EINE BETRACHTUNG ZUM WEG DER STAKEHOLDER, EIGENTÜMER, ORGANISATIONS- UND MANAGEMENTWISSENSCHAFT

Mit einem Abschnitt über die Führung der Familie und ihrer Unternehmen

Die Idee, Organisationen und ihre Funktionsweise zu untersuchen, geht auf das frühe 20. Jahrhundert zurück, als Frederick Taylor Zeit- und Bewegungsstudien für verschiedene Industrieunternehmen durchführte; dazu gehörten beispielsweise Untersuchungen für Ford Motor, als Henry Ford das Fließband-Produktionssystem entwickelte. Im heutigen Zeitalter computergestützter Just-in-Time-Bestandsverwaltungssysteme und deren Anbindung an die Produktionslinie sehen wir die weiterentwickelten Ergebnisse dieser frühen Studien.

Ich möchte zwar die Modernität dieser Wissenschaft hervorheben, möchte die Leser jedoch daran erinnern, dass es historische Vorläufer für die Erforschung der Funktionsweise von Organisationen gibt. So untersuchten beispielsweise viele Persönlichkeiten die Funktionsweise von Organisationen, um Krieg besser führen zu können – darunter Sun Tzu, Julius Cäsar, von Clausewitz, Napoleon und Mao Tsetung. Andere befassten sich mit der Verwaltung und Führung von Reichen: Dabei fallen mir sowohl die Griechen, Makedonier und Römer als auch Menschen aus dem Westen und dem Osten ein – Chinesen, Mongolen, Japaner, Franzosen und Briten. Schließlich untersuchten einige, wie man globale religiöse Gebilde verwaltet und führt; das islamische Kalifat und die römisch-katholische Kirche sind hierfür vielleicht die besten Beispiele. In diesen drei Handlungsfeldern erforderte die Notwendigkeit, komplexe, weitverzweigte Gebilde – seien es Armeen, Unternehmen oder Bistümer – zu verwalten, ein tiefes Verständnis dafür, wie man groß angelegte Organisationen aufbaut, verwaltet und führt. Es ist wichtig, wie bei allen scheinbar modernen Wissenschaften zu verstehen, dass zwar die Methoden zur Erforschung eines Themas in der „Moderne“ der wissenschaftlichen Methode folgen mögen, die „Wissenschaft“ selbst jedoch oft auf einer Reihe von Ideen beruht, die eine Philosophie dieses Themas verkörpern, welche wiederum auf Vorstellungen gründet, die sich über viele Jahrhunderte hinweg entwickelt haben. Während also die Wissenschaften modern sind, haben viele der Ideen, auf denen sie basieren, eine lange vormoderne

und das Ergebnis ernsthafter Untersuchungen sehr weiser Menschen aus früheren „nicht-wissenschaftlichen“ Epochen sind. Wir werden diese Wahrheit in jedem Kapitel dieses Buches immer wieder vorfinden.

Welche Relevanz hat die Organisations- und Managementwissenschaft für die Untersuchung von Affinitätsfamilien? In den 1960er Jahren, als ich anfing, mit Familien zu arbeiten, kannte ich niemanden, der betriebswirtschaftliche Begriffe und die ihnen zugrunde liegende Wissenschaft nutzte, um die Dynamik von Familienorganismen und -organisationen zu verstehen und zu erklären. Die Familie und das System, in dem sie vor deren Arbeit funktionierte, galten nicht einmal als unternehmensähnlich, geschweige denn als Unternehmen, und daher wurden die Organisations- und Managementwissenschaften, soweit ich das beurteilen kann, als für die Familie irrelevant angesehen. Viel später erfuhr ich, dass Peter Davis und Howard Stephenson sich an der Wharton School bzw. in Harvard ernsthaft mit solchen Themen beschäftigten. Peter und Howard, ich glaube, ihr wart die ersten der modernen Generation, und deshalb zolle ich euch als Pioniere meinen Respekt.

Heute gilt eine solche Sichtweise als völlig veraltet. Tatsächlich kann man an keiner Konferenz zum Thema Familie teilnehmen, ohne auf vier Begriffe zu stoßen, die direkt aus diesen Wissenschaften stammen und heute verwendet werden, um das Wesen einer Familie zu definieren:

„Die Aufgabe der Familie ist ihr Wohlergehen und ihre Entwicklung“, „das Vermögen der Familie sind die Menschen, aus denen sie besteht“, „die Aufgabe der Familie ist das Wachstum ihres Reichtums, ihres menschlichen, intellektuellen, finanziellen und sozialen Kapitals“, „eine Familie ist ein Unternehmen, und um erfolgreich zu sein, muss sie unternehmerisch handeln.“

Begriffe wie diese drücken Vorstellungen über die Familie und ihre Praktiken aus, die direkt aus diesen Wissenschaften stammen. Meines Wissens waren solche Begriffe zur Definition einer Familie und ihrer Praktiken vor 1980 noch nicht allgemein gebräuchlich. Seitdem sind sie allgegenwärtig geworden.

Eine der ersten Fragen, die sich für eine Verwandtschaftsfamilie stellt, die nach Fähigkeiten und Praktiken sucht, um ihre Entwicklung zu fördern und die Auswirkungen des Sprichworts zu vermeiden, lautet: Sind Organisations- und Managementbegriffe sowie die ihnen zugrunde liegenden Wissenschaften hilfreich für den langfristigen Erfolg einer Familie? Oder sind sie lediglich praktisch und dazu gedacht, dem Familiensystem die überhebliche Selbstwahrnehmung eines bestimmten Familienberaters aufzuzwingen, indem er seine berufliche Arbeit mit Familien der von großen Betriebswissenschaftlern wie Peter Drucker, John Ward und James Collins gleichsetzt? Tatsächlich sind sie meiner Erfahrung nach von großem Nutzen für das Verständnis einer Familie, wie ihr System – ihre Familienorganisation – besser und

effizient im Sinne der dynamischen Erhaltung der Familie funktionieren kann. Warum?

