



Unternehmen Zukunft

Lernziel Familienfrieden



Christian C. Drewes, Prokurist
im Berenberg Office – Familien-
und Unternehmer-Beratung
in Hamburg, über die Kunst
des eleganten Machtwechsels

Sie leiten Workshops für Unternehmerfamilien zum Thema Unternehmerstrategie und Nachfolge. Warum ist dies so eine schwierige Materie?

Das Thema ist sehr komplex. Fakten und Gefühle gehen durcheinander: Emotionen, Macht, Vermögenswerte, Recht, Anerkennung, Steuern, Führungsverantwortung. Man findet keinen Anfang, konzentriert sich lieber auf operative Themen. Der Unternehmer hält ein Wollknäuel in der Hand, das er oft nicht entwirren kann.

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

Wir sind zu zweit, mein Kollege ist Jurist. Wir sind Anfang 30 und Anfang 40. Unsere Stärke ist, dass wir nicht nur die Themen der Senioren verstehen, sondern auch die Sprache der nachrückenden Generation sprechen.

Wie beginnen Sie Ihren ersten Workshop?

Wir erstellen einen Status quo, fragen: Was sind die Werte

der Familie? Es geht um die Identität. Was sie uns zurufen, wird auf ein Flipchart geschrieben. Bescheidenheit, Anstand, Verlässlichkeit, Loyalität, Gerechtigkeit ... Danach geht's an das klassische Rollenmodell von Unternehmerfamilien.

Wie funktioniert das?

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

Und wie gehen die Familien damit um?

Sehr unterschiedlich. Wir fragen in dem Rollenmodell, wo sich jedes Familienmitglied in diesen drei Bereichen sieht – heute und perspektivisch. Die Mutter zum Beispiel, die nicht im Unternehmen ist und auch keine Anteile daran besitzt, die aber das Zentrum der Familie bildet. 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 sich bewährt hat? Wo befinden sich die Töchter, die nicht im Unternehmen mitarbeiten wollen, aber Anteile bekommen sollen? Ein schwarzes Schaf ist eigentlich 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. Dazu verändern sich die Rollen über die Zeit. Das Thema hat Bums.

Klingt explosiv ...

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

Und dann geht es hoch her?

Diese Themen lassen niemanden kalt. Im Grunde gilt das für alle Themen der Corporate Governance: Mitarbeit, Führung, Klassiker wie Ausschüttungen, Informationen, Kontrolle und Vergütung von im Unternehmen tätigen Gesellschaftern ...

Das Wollknäuel. Können Sie es denn entwirren?

Wir geben den Familien den Faden in die Hand, begleiten den Prozess. Dann kommen sie irgendwann von selbst darauf, allerdings nicht von heute auf morgen. Wir schaffen für die Nachfolgeregelung eine Struktur, zeigen, wie der Prozess ablaufen kann und wie eine gerechte Lösung aussehen könnte, die alle akzeptieren.

GENERATIONENWECHSEL

Was ist gerecht?

Das ist die vielleicht schwierigste Frage überhaupt. Für mich ist das der zentrale Punkt, hier geht am meisten schief.

Warum gerade hier?

Jeder sieht und interpretiert Gerechtigkeit anders. Familienmitglieder reden, denken und fühlen hierbei häufig aneinander vorbei. Zu schnell fangen sich Familien den sogenannten NEM-Virus ein: Neid, Eifersucht und Missgunst entstehen. Das ist gefährlich, führt dazu, dass Werte vernichtet werden. Das wollen wir nicht.

Wie lässt sich eine Infektion mit dem Virus vermeiden?

Indem wir unterscheiden, was wirklich gerecht ist. Erstens: der Klassiker, die **Verteilungsgerechtigkeit**. 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 und sich um nichts kümmert. Drittens kommen wir auf die **Bedarfsgerechtigkeit**, zum Beispiel die finanzielle Versorgung eines kranken Familienmitglieds. Da sind sich alle einig, keine Diskussion. Und viertens gibt es die **Prozessgerechtigkeit**: Wichtiger als die Entscheidung an sich ist meist, dass die Betroffenen in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, sodass sie sie nachvollziehen können. Es entspannt die Familie extrem, wenn die Kinder wissen, warum ein Senior sich wie entscheidet. Das bleibt oft im Dunkeln und schafft böses Blut. Prozessgerechtigkeit wird oft übersehen, hierin liegt für mich aber der Schlüssel zum Erfolg und damit zum Familienfrieden. Deshalb setzen wir hier an.

