

## Vorwort

---

Dass ich den Lesern den zweiten Band der Reihe DiskurSys<sup>1</sup> vorstellen kann, freut mich besonders, da es sich bei der Beratung von Familienunternehmen um ein Thema handelt, das mir sehr am Herzen liegt.

Die Beratung von Familienunternehmen stellt eine besondere Herausforderung in einer Zeit dar, in der einerseits die Beratertätigkeit hinsichtlich ihrer Effizienz bzw. der Kosten/Nutzen-Relation hinterfragt und kritisiert wird und andererseits Familienunternehmen ins Zentrum des Interesses vieler Experten gelangt sind – seien es Betriebswirtschaftler, Juristen, Steuerexperten, Organisationstheoretiker und -berater, Familientherapeuten oder Politprofis.

Zur Vermeidung von Missverständnissen möchte ich hier noch einmal und ausdrücklich hervorheben, dass es sowohl in der DiskurSys-Reihe im Allgemeinen als auch in diesem Band im Besonderen nicht in erster Linie darum geht, theoretische Positionen wiederzugeben und wissenschaftliche Argumentationen zu referieren oder zum Zentrum der Reflexion zu machen. Das Anliegen dieser Reihe besteht vielmehr darin, unterschiedliche Bereiche und Formen der Beratungspraxis darzustellen und sie hinsichtlich ihrer Potentiale und in verschiedener Perspektive zu reflektieren. Auf diese Weise sollen ihre Praxistauglichkeit und ihr Nutzen veranschaulicht werden. Dies wiederum hilft dem Leser bei einer eigenen Einschätzung. Der gesamte Prozess der Praxisreflexion und der Einschätzung der Nützlichkeit kann kompliziert sein, denn die Beschreibung von Beratungsprozessen, ihren Zielen, ihren Bewertungszusammenhängen usw. ist schwieriger als z.B. die Funktionsbeschreibung bestimmter Produkte oder die Ergebnisdarstellung von Testreihen, z.B. der Stiftung Warentest.

Das Konzept der Buchreihe DiskurSys besteht darin, einen Aufsatz als *Ressource* in den Mittelpunkt eines Bandes zu stellen. Im zweiten Teil – *Diskurs* genannt – gruppieren sich andere Aufsätze um die *Ressource* herum, indem sie deren Ideen aufgreifen, reflektieren und in eigener Praxis darstellen, transformieren oder zumindest als Ausgangspunkt nehmen. Dass die Gesamtheit der Aufsätze keine homophone<sup>2</sup> Einheit darstellt, heißt gleichzeitig, dass unterschiedliche Auffassungen im Sinne der Polyphonie verstärkt auftreten. Das bedeutet, diese Unterschiede werden nicht als Nachteil »in Kauf genommen«, sondern sie stellen aus Sicht des Herausgebers und der Mitautoren einen besonderen intellektuellen Reiz und Reichtum an Auffassungen dar. Dies dient der Entfaltung neuer Ideen und eröffnet kreative Handlungsmöglichkeiten für die Weiterentwicklung der Beratungspraxis. Über die Wertschätzung sowohl der Unterschiede als auch der Gemeinsamkeiten wird die Qualität der Beratungsansätze verdeutlicht und verständlich. Dass es dabei auch um den Umgangsstil – die Formen, wie Berater und zu Beratende sich aufeinander beziehen, wie sie miteinander kommunizieren bzw. miteinander sprechen und handeln – geht, sollte in dem ersten Band »Die Wertschätzende Organisation« deutlich geworden sein.

## Unternehmen Familie – Familienunternehmen

Dass die *Familie* für die meisten Menschen ein (abenteuerliches) *Unternehmen* darstellt, bedarf keiner besonderen Begründung und stellt für die meisten eine Binsenwahrheit dar. Dass aber *Familienunternehmen* als wirtschaftliche Kerneinheiten eines Staates und damit des sozialen Fortschritts und des Wohlstandes beschrieben werden können, ist vielleicht nicht so selbstverständlich – zu sehr waren wir in der bisherigen Diskussion mit Dichotomisierungen wie »Individuum und Gesellschaft« oder »Kapital und Arbeiterklasse« beschäftigt. Es ist seit langem keine Geheimnis mehr, dass sich soziale Konstruktionen insbesondere über Beziehungen<sup>3</sup> und »Systeme von Beziehungen« realisieren. Erst in jüngerer Zeit wird diese Erkenntnis in den Vordergrund der Diskussion gerückt, wie beispielsweise der Buchtitel »The Social Construction of Organization« (Hosking/McNamee 2006) zeigt. Dass aber Familienunternehmen als »soziale Konstruktionen« beschrieben und verstanden werden können, ist vielleicht nicht unmittelbar einsichtig. Daher wer-