- Familien sind selbstverwaltete Organisationen und eignen sich daher für die Anwendung der Systemtheorie;
- in vielerlei Hinsicht verhalten sie sich wie Unternehmen; sie sind komplexe Systeme, die auf ein Ergebnis hinarbeiten, das darauf abzielt, Gewinn zu erzielen – das größere Glück jeder nachfolgenden Generation;
- sie erzielen messbare Ergebnisse; und als Führungssysteme, deren Komplexität durch den ständigen Zuwachs an Mitgliedern zunimmt, müssen sie sich auf hochgradig strukturierte und geordnete Weise organisieren, um sehr langfristige Visionen sowie die von ihnen geplanten Ziele und Ergebnisse zu erreichen.

Wie kann also eine Affinitätsfamilie diese Wissenschaften und die daraus entstandenen Konzepte nutzen, um ihren Erfolg zu steigern?

Erstens ist der Bereich der Organisations- und Managementwissenschaften, der Familien am meisten zu lehren hat, ihre Fähigkeit, einer Familie dabei zu helfen, zu erkennen, wie komplex der Prozess ihrer Führung und Erhaltung organisatorisch ist – aufgrund der Vielzahl ihrer Beziehungen –, und ihr anschließend dabei zu helfen, diese Beziehungen gut zu organisieren und zu verwalten. Wie ich in meinem Buch „Family“ dargelegt habe, stellen Familien mit gemeinsamen Bindungen [1] ein System aus vielfältigen Beziehungen dar, von denen jede über einen langen Zeitraum hinweg hervorragend gepflegt werden muss, wenn eine Familie sich erfolgreich und dynamisch erhalten will.

In den von mir untersuchten Familien, die sich in der 3., 4. und späteren Generation befinden, unterhalten die Familienmitglieder oft bis zu 21 verschiedene Beziehungen zueinander. In fast allen Fällen lassen sich diese Beziehungen in zwei Kategorien einteilen: jene, die ich „Ich“-Beziehungen nenne, und jene, die ich „Wir“-Beziehungen nenne. Bei der Definition der Vielfalt familiärer

Beziehungen und bei deren Erläuterung bin ich der Arbeit meiner Kollegin Dr. Joanie Bronfman zu großem Dank verpflichtet. Die „Ich“-Beziehungen sind jene, in denen ich als Individuum eine Rolle spiele, indem ich mich in meine Bezugsfamilie integriere, und zwar in Beziehung zu einem anderen lebenden Familienmitglied dieser Familie; Zu diesen Beziehungen gehören unter anderem Sohn oder Tochter, Enkel oder Enkelin, Urenkel oder Urenkelin, Cousins und Cousinen (oft ersten, zweiten und dritten Grades), Eltern, Ehepartner, Großeltern, Tanten oder Onkel (oft Ur- und Ururgroßtanten und -onkel), Schwiegersohn, Schwiegertochter, Patenkind, Patin, Pate sowie Stiefbeziehungen aller Art.

Die „Wir“-Beziehungen sind jene, in denen ich eine Rolle als Mitglied einer Familiengruppe einnehme, die sich in eine Familienorganisation integriert, die sich hauptsächlich aus anderen Familienmitgliedern zusammensetzt, wie zum Beispiel: Begünstigter, Treuhänder, Inhaber von Anteilen an einer Familiengesellschaft, Vorstandsmitglied einer Familiengesellschaft, Mitarbeiter einer Familiengesellschaft, Inhaber einer Beteiligung an einer Familienpartnerschaft, Komplementär oder Kommanditist einer Familienpartnerschaft, Mitarbeiter einer Familienpartnerschaft, Gesellschafter (Komplementär oder Kommanditist) einer Familien-Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Mitarbeiter einer Familien-Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Vorstandsmitglied einer als gemeinnützige Gesellschaft gegründeten Familienstiftung, Mitarbeiter einer solchen Organisation, Mitglied ihres Förderausschusses.

Ich hoffe, diese Auflistungen von „Ich“- und „Wir“-Beziehungen haben Sie emotional erschöpft, da Ihnen bewusst geworden ist, wie komplex die Führung einer familiären Organisation mit ihren vielfältigen Beziehungen tatsächlich ist. Jeder von uns weiß, wie schwierig es ist, schon eine einzige Beziehung gut zu führen. Wir lernen, dass der Versuch, ein hervorragender Ehepartner, ein hervorragender Elternteil, ein hervorragender Ältester oder ein hervorragender Eigentümer zu sein, unsererseits überlebenslange übermenschliche Anstrengungen erfordert, um auch nur eine dieser Rollen gut zu erfüllen. Wir wissen auch, dass wir zu Beginn einer solchen Beziehung so gut wie nie einen Fahrplan erhalten, der uns dabei hilft, sie einigermaßen gut zu meistern. Wir wissen, dass wir erst durch Versuch und Irrtum die Mittel entdecken, um eine solche Beziehung erfolgreich zu gestalten. Nun erklärt uns Jay Hughes, dass wir – wenn wir den Prozess der dynamischen Erhaltung unserer Verwandtschaftsfamilien erfolgreich organisieren und steuern wollen – nicht nur eine oder zwei Beziehungen gut verstehen und gestalten können müssen, sondern vielleicht sogar bis zu 21 oder mehr. Habe ich nun einen unerreichbaren Maßstab gesetzt? Ist die Führung eines Familienunternehmens tatsächlich unmöglich? Ganz sicher nicht!! Allerdings werden Familien scheitern, die die Komplexität der Beziehungssysteme, in die sie eingebettet sind, nicht verstehen; die nicht in der Lage sind, jede ihrer Beziehungen zu jedem anderen Mitglied der Affinitätsfamilie auseinanderzuhalten und separat zu beschreiben; die nicht verstehen, was über das Wesen und die Regeln jeder dieser Beziehungen gelernt werden muss.

