

2. Die Inhaber und ihr Selbstverständnis

2.1 Die Bedeutung der Identität

Warum Unternehmerfamilien gemeinsame Werte und Ziele brauchen

von Prof. Dr. Peter May

I. Gemeinschaft und Identität

Auf dem Höhepunkt der Finanzkrise 2009 wählte der amerikanische Präsident starke Worte. „Our challenges may be new. The instruments with which we meet them may be new. But those values upon which our success depends – hard work and honesty, courage and fair play, tolerance and curiosity, loyalty and patriotism – these things are old. These things are true.“¹ Barack Obama wusste, was er tat. Dem Präsidenten war bewusst, dass die Bewältigung der Krise den Amerikanern eine außergewöhnliche Kraftanstrengung abverlangen würde. Deshalb appellierte er an die gemeinsame Identität und beschwor die Werte und Tugenden, die Amerika zur führenden Macht in der Welt hatten werden lassen.

Zu Recht. Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft hat für ihre Mitglieder nicht nur Vorteile, sie verlangt auch Opfer. Regeln müssen eingehalten, Beiträge geleistet und Sanktionen für Fehlverhalten akzeptiert werden. Die damit verbundene Beschränkung individueller Freiheit wirkt belastend und wird nur ungern akzeptiert. Um Erfolg zu haben, benötigen Gemeinschaften deshalb eine starke Identität. Diese muss für die Mitglieder so attraktiv sein, dass sie bereit sind, ihre individuellen Interessen zumindest partiell für die Mitgliedschaft in der Gemeinschaft und die damit verbundenen Rechte und Pflichten zurückzustellen. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Je attraktiver das Identifikationsangebot der Gemeinschaft ist, desto besser sind ihre Aussichten im Wettbewerb. Starke Gemeinschaftsidentitäten bündeln die Energien der Mitglieder und geben ihrem Tun Orientierung. So entsteht gemeinsam mehr als der Einzelne allein vermag. Dies gilt für Staaten wie für

¹ Zitat aus der Amtseinführungsrede des amerikanischen Präsidenten Barack Obama vom 20.1.2009.

Religionsgemeinschaften, für politische Parteien wie für Sportvereine. Und für Unternehmen.

Eine gemeinsame Vorstellung vom Sinn und Zweck der gemeinschaftlichen Unternehmung (Auftrag/Mission) und vom angestrebten Idealzustand (Vision) sowie gemeinsame Werte und Ziele bilden den Kern des Selbstverständnisses. Sie geben der Gemeinschaft Identität und Richtung.²

II. Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Diese Logik gilt auch für Familienunternehmen und ihre Inhaber. Auch sie sind Gemeinschaften und brauchen eine gemeinschaftliche Identität, um das langfristige Überleben zu sichern. Die hier interessierende Frage ist deshalb nicht: Brauchen Unternehmerfamilien eine Identität? Sondern: Von welcher Beschaffenheit muss diese Identität sein, um erfolgsfördernd wirken zu können?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir einen kurzen Blick auf das Phänomen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie werfen. Familienunternehmen sind eine besondere Organisationsform ökonomischen Wirtschaftens. Von konkurrierenden Organisationsformen unterscheiden sie sich zuvörderst durch die Art der Inhaberschaft.³ Infolge der andersartigen Inhaberschaft stehen Familienunternehmen vor anderen Herausforderungen als Publikumsgesellschaften, Genossenschaften, Unternehmen in Staatseigentum oder unter der Kontrolle von Finanzinvestoren. Wer ein Familienunternehmen erfolgreich führen will, muss das Unternehmen und die Familie sowie das durch die Verknüpfung beider Sphären geschaffene Spannungsfeld managen. Er muss versuchen, die aus dieser besonderen Situation erwachsenden Systemvorteile in individuelle Stärken zu verwandeln und die systembedingten Herausforderungen zu beherrschen.⁴

Das ist leichter gesagt als getan. Denn Familienunternehmen unterscheiden sich nicht nur von anderen Organisationsformen wirtschaftlichen Handelns, sie bilden auch untereinander eine höchst inhomogene Bezugsgruppe. Oder anders ausgedrückt: Familienunternehmen sind nicht nur anders als andere Unternehmen. Sie

2 Vgl. *Hill/Gareth*, *Strategic Management Theory – An Integrated Approach*, Cincinnati, 2009, S. 14, und *Wickert*, *Das Buch der Tugenden – Große Texte der Menschheit für uns heute ausgewählt*, München, 2010, S. 21 ff., sowie *Bordt*, *Was in Krisen zählt – Die Antworten eines Jesuiten auf die Fragen, die wir uns jetzt stellen*, München, 2009, S. 17 ff.

