sie, wenn einer, zum Beispiel der Firmengründer und Seniorchef, kein Interesse hat?**

Dann haben wir keine Chance. Wir hatten bisher einen einzigen Fall, in denen ein Firmenpatriarch sagte: was soll der Quatsch. Das brauch ich nicht. Meine Kinder mit einbeziehen? Die taugen nichts. Ich kann Ihnen sagen was meine Kinder denken und wollen. Das Gespräch war sehr schnell zu Ende.

**Wie muss man sich Ihre Arbeit vorstellen? Sitzen Sie ganz allein einer Familie gegenüber?**

Hängt von der Größe der Familie und der Themen ab.... Unsere Stärke ist, dass wir nicht nur die Themen der Senioren verstehen, sondern auch vor allem die Sprache der nachrückende Generation sprechen. [Wir bauen Netzwerke auf, in denen die junge Generation zusammen findet.](#)

In Familienunternehmen gibt es immer drei Bereiche, die sich überschneiden: Die Familie, das Unternehmen und das Eigentum. Die Schnittstelle ist der Vater, der zugleich Unternehmer und Eigentümer ist. Er regiert in allen drei Bereichen und wechselt die Rollen innerhalb weniger Sekunden. Er äußert sich als Vater, als Unternehmer und als derjenige, der bestimmt, was mit dem Vermögen zu geschehen hat.

**Und wie gehen die Familien damit um?**

Sehr unterschiedlich. Wir fragen in einem Rollenmodell, wo sich jedes Familienmitglied in diesen drei Bereichen sieht. Die Mutter zum Beispiel, die nicht im Unternehmen ist, und auch keine Anteile daran besitzt, sich aber im Zentrum der Familie sieht. Andere, die im Unternehmen mitarbeiten oder Anteile am Unternehmen oder am Vermögen besitzen. Wer sind die Spieler? Ist es der Sohn, der schon im Unternehmen ist, aber erst Anteile erwarten kann, wenn er gut ist? Wo befinden sich die Töchter, die nicht im Unternehmen mitarbeiten wollen, aber Anteile bekommen sollen? Wir fragen: Wer spricht für die Familie? Es gibt in jeder Familie eine Rollenverteilung. Ein schwarzes Schaf ist immer dabei. Den Einfluss der Mutter darf man nicht unterschätzen. Sie hat schließlich die Söhne erzogen, die ihren Vater nur selten gesehen haben. Und die Schwiegertöchter haben Einfluss. Das Thema hat Bums.

**Klingt explosiv...**

Ja, das ist es. Wir sorgen an bestimmten Punkten des Verfahrens für kontrollierte Sprengungen.

**Nennen Sie ein Beispiel?**

Wir stellen die Frage: Wie sieht sich ein externer

Geschäftsführer für Ihr Familienunternehmenvorstellen würden. Sie zählen auf: Superstudium. Auslandserfahrung, geschliffene Fremdsprachenkenntnisse. Autorität. Unternehmerisches Potenzial, Fähigkeit zur Führung als Vorbild, Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist, Ausstrahlung, Verhandlungsgeschick, strategisches Denkvermögen, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, fundiertes Fachwissen in zentralen Bereichen des Unternehmens, So würden sie ihn backen...

**Was ist daran explosiv?**

Die nächste Frage: Wer von ihnen diese Anforderungen erfüllen könnte. Die Reaktion ist meist Schweigen. Dann kommen die Wortmeldungen eher zögernd. Namen werden genannt, diskutiert. Es reicht wohl nicht nur Müller zu heißen um bei der Müller GmbH Chef zu werden. Es fehlt doch einiges. Manchmal auch die Bereitschaft, Verantwortung mit allen Konsequenzen zu übernehmen. Ausbildung im Betrieb? Nö. Praktikum ja. Das schon...