Wie können wir also beginnen zu verstehen, wie all diese Beziehungen funktionieren können? Meiner Ansicht nach müssen wir, um eine Beziehung erfolgreich einzugehen:

- uns selbst kennen und unsere Ziele und Bestrebungen definieren, was wir durch das Eingehen einer Beziehung an Selbsterkenntnis gewinnen wollen;
- die Ziele und Bestrebungen des anderen Beziehungspartners verstehen;

- uns über das Wesen der Beziehung, die wir eingehen wollen, informieren – welche Werte, Regeln und Gepflogenheiten liegen ihr zugrunde, binden sie zusammen und definieren sie;
- bereit sein, eine solche Beziehung um diese Werte, Regeln und Gepflogenheiten herum zu gestalten und dann unter Anwendung dieser aktiv daran teilzunehmen – oft unser ganzes Leben lang.

Leider werden in den meisten Familien die vielfältigen Beziehungen, die wir eingehen, ohne jegliches Bewusstsein oder Vorausdenken hinsichtlich der vorgenannten vier Punkte eingegangen. Viel häufiger sehen wir diese in der Familie gar nicht voraus, da wir in viele dieser Beziehungen hineingeboren werden und ihre Komplexität erst erkennen, wenn sie beginnen, unsere Bemühungen um Individualisierung und Glück zu schmälern. Viele unserer „Wir"-Beziehungen werden von externen Beratern gestaltet, die einer früheren Generation von „Ich"-Beziehungen die „Notwendigkeit" solcher geschäftlichen oder gemeinnützigen Organisationen nahelegen. Wir werden aufgrund unserer Abstammung durch Kooptation zu Mitgliedern. Viele dieser Beziehungen, wie beispielsweise langfristige Familienstiftungen, bestehen möglicherweise schon vor unserer Geburt und geben uns unser ganzes Leben lang keine Gelegenheit zu entscheiden, ob wir überhaupt Teil der Beziehungen sein möchten, die sie für uns schaffen. Wie auch immer diese „Wir"-Beziehungen entstanden sein mögen – wir werden einfach in sie hineingezogen, weil wir eine „Ich"-Beziehung zu der Person haben, deren Finanzvermögen die ursprüngliche Finanzierung darstellt. Wie ich bereits sagte, werden wir selten gefragt, ob wir beitreten möchten, und – wenn ich das hinzufügen darf – noch seltener erhalten wir die notwendigen Informationen, um zu verstehen, was es bedeutet, Mitglied eines solchen Organismus zu sein, und welche komplexen rechtlichen, ethischen, menschlichen, intellektuellen und familiären Beziehungen damit verbunden sind. Es ist daher nicht überraschend, dass der mit Abstand größte Faktor in einer Familie, in der Affinitätsgruppe die Unfähigkeit der Familie ist, die vielfältigen Beziehungen zu organisieren und zu verwalten, die ihr Unternehmenssystem erfordert. Diese Reflexion ist nicht der richtige Ort, um jede der vielfältigen Beziehungen, die Familienmitglieder untereinander haben, zu definieren und grafisch darzustellen. Die Organisationswissenschaft bietet jedoch die Methodik, um jede beliebige Beziehungsstruktur zu analysieren und anschließend die Regeln und Praktiken zu erklären, die diese Beziehung bestimmen. Im Kern der Organisationswissenschaft liegt die Überzeugung, dass jede Beziehung definiert und dass Regeln für ihre optimale Gestaltung festgelegt werden können. Ein positiver Gedanke zur Entwirrung dieses Spaghettiknotens aus Beziehungen, bevor ich fortfahre. Eine traurige Tatsache in der Geschichte der Bemühungen einer Verwandtschaftsfamilie, sich selbst gut zu führen und zu verwalten, war die mangelnde Anwendung der Organisationswissenschaft auf familiäre

Führungssysteme. Erfreulicherweise ändert sich diese Realität, wie bereits früher in dieser Reflexion erörtert, in den letzten 20 Jahren.

- Da Wirtschafts- und Organisationswissenschaftler Familien unterstützt haben, zu deren Finanzkapital ein Unternehmen gehört, sind die Ideen und Praktiken dieser Wissenschaften in das Bewusstsein von Familienverbänden eingedrungen.
- Ähnliche Ideen von Familiensystemtheoretikern sind aus der Psychologie in Familienorganisationen eingedrungen, da Familienmitglieder Rat suchten, wie sie ihre individuellen Beziehungen – einschließlich ihrer finanziellen Beziehungen – erfolgreicher und glücklicher gestalten können.

Diese beiden Ideenströme, die beide Kompetenzen zur Entwicklung besserer Organisation und Gestaltung von Beziehungen bieten, fließen nun tief in das Bewusstsein von Affinitätsfamilien ein und verbessern deren Fähigkeiten zur Selbstführung und -verwaltung erheblich. Affinitätsfamilien haben das Glück, in einer Welt zu leben, in der ihnen die Ideen dieser beiden Wissenschaften zur Verfügung stehen.

Zwar ist dies nicht der richtige Ort, um alle emotionalen und finanziellen Beziehungen innerhalb einer Familie zu analysieren und zu definieren, doch möchte ich einen solchen Versuch an einer bestimmten Beziehung unternehmen, nämlich der Beziehung zwischen *Eigentümer* und *Manager*, da ich glaube, dass sie die Wurzel so vieler familiärer Entropie ist.