3 Diese ist durch die dominante Stellung einer Familie mit einem generationsübergreifenden Unternehmerverständnis gekennzeichnet. Siehe hierzu auch den Beitrag „Grundfragen der Inhaberschaft“ in diesem Kapitel.

4 Ausführlich dazu *May*, *Erfolgsmodell Familienunternehmen*, Hamburg, 2012.

sind auch anders als andere Familienunternehmen.⁵ Das gilt nicht nur mit Blick auf Alter und Größe des Unternehmens, sondern vor allem auch für die Struktur der familiären Inhaberschaft, die Art und Weise, wie die Familie auf das Unternehmen einwirkt sowie für den Charakter ihres unternehmerischen Engagements. Ein Familienunternehmen kann einem Alleininhaber gehören oder einer Geschwistergemeinschaft, es kann von Familienmitgliedern oder von Familienfremden geführt werden und mehr oder weniger fokussiert oder diversifiziert unternehmerisch tätig sein. Es sollte unmittelbar einleuchten, dass diese Unterschiede unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringen und differenzierte Strategien der Inhaber für einen Erfolg sichernden Umgang mit ihnen erfordern.

III. Die Entwicklung einer gemeinsamen Identität

Die Entwicklung einer gemeinsamen Identität für Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und familiäre Inhaberschaft ist ein wichtiger Baustein einer solchen Inhaberstrategie. Eine gemeinsame Mission und Vision sowie gemeinsame Ziele und Werte bilden den Kern dieser Identität. Sie konkretisieren das unternehmerische Selbstverständnis der Familie im Hinblick auf die familiäre Inhaberschaft, das der Familie gehörende Unternehmen und die Familie, die das Unternehmen betreibt. Erfolgreiche Unternehmerfamilien wissen das. Nicht selten stoßen wir in der Welt der Familienunternehmen auf teilweise über 100 Jahre alte Werte- und Zielkataloge.

1. Eine gemeinsame Mission und Vision

Am Anfang solcher Überlegungen muss die Frage stehen: Warum machen wir das eigentlich? Für den Gründer ist diese Frage eine Selbstverständlichkeit, für spätere Generationen keineswegs. Eine Familie muss ein Unternehmen nicht dauerhaft gemeinsam weiterbetreiben. Und sie muss auch nicht als Familie zusammenbleiben. Im postpatriarchalischen Zeitalter sind Verkauf und Trennung realistische Alternativen. Umso wichtiger ist es, dass sich jede Unternehmerfamilie immer wieder aufs Neue folgende Fragen stellt:

- Wollen wir gemeinsam ein Familienunternehmen betreiben?
- Warum eigentlich? Was ist der Sinn und Zweck dieser Unternehmung?

⁵ Ausführlich dazu *May*, 2012, S. 177 bis 205.

- Wie sieht für uns ein anstrebenswertes und zugleich realistisches Idealbild von unserem Unternehmen und unserer Familie aus?

Dabei sollte nicht nur das Wollen, sondern auch das eigene Können in Betracht genommen werden. Der verstorbene Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn war da durchaus kritisch: „Ich habe mir sehr wohl Gedanken gemacht, ob eine Familie weiter als Träger eines Unternehmens auftreten kann. [...] Das geht nicht. Man muss es klipp und klar sagen: Das ist eine schlimme Sackgasse,“⁶ hat Mohn mehr als einmal betont. Auch wenn ich Reinhard Mohn nicht generell zustimmen möchte: Jede verantwortungsvoll handelnde Unternehmerfamilie muss sich immer wieder die Frage stellen, ob sie über den Willen und die Fähigkeiten verfügt, die erforderlich sind, um als dominanter Inhaber eines Unternehmens aufzutreten.