den in den folgenden Abschnitten ein paar Zusammenhänge hergestellt, die dies verdeutlichen sollen.

## Von der Familientherapie zur Beratung von Familienunternehmen?

Dass auch Familienunternehmen »soziale Konstruktionsprozesse« zugrunde liegen, in denen mehr als nur die Personen engagiert sind, die zum Verwandtschaftssystem »Familie« gehören, wird spätestens dann deutlich, wenn man nach dem wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmensform fragt. Wie wird dieser Erfolg über das Engagement der zum Familienunternehmen gehörenden Familienmitglieder realisiert? Über Kinderbetreuung und familieninterne Hilfskräfte hinaus ist das Unternehmen auf vielfältige externe Hilfen angewiesen, die nicht von den Familienmitgliedern selbst geleistet werden – dazu gehören familienfremde Mitarbeiter der Firma, Kreditgeber und Kunden sowie verschiedene Berater wie Rechtsanwälte, Steuer- und Organisationsberater.

Im letzten Jahrzehnt haben sich aber auch vermehrt »Familientherapeuten« der Beratung von Familien und ihren Unternehmen zugewandt. Hilfreich waren dabei ein »systemisches« Verständnis der komplexen Zusammenhänge zwischen Familie, Unternehmen und Eigentumsverhältnissen sowie dem Denken in Kommunikations- oder Beziehungsgestaltungen, und über das Denken in Verwandtschaftsbeziehungen hinaus auch das Verständnis von wirtschaftlichen Aspekten.

Ein interessanter Blickwinkel, der die familientherapeutischen Perspektive berücksichtigt, entsteht, wenn man *neuere* Veröffentlichungen im Bereich »Familienunternehmen« und *ältere* Veröffentlichungen im Bereich der Familientherapie vergleicht. Die »neuesten Erkenntnisse« im Bereich Familienunternehmen und ihrer Beratung scheinen sich derzeit um eine zentrale erkenntnisleitende Annahme zu zentrieren: Familienunternehmen werden erst dann als erfolgreich anerkannt, wenn sie über mehrere Generationen bestehen und wirtschaftlich erfolgreich arbeiten. Dies wird durch den Begriff »Mehrgenerationen-Familienunternehmen« impliziert und beschrieben (Simon/Wimmer/Groth 2005). Die Mehrgenerationen-Perspektive bei Familienunternehmen transportiert somit fast automatisch das Versprechen wirtschaftlichen Erfolges. Gelingt es also, Familienunternehmen mehr-

generativ zu führen, ist der Erfolg – folgt man dieser These – fest mitgebucht. Wenn dem so ist, müsste man Königshäuser, die über mehrere Jahrhunderte bestehen, an Reichtum gewonnen haben und von bestimmten Familiengeschlechtern getragen werden, als die erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten anerkennen – gefolgt von Dynastien erfolgreicher Manufaktur- und Händlerfamilien und von modernen Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

Was hat diese Idee mit Familientherapie zu tun? Viele Kolleginnen und Kollegen, die heute erfolgreich mit und in Familienunternehmen arbeiten, haben neben anderen Ausbildungen auch eine familientherapeutische Ausbildung abgeschlossen; andere wiederum sind erst über die Familientherapie zur Beratung von Familienunternehmen gekommen. Daher sind einige Überschneidungen zwischen beiden Gebieten mehr als zufällig.