Eines der tiefgreifenden Paradoxe, das meine Arbeit auf diesem Gebiet leitet, ist die Falle, in die Familien tappen, wenn sie nicht erkennen, dass ihr langfristiger Erfolg bei der dynamischen Erhaltung des Familienvermögens davon abhängt, ob jedes Mitglied jeder Generation ihrer Familie lernt, ein großartiger, dynamischer Verwalter, Bewahrer und Stakeholder [2] *des finanziellen Kapitals der Familie zu sein, anstatt nur jemand zu sein, der lediglich ausgewählt wurde, um das finanzielle Kapital der Familie zu verwalten.*

Wenn ich auf 40 Jahre in dieser Arbeit zurückblicke und auf die 50 Jahre meines Vaters darin, haben wir oft festgestellt, dass viele – und wahrscheinlich die meisten – der von uns beobachteten Familienunternehmen nicht aufgrund schlechter Führung scheiterten, sondern aufgrund eines gescheiterten Eigentumsverständnisses. Die Wurzel dieser Realität liegt in der Frage der Cheshire-Katze an Alice in *„Alice hinter den* Spiegeln“: „Alice, wohin gehst du?“ Alice antwortet: „Ich weiß es nicht“, und die Grinsekatze meint (und ich paraphrasiere): „Dann kommst du ganz sicher dort an!!“. Ja, ein Familienunternehmen wird auf seiner Lebensreise zwangsläufig irgendwo ankommen, aber wenn seine Eigentümer ihm keine

strategische Vision davon, wohin es gehen soll, dann wird es dort ankommen, wohin es das Management führt – und das wird nach der Erfahrung meines Vaters und meiner eigenen selten ein sicherer Hafen für die Familie sein, der es gehört. Ich möchte gleich vorausschicken, dass ein Familienunternehmen, das ständig auf hoher See ist, nicht die Schuld des Managements ist – abgesehen von Korruption, die nach meiner Erfahrung mit dem Lebenszyklus von Hunderten von Familienunternehmen der seltenste Grund für das Scheitern eines Unternehmens ist.

Die Rolle der Geschäftsführung in einem Familienunternehmen besteht darin, die Besatzung zu sein und die taktischen Manöver durchzuführen, die erforderlich sind, um das Schiff über Wasser und in gutem Zustand zu halten. Es ist nicht die Aufgabe der Geschäftsführung, die strategischen Ziele der Reise des Schiffes festzulegen. Dies liegt in der Verantwortung der Eigentümerfamilie. Es sind die Eigentümer, die festlegen müssen, wohin das Schiff fahren soll, wo es ihrer Meinung nach auf dem Weg die profitabelsten Häfen findet und wie es sicher vor den Risiken der Reise nach Hause zurückkehrt, damit es an einem anderen Tag wieder in See stechen kann.

Wenn die Eigentümer ihre strategischen Rollen und Verantwortlichkeiten nicht wahrnehmen, geraten ihre Unternehmen in jene Entropie, die alle steuerlosen Schiffe erleben, wenn sie sich in immer tieferen entropischen Kreisen drehen, weil ihre als Verwalter und Bewahrer fungierenden Eigentümer es versäumen, ihnen die Richtung vorzugeben. Diese Unternehmen landen zwar irgendwann irgendwo, aber niemals dort,
ihre Eigentümer es sich erhofft hatten.

Warum sollte sich dieses Paradoxon – die Konzentration auf Fragen des Managements in Familienunternehmen auf Kosten der tieferen Notwendigkeit, sich auf Fragen des Eigentums zu konzentrieren, mit den daraus resultierenden entropischen Folgen für das Finanzkapital einer Familie – in Familienunternehmen ständig wiederholen? [3] Ich vermute, dass es dafür mehrere Gründe gibt, darunter:

- Das Versäumnis, Eigentümer/Erben über ihre Rollen und Verantwortlichkeiten als dynamische, treuhänderisch handelnde Stakeholder aufzuklären;
- Das Versäumnis zu erkennen, dass das Eigentum in der Verantwortung jedes erwachsenen Familienmitglieds liegt, unabhängig davon, wie dieses Mitglied in die Verwandtschaftsfamilie, der das Unternehmen gehört, aufgenommen wurde. Das Management hingegen ist eine Berufung;
- Das Versäumnis, den Unterschied zwischen der Rolle eines passiven Anteilseigners und der eines aktiven Stakeholders zu erkennen sowie die Tatsache, dass die Energie des Unternehmens durch dessen Management wahrscheinlich allmählich schwindet, wenn alle Eigentümer zur ersten Kategorie gehören, während sie bei der zweiten Kategorie wahrscheinlich zunimmt;
- Das Versäumnis, zu erkennen, dass das Erlernen des Risikomanagements eine komplexe Disziplin ist, der sich jeder Eigentümer widmen muss, und dass die Grenze zwischen dem Eingehen zu hoher Risiken

und das Unternehmen ins Chaos zu stürzen oder zu wenig Risiko einzugehen und es in einen Zustand tiefgreifender träger Ordnung zu versetzen, eine erlernbare Realität ist und keine mystische Erfahrung;