Wird der Wille zur Aufrechterhaltung der dominanten Inhaberschaft bekräftigt, sollten die Inhaber klar machen, was das genau für sie bedeutet. Je kraftvoller und emotionaler dies geschieht, desto besser. Die Menschen in den USA eint der „American Dream“, das gemeinsame individuelle Streben nach Glück und Erfolg und der Glaube, dass alles möglich ist. Den FC Bayern München eint das kraftvolle „Mia san mia“ und Borussia Dortmund der gemeinsame Traum, dass auch der „kleine Mann“ gemeinsam viel erreichen kann. Auf diese Weise entsteht ein Humus gemeinschaftlicher Energie, der Grundlage für große Erfolge sein kann. Unternehmerfamilien kann Ähnliches gelingen. Die Auseinandersetzung mit den gemeinsamen Wurzeln, die Formulierung eines gemeinschaftlichen Auftrages, die Diskussion der mit ihm verbundenen Vorteile und Verantwortungen hat das Potenzial, aus einer durch den Zufall der Verwandtschaft begründeten Zwangsgemeinschaft eine kraftvolle „Wahlverwandtschaft“ zu machen. Und wenn nicht, kann man zumindest anständig auseinandergehen. Schädlich ist nur, nichts zu tun. Denn die auf die Tradition und Autorität begründete Bindekraft der bürgerlichen Familie und ihrer Wertvorstellungen besteht nicht mehr.

2. Ziele und Werte für die familiäre Inhaberschaft

Sind Mission und Vision bildhaft beschrieben, gilt es, sie mithilfe von Zielen und Werten weiter zu konkretisieren. Das gilt insbesondere für die familiäre Inhaberschaft, denn aufgrund ihres dominanten Charakters berechtigt und verpflichtet sie die Familie zugleich. Das führt zu wichtigen Folgefragen:

⁶ *Mohn*, Mit Delegation und Dezentralisierung zum unternehmerischen Erfolg. Frankfurter Allgemeine Zeitung 145, 2001, S. 27.

- Was wollen wir mit unserer dominanten Inhaberstellung im Unternehmen anfangen?
- Was wollen wir erreichen?
- Von welchen Grundwerten wollen wir uns dabei leiten lassen?

In diesem Zusammenhang geht es immer auch um die Frage, wie sich Unternehmensinteressen, Familieninteressen und die Individualinteressen der einzelnen Familienmitglieder zueinander verhalten. Sie wird häufig unter der auf Konrad Henkel zurückgeführten plakativen Formel „Firma geht vor“⁷ erörtert. Dabei beschreibt dieser Satz zunächst einmal nur eine Selbstverständlichkeit. Jede Gemeinschaft kann nur erfolgreich sein, wenn ihre Mitglieder im Kollisionsfall den Vorrang des Gemeinschaftsinteresses vor ihrem Individualinteresse anerkennen. Weitaus spannender ist die Frage, wo die Grenzen eines solchen Vorranges verlaufen, und ob dem Unternehmensinteresse auch dann ein Vorrang einzuräumen ist, wenn die Interessen des gemeinschaftlichen Unternehmens mit Interessen der Familiengemeinschaft insgesamt kollidieren. Diese Frage ist weit weniger eindeutig zu beantworten. Eine Familie, die ein Unternehmen betreibt, ist in zwei Welten tätig und muss versuchen, deren Anforderungen miteinander zu versöhnen. Unternehmen stehen im Wettbewerb und müssen sich gegen externe Konkurrenten behaupten. Die dafür notwendige überlegene Leistung werden sie nur erbringen können, wenn in der Organisation das Leistungsprinzip gelebt und mittels hierarchischer Entscheidungsstrukturen umgesetzt wird. Familiäre Erwartungen nach Zugehörigkeit und leistungsunabhängiger Gleichbehandlung schwächen das Unternehmen in seinem Selbstbehauptungskampf. Inhaberfamilien, die diese Zusammenhänge verleugnen und im Unternehmen zu stark nach familiären Mustern entscheiden, laufen Gefahr, das Unternehmen und ihren Status als Unternehmerfamilie zu verlieren. Andererseits benötigt das Familienunternehmen den Rückhalt durch eine starke Inhaberfamilie, die den Willen hat, die familiäre Inhaberschaft über das Unternehmen aufrechtzuerhalten. Diesen Willen wird die Familie nur behalten, wenn auch die familiären Erwartungen nicht vollends durch objektivierbare Belange des Unternehmens verdrängt werden. Ein Stück familiärer Geist im Unternehmen schadet ja auch nicht. Im Gegenteil: Er kann sogar einen Vorteil des Familienunternehmens im Wettbewerb mit seinen anonymen Konkurrenten begründen. Wich-