Wie machen Sie das?

Ganz vorsichtig. Wir sagen nicht, was zu tun ist. Wir zeigen Lösungsmöglichkeiten auf, durch die professionelle Strukturierung und Begleitung genau dieses Prozesses – von der Analyse bis zur Umsetzung.

Und alle machen mit?

In den moderierten Workshops arbeiten wir mit der ganzen Unternehmerfamilie zusammen. Uns geht es darum, alle in das Projekt einzubinden und gemeinsame Regeln zu erarbeiten – für die Familien und in Hinblick auf das Unternehmen.

Gibt es dabei Streit?

Es gibt kritische Auseinandersetzungen, die wir moderieren, und es ist absolut zielführend, wenn verschiedene Meinungen und der Prozess der Entscheidungsfindung offen diskutiert werden. Die Familie rückt zusammen, entwickelt

Verständnis für die Lage des Unternehmens und seiner Führung. Wir haben eine Tochter erlebt, die bis dahin als künftige Gesellschafterin im Abseits gestanden hatte und nun fand: „Ich fühle mich abgeholt, zum ersten Mal beteiligt.“

Welches konkrete Resultat hat so ein Workshop?

Eine gut aufgestellte und ausgebildete Unternehmerfamilie. Das konkrete Ergebnis ist eine von der Unternehmerfamilie selbst geschriebene Familienverfassung und ein von allen mitgetragenes Nachfolgekonzept. Das ist dann Grund zum Feiern. Gerade hatten wir bei einer Familie neun Cousins an einem Tisch. Die kamen aus aller Welt. Alle wollten dabei sein.

Alles wegen dieses Dokuments?

Es ist ein toller Abschluss und ein sehr wegweisendes und persönliches Werk. Es gilt aber: „Der gemeinsame Weg dorthin ist das Ziel“, die intensive Auseinandersetzung mit den anderen Familienmitgliedern. Dazu kommt der Ausbildungsaspekt, der besonders bei der nachwachsenden Generation wichtig ist. Es macht richtig Spaß, wenn die Juniorgesellschafter bei Worten wie „Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte“ oder „disproportionale Stimmrechtsverteilung“ nicht mehr zucken. Und wenn sie plötzlich einsehen, warum der so unromantische Ehevertrag wirklich nötig ist.

Wie geht es weiter?

Wenn die Familienverfassung steht und die Familie ihre Zielstruktur definiert hat, ist es Zeit für die Anpassung der Gesellschaftsverträge und die schrittweise Umsetzung des Nachfolgekonzeptes. Hierbei kommen dann Anwälte und Steuerberater ins Team.

Tauschen sich die Familien untereinander aus?

Netzwerke sind ein wichtiger Punkt, gerade für die nachfolgende Generation. So viele Gleichaltrige haben nicht die gleichen Herausforderungen. Zum Austausch unserer Kunden bieten wir als Gastgeber die „wir-Tage – Das Zweigenerationen-Symposium für Unternehmerfamilien“ an. Eine geschlossene Veranstaltung, genau zu diesen ganzen spannenden Themen.

Ist es Aufgabe einer Bank, den Familienfrieden zu sichern?

Unsere Aufgabe ist die Sicherung des Unternehmervermögens über Generationen. Der Familienfrieden ist dafür ein sehr wesentlicher Bestandteil. Wir tun nichts anderes als das, was Privatbanken schon vor 200 Jahren gemacht haben: Da lag die Betreuung der Familie, des Unternehmens und des Vermögens in einer Hand. Das ist durch die Spezialisierung der Banken verloren gegangen. Inzwischen stehen wir als älteste Privatbank mit dieser Beratung in Deutschland schon fast einsam auf weiter Flur.