**Welche weiteren typischen Sprengfallen werden thematisiert?**

Im Grunde alle Themen der Corporate Governance: Mitarbeit, und Führung haben wir eben schon angesprochen, des Weiteren Klassiker wie Ausschüttungen, Informationen, Vergütung von im Unternehmen tätigen Gesellschafter....

**Gibt es Ärger?**

Konflikte werden nicht beiseite geschoben, sondern offen angesprochen. Das hilft ungemein. Manch mal haben wir aber auch nur mit selbstbewussten Halbwissen zu kämpfen.

**Brauchen Sie psychologische Fähigkeiten?**

Ich bin kein Therapeut. Was mir hilft, sind Einfühlungsvermögen, Empathie und sicher auch die Erfahrung aus vielen Workshops. Jeder hat ein anderes Ergebnis. Keiner verläuft nach einem vorhersehbaren Muster. Jede Familie ist anders.

**Welche Resultate haben die Workshops?**

Eine gut aufgestellte und ausgebildete Unternehmerfamilie. Wenn alle wichtigen Fragen geklärt sind, sind die konkreten Ergebnisse eine von der Unternehmerfamilie selbst geschriebene Familienverfassung und ein von allen mitgetragenes Nachfolgekonzept. Das ist dann Grund zum feiern! Wir haben es erlebt, dass zu diesem Akt die Verwandten von weither angereist sind. Gerade hatten wir bei einer Familie 13 Cousins an einem Tisch. Die kamen aus aller Welt. Alle wollten dabei sein.

Die Familienverfassung beinhaltet die Ergebnisse zur Identität sowie der Corporate und Family Governance aus den Workshops. Sie trägt die Unterschrift aller Beteiligten.

**Ist so ein Dokument denn wirklich so wirkungsvoll?**

Teilweise, das finale Dokument selber ist bei diesem Prozess nicht das Wichtigste: Es gilt ganz klar: „Der Weg war das Ziel“. Die intensive Auseinandersetzung mit den anderen Familienmitgliedern. Dazu kommt der Ausbildungsaspekt, der besonders bei der nachwachsenden Generation riesig ist. Es macht richtig Spaß, wenn die Juniorgesellschafter bei Worten wie „Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte“ oder „disproportionale Stimmrechtsverteilung“ nicht mehr zucken

und sie wissen, was es mit dem wirklich unromantischen Ehevertrag auf sich hat und sogar wo darüber was im eigenen Gesellschaftsvertrag steht.

### **Wie geht es nach der Feier weiter?**

Wenn die Familienverfassung steht und die Familie Ihre Zielstruktur definiert hat, ist es Zeit für die Anpassung u.a. der Gesellschaftsverträge und die Schrittweise Umsetzung des Nachfolgekonzeptes. Hierbei kommen dann Anwälte und Steuerberater ins Team. Eine enge und koordinierte Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen macht viel Spaß. Es geht ums Geld der Familie, um Eheverträge.

Dann geht es erst richtig los....

### **Was kostet ein Workshop?**

Wir bringen diese Leistung nicht umsonst. Wir bereiten uns vor, reden mit einzelnen Protagonisten. Alle Ergebnisse werden in einem ausführlichen Fotoprotokoll festgehalten. Pro Tag berechnen 000 Euro. Nach vier bis sechs Tagen ist der Workshop in der Regel abgeschlossen. Ich halte den Preis für angemessen. Einer der Teilnehmer sagte am Ende: „Der Familienfriede sollte uns 000 Euro wert sein, im Gegensatz zu einem Streit sehr günstig.“

Unsere Aufgabe ist die Sicherung des Unternehmervermögens über Generationen. Der Familienfrieden ist dafür ein sehr wesentlicher Bestandteil.

---

*Fassung vom 26. Januar 2013 / 8024 Zeichen*

Erfolg Sind die Entscheidung gerecht (für die Familie), zukunftsfruchtig (für das Unternehmen), wertsteigernd (für das Vermögen)?