⁷ Siehe *Hennerkes*, Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt, 1998, S. 46, *Baus*, Kooperationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz, in *Kirchdörfer/Lorz/Wiedemann/Kögel/Frohmmayer* (Hrsg.), Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, München, 2009, S. 13 f., sowie den Beitrag „Fima geht vor – Macht das heute noch Sinn?“ in diesem Kapitel.

tig ist, auf beiden Feldern – Firma und Familie – das richtige Maß zu finden. Es ist daher wichtig, familiäre Interessen und Unternehmensinteressen sauber gegeneinander abzugrenzen und gemeinsam festzulegen, welchem Interesse in welchem Zusammenhang der Vorrang gebührt.

Und noch etwas sollte unbedingt erörtert und mit einem klaren Bekenntnis abgeschlossen werden. Die ererbte Eigentumsstellung an einem Familienunternehmen ist ein besonderes „Ding“. Zumindest in moralischer Hinsicht handelt es sich um eine „Inhaberstellung minderer Art“, die mehr dem vorindustriellen „patrimonium“ ähnelt als dem zivilrechtlichen Herrschaftseigentum.⁸ Inhaber von Familienunternehmen fühlen sich meist als Glied einer Kette, ihren Eltern und Kindern gleichermaßen verpflichtet. Mit Folgen: „Ein Familienunternehmen ist wie ein Baum“, hat mir ein befreundeter Familienunternehmer einmal gesagt. „Jede Generation darf die Früchte ernten, allenfalls kranke Äste abschneiden, aber niemals Hand an den Stamm legen.“ Im Gegenteil: Wenn die Zahl derer, die von den Früchten leben wollen, größer wird, muss die Familie den Baum hegen und pflegen und ebenfalls größer machen. Das ist ein hoher Anspruch. Und es schwingt berechtigter Stolz mit, wenn ein Unternehmer wie Christian Boehringer im ZEIT-Interview feststellt: „Bisher konnte jede Generation das Unternehmen in jeweils besserem Zustand übergeben, als sie es übernommen hatte.“⁹ Vor diesem Hintergrund muss der Wertekatalog des Familienunternehmens ein möglichst konkretes Bekenntnis zu den mit der Inhaberschaft verbundenen Verpflichtungen, aber auch zu den diesbezüglichen Erwartungen der Inhaber enthalten.

Und das nicht allein in ökonomischer Hinsicht. Im Familienunternehmen spielt auch der emotionale Wert der Inhaberschaft eine große Rolle.¹⁰ „Es sind nicht die Dividenden, es sind die Emotionen“, hat der Familienunternehmer Jürgen Heraeus die Bedeutung des Emotional Value für den Erhalt eines Familienunternehmens treffend zusammengefasst.¹¹ In der Tat: Mit dem ökonomischen Nutzen allein lässt sich die Begeisterung vieler Inhaber für ihr Familienunternehmen nicht begründen. Dafür sind die Einschränkungen, die der durchschnittliche Inhaber eines Fa-

8 Zu den verschiedenen Eigentumsbegriffen „dominum“ und „patrimonium“ vgl. *Binswanger, H. C.*, Die Glaubensgemeinschaft der Ökonomen, Hamburg, 2011, S. 84, 85.

9 *Boehringer*, Solide Forschung hilft“. DIE ZEIT Nr. 15, 2011, S. 33.

10 Näher zu „Emotional Ownership“ und „Emotional Value“ vgl. *Björnberg/Nicholson*, Emotional Ownership – The Crucial Pathway Between the Next Generation and the Family Firm, Institute for Family Business, London, 2008; *Zellweger/Astrachan*, On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review* 21, 2008, S. 347 bis 363; *Zellweger/Sieger*, Emotional Value – Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen, St. Gallen, 2009, sowie den Beitrag „Emotional Value“ – Was ist das und wie misst man ihn?“ in Kapitel 5 dieses Buchs.