- Das Versäumnis zu erkennen, dass Treuhänder aufgrund ihrer Sorgfaltspflicht entropische Eigentümer sind, da sie nicht dieselben Risiken eingehen können wie die Stakeholder-Eigentümer konkurrierender Unternehmen;
- Das Versäumnis zu erkennen, dass die Begünstigten von Treuhandvermögen, die Familienunternehmen besitzen, die wahren Stakeholder-Eigentümer dieser Unternehmen sind – Begünstigte, die oft keine Ausbildung darin haben, wie man ein guter Begünstigter ist, geschweige denn ein guter Stakeholder-Eigentümer, mit all den daraus resultierenden entropischen Auswirkungen auf den wahrscheinlichen Erfolg der Unternehmen;
- Das Versäumnis, den Eigentümern ein Verständnis der Systemtheorie und der ständig zunehmenden Komplexität von Systemen im Laufe ihrer Entwicklung zu vermitteln [4];
- Das Versäumnis, den Eigentümern das Wissen der Organisationswissenschaften zum Thema Übergänge (ich schlage vor, das Wort „Nachfolge“ durch „Übergang“ zu ersetzen) innerhalb von Familienunternehmen sowie die verschiedenen Formen der Führung „von vorne“ und der Führung „von hinten“ (diese Führungsformen werden in einem späteren Abschnitt dieser Reflexion erörtert) näherzubringen, die für das Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten seiner Entwicklung am besten geeignet sein könnten;
- Das Versäumnis, Eigentümer mit den betriebswirtschaftlichen Instrumenten der Bewertung und Beurteilung vertraut zu machen, die notwendig sind, damit Eigentümer erkennen können, ob das Management und die von ihnen geführten Unternehmen erfolgreich sind;
- Das Versäumnis, dynamischen Verwaltern, Treuhändern und Stakeholdern die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Visionen für das Unternehmen zu entwickeln, während dieses sich über die Visionen der Gründer- und Schöpfergeneration hinaus weiterentwickelt, sodass das Management letztlich eher eine historische als eine aktuelle Vision zu verwirklichen hat;
- Das Versäumnis, dynamischen Verwaltern, Bewahrern und Stakeholdern die Erkenntnis zu vermitteln, dass Familien – in ihrem Bestreben, ihre fünfte Generation in solider Verfassung zu erreichen und von dort aus weiterzumachen – in jeder Generation einige entscheidende langfristige Übergänge bewältigen müssen, wenn sie diese Ziele erreichen wollen, und dass kurzfristige Transaktionen ihren Erfolg höchstwahrscheinlich nicht beeinflussen werden, außer in negativer Hinsicht;
- Das Versäumnis der Familienältesten, den Familieninhabern die Notwendigkeit eines strategisches Denken der siebten Generation [5] mit der „Einsteigerhaltung“ [6] anwenden müssen, anstatt des Managementdenkens, das auf taktische Aufgaben ausgerichtet ist, die normalerweise

angemessen kurzfristig ausgerichtet ist. Wenn Eigentümer nicht darin geschult werden, die Grenzen zwischen diesen beiden Denkweisen zu wahren, werden kurzfristige Belange überwiegen,
das Bedürfnis des Managements nach Belohnungen für kurzfristigen Erfolg wird überwiegen, und aus einer solchen Fehleinschätzung können nur Schwierigkeiten folgen;

- Das Versäumnis, dynamische Eigentümer in den Rollen als Verwalter, Bewahrer und Stakeholder mit den Wissensbereichen und den Instrumenten zu vertraut zu machen, die für die ordnungsgemäße Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Verwalter und Bewahrer bei der Überwachung der Familienunternehmen erforderlich sind; Bereiche und Instrumente wie:

1. Familienbilanzen sowie Jahresabschlüsse;
2. Familien-Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Unternehmens-Gewinn- und Verlustrechnungen;
3. Familienbanken;
4. Moderne Portfoliotheorie;
5. Anlegerallokation sowie strategische Vermögensallokation;
6. Vision und Leitbild der Familie sowie deren erforderliche Übereinstimmung mit der Vision und dem Leitbild jedes einzelnen Familienunternehmens;
7. Regeln für Familien- und Familienunternehmenssitzungen;
8. Richtlinien zur Geheimhaltung und/oder Vertraulichkeit sowie der grundlegende Unterschied in den Ergebnissen dieser beiden Konzepte;
9. Bewertungs-, Beurteilungs- und Evaluierungssysteme;
10. Familiensystemtheorie und Unternehmenssystemtheorie;
11. Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb von Familienunternehmen;
12. Kenntnisse im Personalwesen, um zu definieren und zu erlernen, wie man Mitarbeiter – sowohl aus der Familie als auch von außerhalb – rekrutiert, bindet, vergütet und Veränderungen im Management umsetzt;
13. Moderne Governance-Instrumente zur Verbesserung der familiären Aufsicht über ihre Stiftungen.

Mir ist zwar bewusst, dass dies eine umfangreiche Liste ist, doch sie spiegelt meine derzeitige Sichtweise auf die Faktoren wider, die im Lebenszyklus von Familienunternehmen zum Scheitern führen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Mangel an Ausbildung der Familienmitglieder als Eigentümer sowie das Fehlen des ständigen Bestrebens, zu lernen, wie man Familienunternehmen dynamisch führt, erhält und als Stakeholder einbringt, den Kern des Problems bilden.