Seit den Anfängen der Familientherapie bis heute gibt es eine Schule der Familientherapie, die sich »Mehrgenerationen-Familientherapie« nennt (vgl. Massing et al. 2006). Diese Form der Familientherapie ist seit dem Erfolg sog. »lösungsorientierter Kurzzeittherapien« eher in den Hintergrund der Diskussion gerückt und wird derzeit nur von einer kleinen, aber engagierten Minderheit als Praxisform vertreten. Interessant sind meines Erachtens in diesem Zusammenhang drei Annahmen der Mehrgenerationen-Familientherapie, die hier vereinfacht wiedergegeben werden und mit Annahmen der Mehrgenerationen-Familienunternehmen in Bezug gesetzt werden:

1. Zur »Erzeugung« schwerwiegender psychischer Probleme braucht eine Familie mindestens drei Generationen.
2. Ziel der Mehrgenerationen-Familientherapie besteht darin, in der dritten Generation nach der Behandlung – also vom Zeitpunkt des Therapiebeginns aus gesehen der Enkelgeneration! – »Symptomfreiheit« zu erreichen (Boszormenyi-Nagy 1985).
3. Die Sprache der Mehrgenerationen-Familientherapie – Boszormenyi-Nagy verwendet z.B. Begriffe wie »Verdienst- oder Schuldkonten« – ist vielfach an eine ökonomische Sprache angelehnt.

Während beim letztgenannten Aspekt die *Verwandtschaft* von Mehrgenerationen-Familientherapie und Mehrgenerationen-Familienunternehmen quasi auf der Hand liegt, lässt sie sich für die beiden ersten zumindest indirekt erschließen. Der erste Aspekt hat seine Entsprechung in folgender Aussage über Familienunternehmen: Um – iro-

nisch zugespitzt – ein Familienunternehmen, das in der ersten Generation erfolgreich ist, »zugrunde zu richten«, braucht man drei Generationen: Die erste baut es auf, die zweite genießt die Früchte des Aufbaus und die dritte liquidiert das Unternehmen (»Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, den Enkeln zerfällt's« [May 2004]).

Dem zweiten Punkt der Mehrgenerationen-Familiientherapie entspricht der Wunsch von Beratern und Theoretikern, die Lebensdauer von Familienunternehmen zu erhöhen: Z.B. sollen Familienunternehmen mit Hilfe optimierter Nachfolgeregelungen wirtschaftlich »gesund« gestaltet werden und mindestens bis in die dritte Generation erhalten werden.

Es stellt sich die Frage, ob damit die Ideen der Mehrgenerationen-Familiientherapie eine späte, unausgesprochene Anerkennung erfahren. Auf jeden Fall bleibt festzustellen, dass beide – Mehrgenerationen-Familiientherapie und Mehrgenerationen-Familienunternehmen – durch die »Mehrgenerationen-Perspektive« verbunden sind. Unabhängig davon wirft diese Perspektive zwei wichtige Fragen auf, die bei der Beratung von Familienunternehmen zu beachten sind:

- Die Frage der zeitlichen Perspektive von Familienunternehmen: Wie lange sollten Familienunternehmen existieren?
- Die Frage der Personenkonstellationen, die in die Beratung einbezogen werden: Welche Personengruppen sind relevant für die Beratung von Familienunternehmen?

## Halbwertzeiten, Eigenzeiten<sup>4</sup> und ihre Koordination in Beratungskontexten

Angenommen, die Halbwertzeit einer Liebesbeziehung läge bei maximal vier Jahren (von insgesamt acht Jahren, bevor sich die Partner trennen oder sich entschließen, aus anderen Gründen zusammen zu bleiben); und die Halbwertzeit einer Beziehung zwischen einem Autofahrer zu seinem PKW würde bei dreieinhalb Jahren liegen (bevor sich die »Partner« entschließen, sich nach sieben Jahren zu trennen ...) – wie lange dauert dann die Halbwertzeit einer Beziehung einer Unternehmerfamilie zu ihrem Unternehmen? Zehn Jahre (also eine Gesamtlebensdauer von 20 Jahren)? Oder überdauert sie mehrere Generationen?