11 Vgl. *Heraeus*, Es sind nicht die Dividenden, es sind die Emotionen. *Credo – LGT Journal der Vermögenskultur* 11, 2009, S. 21 bis 23.

milienunternehmens bei Dividende und Fungibilität hinnehmen muss, zu groß. Als Ausgleich für den ökonomischen Verzicht gewähren Familienunternehmen ihren Inhabern auch eine emotionale Dividende, die sich in Dimensionen wie Stolz auf das Unternehmen, sein Produkt oder seine Marke, die mit der Inhaberstellung verknüpfte Reputation oder Ähnlichem manifestiert. Welchen emotionalen Wert das Familienunternehmen seinen Inhabern vermitteln will, und wie sich ökonomischer und emotionaler Wert zueinander verhalten, sollte deshalb ebenfalls im Wertekatalog festgehalten werden.

3. Ziele und Werte für das Familienunternehmen

Der Governance Kodex für Familienunternehmen fordert ausdrücklich: „Die Inhaber sollen nicht nur mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft, sondern auch für ihr Familienunternehmen die maßgeblichen Werte und Ziele festlegen.“¹² Dass diese eng mit der spezifischen Charakteristik des Familienunternehmens verbunden sind, versteht sich von selbst. Wer den Bestand des Unternehmens als Familienunternehmen zur obersten Maxime erhebt, dem muss die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit ein zentrales Anliegen bei der Führung des Unternehmens sein. Und wer ein generationsübergreifendes Unternehmerverständnis verfolgt, der sollte sicherstellen, dass sich sein Unternehmen auf Nachhaltigkeit und eine entsprechend langfristige Ausrichtung verpflichtet. Vorgaben zu Stabilität, Rentabilität und Wachstum sowie qualitative Aussagen zum Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Umwelt finden sich demzufolge in den Werte- und Zielkatalogen fast aller Familienunternehmen und haben das Bild vom Familienunternehmen als einer sozial verantwortlichen Spielart des Kapitalismus maßgeblich mitgeprägt.

Gut geführte Familienunternehmen verkörpern einen sozial verantwortungsbewussten Kapitalismus und bieten die vielleicht bestmögliche Antwort auf die gesellschaftspolitischen Herausforderungen unserer Zeit. Familienunternehmer sind zwar nicht per se die besseren Menschen. Allerdings wird bei ihnen die berühmte „Invisible Hand“ des Adam Smith gleich doppelt wirksam. Weil die Inhaber von Familienunternehmen häufig in direkten gesellschaftlichen Bezügen mit ihren Mitarbeitern und der durch ihr Unternehmen geprägten Heimatregion leben, handeln sie im Sinne ihres nicht-ökonomischen Interesses nach Anerkennung klug, wenn sie sich dabei sozial- und gesellschaftsverträglich verhalten. Wer seine Kinder auf dieselbe Schule schickt wie seine Mitarbeiter, wird eher Arbeitsplätze schaffen

12 Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen, Ziff. 1.1. (2015).

als abbauen wollen. Und wer mit seinen Mitarbeitern und deren Familien in einer Gemeinde lebt, muss daran interessiert sein, diese auch an den Segnungen seines Wohlstands teilhaben zu lassen. Wenn Unternehmer in ihrer Heimatregion Kunst- und Veranstaltungshallen bauen, Sportclubs und andere Vereine unterstützen, handeln sie stets auch im eigenen Interesse. In Abwandlung des Gleichnisses von Adam Smith ließe sich formulieren: „Nicht vom Wohlwollen der Familienunternehmer erwarten wir, dass sie Arbeitsplätze erhalten und als Mäzene auftreten, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.“

In engem Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass sich der Wert der Inhaberschaft im Familienunternehmen oft nicht nur ökonomisch manifestiert, steht die Feststellung, dass Geldverdienen in vielen Familienunternehmen nicht an oberster Stelle steht. Nicht selten sind der langfristige Erhalt des Unternehmens in Familienbesitz oder die Umsetzung einer unternehmerischen Idee wichtiger als der schnelle Euro. „Mir arbeitet net für de schnelle Gewinn“, hat der schwäbische Unternehmer Arthur Handtmann in einem Interview mit der ZEIT stellvertretend für viele festgestellt.¹³ Noch deutlicher hat es Ikea-Gründer Ingvar Kamprad formuliert: „Geld kann man ja nicht essen. Wohlhabend zu werden, das ist eine Sache, aber die Triebfeder, ist die nicht, das zu verwirklichen, wovon du geträumt hast? Und etwas tun zu können für Vater, für Mutter, für dich selbst oder sonst jemanden, der dir etwas bedeutet?“ Lügen die Dinge anders, würden Familienunternehmer sich wohl eher als Investmentbanker betätigen als Orgeln zu bauen oder Buchverlage zu betreiben. Um schnell reich zu werden, gibt es häufig bessere Alternativen. Wer Familienunternehmer verstehen will, muss wissen, dass es ihnen häufig darum geht, sich selbst zu verwirklichen und eine Idee zu realisieren, von der sie überzeugt sind. Es ist wichtig, dass diese nicht-monetären Zielsetzungen allen Beteiligten bewusst sind und ihre positiven und negativen Implikationen bei der Erstellung eines Wertekataloges für das familiäre Unternehmen professionell-verantwortungsbewusst gegeneinander abgewogen werden.