Bemerkenswerterweise taucht meiner Erfahrung nach das Problem der Ausbildung von Familienmitgliedern als Eigentümer oft gar nicht erst auf, weil die Führungskräfte des Familienunternehmens nie erkennen, dass

dynamische Unternehmensführung, -erhaltung und -beteiligung die entscheidende Kompetenz ist, die für den langfristigen Unternehmenserfolg benötigt wird. Die Augen vor den tiefgreifenden Fragen des eigenen Lebens zu verschließen – sei es als Einzelperson oder als Familie –, bedeutet, sich, wie ich verstanden habe, in einer tiefgreifenden Illusion oder Entropie zu befinden. Anstatt unternehmerische Kompetenzen zu vermitteln, streiten sich viele dieser Familien endlos darüber, wer das Unternehmen leiten darf, in der Annahme, dass darin der Schlüssel zum Erfolg liegt. In diesem Streit begeht die Familie oft zwei tragische und zutiefst entropische Fehler. Erstens wählt sie letztendlich einen Manager aus den eigenen Reihen aus, der nicht aus einer lebenslangen Berufung heraus zum Management berufen ist, sondern einfach nur gut darin ist, Intrigen zu spinnen. In vielen solchen Fällen trägt dies nur dazu bei, dass das Familienunternehmen Shakespeares „König Lear" nachspielt – mit den tragischen Folgen für die Familie. Ein solches Familienmitglied in der Geschäftsführung, für das das Management keine Lebensaufgabe ist und das im Geschäftsbereich des Unternehmens mit allen anderen Führungskräften um den Erfolg konkurriert, wird diesen Wettbewerb, während er oder sie gegen andere Manager antritt, deren Lebensaufgabe es ist, solche Wettbewerbe zu gewinnen. Die Entscheidung für diese Art der Unternehmensführung führt letztendlich zu einer allmählichen Schwächung der Wettbewerbsposition des Unternehmens und allzu oft zu dessen Scheitern. Alternativ, und als zweiter Irrweg, wählt die Familie – um den Konflikt bei der Auswahl unter konkurrierenden Familienmitgliedern zu vermeiden – eine externe Geschäftsführung als schwachen Kompromiss für ihre ungelösten Konflikte. Eine solche Unternehmensleitung, die zu Recht spürt, dass sie nicht das Vertrauen der Eigentümerfamilie genießt, da sie nicht die erste Wahl der Familie für die Führung war, verzichtet darauf, die Eigentümer auf die schwierigen Risiken hinzuweisen, die sie eingehen müssen, um ihren Wettbewerbern dynamisch entgegenzutreten. Warum? Weil diese Unternehmensleitung nicht glaubt, dass die zerstrittenen Eigentümer sie unterstützen werden, wenn sie vorschlagen, die Risiken einzugehen, die das Geschäftsumfeld, in dem das Familienunternehmen tätig ist, erfordert. Wie Abraham Lincoln sagte: „Ein Haus, das mit sich selbst zerstritten ist, kann nicht bestehen."

Was hoffe ich also, dass Sie nun verstanden haben? Dass es kompetente und umsichtige Eigentümer sind – und nicht die Geschäftsführung –, die das Schicksal von Familienunternehmen bestimmen, und dass unzulängliche oder ungeschulte Eigentümer unweigerlich zum entropischen Niedergang ihrer Familienunternehmen führen. Vor diesem Hintergrund können wir allmählich verstehen, warum nur 15 % der Familienunternehmen die dritte Generation der Gründerfamilie erreichen und warum nur 30 % [7] der für Familienunternehmen entwickelten Nachfolgepläne tatsächlich funktionieren. Angesichts solcher Statistiken werden die Probleme einer entropischen Eigentümerschaft zu einer herausfordernden Realität und sind nicht mehr nur eine interessante Theorie [8].

Welche Erkenntnisse können also die Organisations- und Managementwissenschaften Familien liefern, die versuchen möchten, das von diesen Statistiken vorhergesagte Schicksal für ihre Familien und ihre Unternehmen zu vermeiden, indem sie dabei helfen, den Weg des Eigentümers zu definieren? Ich würde behaupten, dass diese beiden Wissenschaften viele hilfreiche Antworten auf die aufgezählten Misserfolge bieten sowie die Fähigkeiten und Praktiken, die erforderlich sind, um den Bildungsmangel zu beheben, der diese traurigen Realitäten hervorruft. Ich werde diese Antworten im Großen und Ganzen in derselben Reihenfolge präsentieren, in der ich die Misserfolge aufgeführt habe, wobei einige Antworten mehrere Misserfolge abdecken, in der Hoffnung, dass für jeden Misserfolg ein Gegenmittel für die ihm zugrunde liegende Ursache gefunden werden kann.
Erstens: Wie ich bereits zuvor dargelegt habe, haben Personen, die Mitglieder von Familien mit beträchtlichem Finanzkapital sind – unabhängig davon, ob diese aktive Unternehmen betreiben oder nicht –, häufig bis zu 21 oder mehr verschiedene Beziehungen innerhalb ihrer Familien, entweder als Familienmitglieder oder als Akteure in ihren Familienunternehmen. In ihren unternehmerischen Beziehungen – sei es in Form von Aktiengesellschaften, LLCs, LLPs oder offenen Handelsgesellschaften – stellen sie zusammen mit ihren Familienmitgliedern in der Regel die Mehrheit des in diese Gesellschaft investierten Finanzkapitals dar und sind somit die Haupteigentümer dieser Gesellschaft. Für Leser, die sich in ähnlichen Positionen befinden, und ihre Berater wird es keine Überraschung sein, dass es derzeit *äußerst selten* vorkommt, dass bei der Gründung einer dieser Rechtsformen die Eigentümer automatisch darin geschult werden, wie sie zu hervorragenden, dynamischen und verantwortungsbewussten Stakeholdern dieser Rechtsform werden können. Tatsächlich findet in der Regel keinerlei Schulung statt. Das soll nicht heißen, dass die Person, die mit der Leitung der Rechtsform betraut wird, nicht für diese Rolle geschult ist. Tatsächlich ist das Management fast ebenso oft äußerst gut geschult, wie die Eigentümer ungeschult sind. Dieses Ungleichgewicht an Wissen führt zu Gesprächen über die Unternehmensführung, in denen die Parteien keine gemeinsame Wissensgrundlage oder gemeinsame Fachsprache haben, auf die sie sich stützen können. Die daraus resultierende Verwirrung ist unvermeidlich und der daraus resultierende Verlust an Finanzkapital vorhersehbar. Wie ich oben bereits dargelegt habe, führt das Wissen und die Erfahrung der Geschäftsführung – so sehr sie auch zu den Gründen für das Scheitern zählt – nicht automatisch zu einem entsprechenden Wissen und einer entsprechenden Erfahrung bei den Eigentümern, nur weil die Geschäftsführung ihre Rolle versteht. Es mag zwar zutreffen, dass Athene, die weiseste aller griechischen Götter, voll ausgewachsen und weise aus dem Kopf ihres Vaters Zeus geboren wurde. Meiner Erfahrung nach steht Zeus den Eigentümern jedoch nicht zur Verfügung, um ihnen auf diese Weise Weisheit zu schenken.
Eigentümer müssen die notwendige Ausbildung erhalten, um die strategischen Rollen zu verstehen, die ihnen in den Regeln und Systemen, die den Betrieb eines Familienunternehmens regeln, zugewiesen sind. Sie müssen