Wer sich ein Auto kauft, macht sich meist über die Lebensdauer

seines Vehikels Gedanken; wer eine Liebesbeziehung eingeht, fragt sich vielleicht schon weniger, wie lange diese Beziehung wohl dauern wird, weil Liebe zwar nach Ewigkeit verlangt, sich aber nicht kalkulieren lässt. Wollen aber diejenigen, die ein Familienunternehmen gründen, sich sicher sein, dass ihr Unternehmen mindestens eine Generation überdauert und dann an die nächste weitergegeben wird – also mindestens  $20 + x$  Jahre alt wird? Ich unterstelle hier einmal, dass diese Frage für die meisten Gründer von Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Firmengründung eine untergeordnete Rolle spielt.

Glaubt man nun einschlägigen Statistiken, die man immer wieder in Fachjournalen lesen kann, überdauern ›nur‹ etwas mehr als 50 % der Firmengründungen die erste Generation – und dies wird mit Bedauern zur Kenntnis genommen. Aber muss man dieses Faktum notwendigerweise negativ bewerten? Doch wohl nur, wenn unser Orientierungsrahmen Eigenzeiten impliziert, die sich mindestens an der Mehrgenerationen-Perspektive orientieren und gar nach »Ewigkeit« streben, wenn wir beispielsweise an Königshäuser denken.

Der Erfolg von Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist bewunderns- und anerkennenswert, zumal wenn er über die dritte Generation hinausgeht. Ab der dritten Generation sinkt die Wahrscheinlichkeit des »Überlebens« (unausgesprochen: des »Erfolgs«) jedoch unter 5 % und strebt schließlich gegen 0 %.

Was also ist mit den 50 % der Familienunternehmen, die jeweils eine Generation in ihrer Lebensdauer nicht überschreiten und wieder und wieder neu gegründet werden – sind sie notwendigerweise gescheitert, weil sie innerhalb einer Generation auch wieder aufgelöst werden? Wenn man nicht von vorneherein positive Gründe für die zeitliche Begrenzung eines Familienunternehmens annehmen kann, und bevor man das wenig wertschätzende Urteil des »Scheitern« oder des »Versagens« über »Kurzzeit-Familienunternehmen« fällt, wären sicher noch einige Untersuchungen notwendig, um die These des »Scheiterns« zu erhärten.

Mir geht es hier also unausgesprochen auch darum, eine wertschätzende Haltung gegenüber Kurzzeit-Familienunternehmen zu entwickeln und dazu beizutragen, die Sensibilität gegenüber den Eigenzeiten der Systeme zu erhöhen, die diese Systeme konstituieren. So können z.B. die Eigenzeiten einer Familie, die eines Unternehmens und die einer möglichen Besitzergemeinschaft unterschiedlich sein. Dass diese Systeme auch als unterschiedliche Diskurse verstanden werden können, soll in der Ressource in diesem Buch auch deutlich und mit einer

bestimmten Beratungsform verknüpft werden. Es stellt sich also weniger die Frage, ob und welche Systeme unabhängig vom Berater (und seiner Beobachtung der Systeme) existieren, sondern vielmehr, welche Systeme man sinnvoller Weise in die Beratungsgespräche einbezieht und wie man diese Beratungen dann gemeinsam mit den Auftraggebern gestalten kann.

## Danksagung und Wünsche

Bevor ich den interessierten Lesern viel Spaß und Anregung bei der Lektüre wünsche, möchte ich mich bei den Mitautoren dieses Buches bedanken. Ohne ihre Mithilfe wäre der Band in seiner Vielstimmigkeit nicht zustande gekommen. Ebenso bedanke ich mich beim transcript Verlag für seine Unterstützung, insbesondere für die Arbeit von Gero Wierichs, der dieses Projekt nicht nur ermöglicht hat, sondern auch wertschätzend gefördert hat.

Ich wünsche allen Lesern, dass sie in diesem Buch für ihre weitere Arbeit in und mit Familienunternehmen einen kleinen, aber nützlichen Begleiter finden.

*Klaus G. Deissler  
Marburg, im Juli 2006*

## Anmerkungen

1 | Bereits erschienen: Deissler/Gergen (Hg.) (2004): Die Wertschätzende Organisation.

2 | »Homophonie« = Gleichklang, im Unterschied zu »Polyphonie« = Vielstimmigkeit.

3 | »Beziehung«, »Kommunikation« und »Umgang miteinander« werden hier synonym verwendet.

4 | Eigenzeit = die einem System eigene Zeit (= Lebendauer).