Jede Unternehmerfamilie muss ihre eigene Balance zwischen Ökonomie und Emotion, zwischen Wert- und Werteorientierung finden. Gelingt dies gut, legt sie den Grundstein für eine starke, mitunter einzigartige Unternehmenskultur, die von ihrem Unternehmen als Vorteil im Wettbewerb genutzt werden kann.

¹³ Vgl. Lamparter, „Net für de schnelle Gewinn“. DIE ZEIT 10, 2009, S. 22.

4. Ziele und Werte für die Unternehmerfamilie

Zu guter Letzt: Auch die Unternehmerfamilie braucht Werte und Ziele. Denn Unternehmerfamilien sind keine normalen Familien. Mit der Inhaberschaft an einem Unternehmen sind Vorzüge und Herausforderungen verbunden, die bewusst und gewollt sein müssen, wenn das gemeinsame Projekt gelingen soll. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Inhaberschaft an einem Unternehmen für die Familie und ihre Mitglieder? Commitment zum gemeinsamen Projekt und die Pflege des Zusammenhaltes innerhalb der Unternehmerfamilie sind in diesem Zusammenhang häufig anzutreffende Familienwerte. Doch auch die Grenzen dieser Verpflichtungen wollen ausgelotet sein. Wo verläuft eine sinnvolle Grenze zwischen kollektiver Verpflichtung und individueller Freiraum? Zu viel Gemeinsamkeit kann ebenso schädlich sein wie zu wenig.

Kritisch wird es auch, wenn der „Firma geht vor“-Ansatz zu weit in die Familiensphäre hineingetragen wird. Familien, die allzu stark nach einem auf das Unternehmen bezogenen Leistungsprinzip funktionieren, produzieren häufig das Phänomen des „schwarzen Schafes“, des familiären Außenseiters, der die unternehmensdominierte Familienkultur entweder offensiv ablehnt oder an ihr zerbricht.¹⁴ Das spezifische Selbstverständnis vieler Unternehmerfamilien bringt nicht nur Erfolg, sondern auch ein gerüttelt Maß an Leid über ihre Angehörigen. Destruktion und Autodestruktion gehören zur Unternehmerfamilie wie das Amen in der Kirche. Ein besonders dramatisches Beispiel einer solchen Fehlentwicklung beschreibt das Schicksal der österreichischen Industriellenfamilie Wittgenstein.¹⁵ Karl Wittgenstein (1847 bis 1913) war einer der größten Unternehmer seiner Zeit; der Stahl- und Finanzunternehmer galt als „Krupp Österreichs“. Doch obwohl – oder vielleicht auch weil – der Patriarch in seiner Familie ein strenges Regime führte und abweichende Neigungen bereits im Ansatz unterdrückte, fand sich unter seinen Kindern keines, das bereit oder in der Lage gewesen wäre, seine Nachfolge anzutreten. Zwei der drei Töchter heirateten zwar standesgemäß, doch ohne Fortune; ihre Ehemänner endeten in Krankheit oder durch Tod von eigener Hand. Von den fünf Söhnen Karl Wittgensteins begingen drei Selbstmord; lediglich die beiden jüngsten

14 Als Prototyp des „Schwarzen Schafes“ im Familienunternehmen mag Christian Buddenbrook in Thomas Manns berühmten Roman „Buddenbrooks“ dienen. Vgl. zu dem Phänomen aber auch *Vontobel*, Corporate Governance im Familienunternehmen – Eindrücke aus der Praxis. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 1/2, 2008, S. 37, und *Stone*, Black Sheep and kissing cousins – How our family stories shape us. Transaction Publishers, New Brunswick, 2005.