insbesondere darüber aufgeklärt werden, was die Rollen und Verantwortlichkeiten eines Stakeholder-Eigentümers sind und was nicht, und speziell über ihre Verantwortung, eine aktive Rolle in der Unternehmensführung zu übernehmen – im Gegensatz zu der eher passiven Rolle eines Aktionärs/Investors, der als Eigentümer eines verschwindend geringen Prozentsatzes an Exxon auf seinen Dividendenscheck wartet. [9]

Die Aufgaben des Managements sind taktischer und dynamischer Natur, während die Aufgaben von Treuhändern, Verwaltern und Stakeholdern strategischer Art sind. Eigentümer, die Manager bitten, ihre Pflichten zu übernehmen, verlieren den Bezug zur Steuerung ihres finanziellen Vermögens und setzen sich der Entropie aus, die jeden abwesenden Eigentümer eines Vermögenswerts ereilt. Allzu oft bitten solche Eigentümer ihr Management,

strategische Rollen zu übernehmen, die möglicherweise nichts mit der Berufung des Managers zur Unternehmensführung oder seiner dafür erforderlichen Ausbildung zu tun haben. Management ist eine *Wissenschaft*, für die man einen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre erwerben kann; Eigentümerschaft ist eine *Kunst*, wie alle wahren Unternehmer feststellen. Mir fällt kein Grund ein, der die Ansicht stützen würde, dass eine Berufung zum Management gleichbedeutend mit einer Berufung zum Unternehmertum ist. Selbst wenn ein bestimmter Manager eines bestimmten Familienunternehmens mit den Fähigkeiten eines Unternehmers ausgestattet wäre – wie sollen die Eigentümer dann wissen, wie sie bei der Unternehmensführung vorgehen sollen, wenn dieselbe Person sowohl ihre eigenen Rollen als Eigentümer als auch die des Managements ausübt? [10] Es liegt auf der Hand, dass die unklaren Abgrenzungsprobleme einer solchen Geschäftsbeziehung erhebliche Reibungen innerhalb der Unternehmensführung dieses Unternehmens verursachen werden – Reibungen, die eine Form von Entropie darstellen. Am besten funktioniert es, wenn die Eigentümer von Anfang an über ihre Rollen und Verantwortlichkeiten geschult werden, um zu dynamischen Verwaltern, Bewahrern und Stakeholdern dieses bestimmten Familienunternehmens zu werden. In dem Maße, in dem sie darauf geschult werden, ihre angemessene und erwartete Rolle in der Unternehmensführung zu erfüllen, wird diese effektiver funktionieren und die Erfolgsaussichten des Unternehmens werden gesteigert.

Mir ist oft aufgefallen, dass eine gescheiterte Unternehmensführung in Familienunternehmen dann auftritt, wenn die Grundregel „Form folgt Funktion“ außer Kraft gesetzt wird. Beispielsweise helfen viele Fachleute den Familien, für die sie tätig sind, oft dabei, die richtigen *Rechtsformen* für die Strukturen zu organisieren, die sie für die Führung ihrer Finanzunternehmen benötigen, ignorieren dabei jedoch die *Funktionsweise* solcher Strukturen, wenn sie es versäumen, die Eigentümer darin zu schulen, wie man sie zum Laufen bringt. Diese Fachleute gehen davon aus, dass – weil sie wissen, wie solche Unternehmen funktionieren, und die Führungskräfte der Familie, die sie beauftragen, ebenfalls wissen, wie sie funktionieren – auch alle Familienmitglieder, denen das Unternehmen gehören wird, wissen, wie es funktioniert. Ehrlich gesagt ist das einfach

stimmt einfach nicht. Ein kurzer Moment des Nachdenkens seitens dieser Berater darüber, wer tatsächlich was über die Funktionsweise des Unternehmens weiß – im Gegensatz zu dessen Eignung in der rechtlichen Form –, würde das Risiko einer erheblichen finanziellen Kapitalentropie vermeiden, die aus mangelnder Aufklärung der Eigentümer resultiert. Ihr Bewusstsein könnte dieses Risiko in Wachstum umwandeln, indem sie den Familieninhabern einfach die Kenntnisse vermitteln, die sie benötigen, um die Steuerung dieser Strukturen erfolgreich zu gestalten. Die Schulung der Eigentümer, damit sie zu dynamischen Verwaltern, Bewahrern und Stakeholdern jedes Familienunternehmens werden, ist also der erste Schritt, um die oben aufgeführten Fehler zu vermeiden.