15 Vgl. *Waugh*, Das Haus Wittgenstein – Geschichte einer ungewöhnlichen Familie, Frankfurt, 2009; lesenswert ist auch die teils biografische, teils fiktive Darstellung von *Singer*, Konzert für die linke Hand, Hamburg, 2008.

machten glänzende Karrieren. Paul Wittgenstein avancierte zum gefeierten Konzertpianisten, obwohl er im Ersten Weltkrieg seinen rechten Arm verlor, und Ludwig Wittgenstein wurde zu einem der berühmtesten Philosophen des 20. Jahrhunderts. Grandiosität oder Selbstausslöschung – einen anderen Ausweg scheint die Familienkultur der Wittgensteins ihren Mitgliedern nicht gelassen zu haben.

Beantwortet werden muss deshalb vor allem die Frage, welche Kultur in der Inhaberfamilie Gültigkeit haben soll. Das bürgerliche Familienunternehmen basierte auf einem patriarchalisch geprägten Machtverständnis, dessen Grundlage ein auf Tradition und Autorität gestützter Folgeanspruch war. Der Patriarch bestimmte, wer sich ihm widersetzte, hatte mit vom System akzeptierten Sanktionen zu rechnen. Mit dem Ende der Dominanz der bürgerlichen Familie und der mit ihr verbundenen Machtstrukturen ist dieses Verständnis ins Wanken geraten. Patriarchalische Autorität ist in der Post-68er-Ära keine Selbstverständlichkeit mehr. Heutzutage muss jede Inhaberfamilie individuell entscheiden, ob sie ihre Verhältnisse mehr nach Macht- oder nach Konsensgesichtspunkten ordnen will.¹⁶ Das gilt auch für die Frage, wie die Inhaberfamilie den Zugang zu Positionen im Unternehmen und dessen Leistungen organisieren will. Waren sie früher typischerweise von der Willkür des Patriarchen abhängig, wird in der Post-68er-Ära zunehmend die Bedeutung von Fairness hervorgehoben.¹⁷ Darunter wird ein System verstanden, das durch Aufstellung verbindlicher Spielregeln, deren konsequenter Einhaltung und Transparenz der getroffenen Entscheidungen Chancengleichheit für alle Beteiligten gewährleistet.

Zu guter Letzt sollte die Inhaberfamilie noch festlegen, wie sie außerhalb des durch das Unternehmen geprägten Bereiches miteinander umgehen will. Auch eine Inhaberfamilie ist mehr als nur eine Zweckgemeinschaft zur Verfolgung eines gemeinsamen unternehmerischen Interesses. Welche Wertvorstellungen sollen den gemeinsamen Umgang miteinander prägen? Inwieweit sollen insbesondere zentrale familiäre Werte wie Solidarität und Gleichbehandlungserwartung das familiäre Miteinander prägen?

¹⁶ So schon May, Geld, Macht und Liebe, in *Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt* (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, 2010, S. 305-308.

¹⁷ Grundlegend zu „Fair Process“ vgl. *Heyden/Blondel/Carlock*, *Fair Process: Striving for Justice in Family Businesses*. *Family Business Review* 18, 2005, S. 1-21.

IV. Schlussbemerkung

Auf all diese Fragen muss jede Inhaberfamilie ihre eigenen Antworten geben. Für die Identitätsbestimmung von Inhaberfamilien gibt es keine Blaupausen. Die individuell richtige Lösung hängt von vielen Einflussfaktoren ab. Familiendynastien benötigen andere Werte als Geschwistergesellschaften. Fokussierte Familienunternehmen müssen ihre Schwerpunkte anders setzen als diversifizierte, und Unternehmen mit einer Familienführung können nicht mit der gleichen Elle gemessen werden wie Unternehmen mit einem externen Management. Kleine Unternehmen brauchen andere Lösungen als große, und auch die durch die Geschichte geprägten Kulturen des Unternehmens und der Familie dürfen bei der Suche nach der richtigen Identität nicht vernachlässigt werden. Die Arbeit lohnt sich. Denn die Festlegung der Wert- und Zielvorstellungen für Familie und Unternehmen ist der Kern jeder Inhaberstrategie. Wie in einem genetischen Code lassen sich in ihm die Grundelemente unternehmerischer Einzigartigkeit festhalten und vererbbar machen.