Zweitens: Jedes Familienmitglied einer Verbundfamilie – sei es durch Geburt, Heirat oder Einladung – wird automatisch Teil der
Verwalter-, Bewahrer- und Stakeholder-Rolle als Eigentümer der Familienunternehmen, sobald er oder sie der Familie beitritt.

Viele Familien erkennen diese Realität nicht und stützen ihre Sichtweise auf das Eigentum auf das Prinzip „Wer das Geld hat, hat das Sagen“. Jede Familie muss anerkennen, dass jedes Familienmitglied, unabhängig vom physischen Eigentum an einem Familienunternehmen, Teil des Führungssystems ist und somit eng mit der Führung jeder Einheit verflochten ist, die vom Führungssystem der Familie betroffen ist. Wird nicht verstanden, wer Teil des Systems ist, führt dies dazu, dass – sofern überhaupt eine Ausbildung stattfindet – nur diejenigen geschult werden, die direkte Anteile an den Unternehmen besitzen. Dieses System beraubt diejenigen, die das Unternehmen möglicherweise in Zukunft besitzen werden, dieser Ausbildung und mindert zudem die allgemeine Kompetenz aller Familienmitglieder, uneingeschränkt an den Entscheidungen der Eigentümer teilzunehmen, die direkt oder indirekt im Mittelpunkt der Familienführung ihres Finanzkapitals stehen werden.

Familien, die erkennen, dass die Heranbildung aller Familienmitglieder zu dynamischen Verwalter/Bewahrer des Finanzkapitals der Familie zu werden, den Wissensschatz der Familie vergrößert, da es das intellektuelle Kapital ihrer Mitglieder steigert, erkennen, wie sie äußerst wertvolle Beiträge zur Vermögensbasis der Familie leisten können. Solche Familien
erkennen, dass ein besseres Verständnis jedes Familienmitglieds darüber, wie das Finanzkapital der Familie gehalten und verwaltet wird, die Fähigkeit jedes Familienmitglieds zur Teilnahme an der Unternehmensführung verbessert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass finanziell vorteilhafte Entscheidungen getroffen werden. Wenn alle Familienmitglieder und nahestehenden Personen ein gleich hohes Bildungsniveau hinsichtlich der Natur und Funktion eines dynamischen, verantwortungsbewussten und konservativen Anteilseigners in der Unternehmensführung der Familienunternehmen erreichen, verringert dies das Risiko schlechter Entscheidungen

und erhöht gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit im gleichen Maße, was eine erhebliche Verringerung des Unternehmensrisikos darstellt.

Drittens: Ich habe bereits zuvor den positiven Unterschied bei den langfristigen Ergebnissen eines Familienunternehmens erwähnt, wenn es aktive Stakeholder-Eigentümer anstelle von passiven Aktionären hat. An dieser Stelle möchte ich hinzufügen, dass die Fähigkeit der Geschäftsführung – und meiner Meinung nach auch ihr Interesse –, die Familienunternehmen dynamisch zu führen, dadurch gestärkt wird, dass sie aktiven

Eigentümer als Stakeholder. Die Berufung der Unternehmensleitung besteht darin, die unternehmerischen Träume der Eigentümer zu verwirklichen – und nicht ihre eigenen Träume. Wenn ein Familienunternehmen Eigentümer hat, die sich als Stakeholder bei der Verwirklichung des Traums verstehen, der diesem Unternehmen als Geburtsrecht mitgegeben wurde, und die sich zu diesem Zweck aktiv an der Unternehmensführung beteiligen, wird dieses Unternehmen wahrscheinlich dynamisch sein. Die Unternehmensleitung wird wiederum durch die Bemühungen der Eigentümer, den Traum zu verwirklichen, angeregt und durch diesen Prozess mit Energie versorgt. Leider spiegeln Familienunternehmen, die von passiven Anteilseignern dominiert werden, oft den Zustand von Unternehmen wider, in denen der Traum des Eigentümers, der das Unternehmen gegründet hat, verflacht ist oder verschwunden ist. Es ist kein neuer Traum entstanden, und die zunehmende Stagnation des Unternehmens spiegelt den Mangel an Dynamik seiner Eigentümer wider. Auch die Führungskräfte dieser Unternehmen werden selbst erstarren, wenn sie erkennen, dass es keinen Traum mehr gibt, den sie verwirklichen könnten, da dieser Traum mit den früheren, als Stakeholder agierenden Eigentümern verschwunden ist. In diesem Fall wird gute Führung das Unternehmen verlassen, während schlechte Führung gedeiht, während die gesamte Struktur in die Vergessenheit versinkt. Familien, die Stakeholder-Eigentümerschaft praktizieren und damit eine dynamische Form der Verwaltung, Bewahrung, Eigentümerschaft und Führung ausüben, werden für ihre Familienunternehmen Führungskräfte anziehen, die von ihnen inspiriert werden und deren Energie wiederum die Energie der Familie verstärkt. Dies ist die positive Spirale unternehmerischer Energie, die Familieninhaber benötigen, um das entropische Scheitern zu überwinden, dem sie und die Unternehmen, die sie besitzen, andernfalls erliegen würden.

Viertens: Aus der Evolutionsbiologie wissen wir, dass der Code des Lebens in der Doppelhelix der „DNA“ liegt. Risiko und sein Doppelhelix-Partner, die Belohnung, drehen sich gemeinsam in einer endlosen Spirale als Code für den dynamischen Prozess von Verantwortung, Bewahrung und Stakeholder-Eigentümerschaft. Familien, die das Scheitern ihrer Familienunternehmen vermeiden wollen, versuchen, dieses nie endende und sich ständig wandelnde Dilemma zu verstehen: Wie viel Risiko müssen sie eingehen, um die Belohnung in Form eines jährlichen Wachstums ihrer Familienunternehmen zu erzielen? Sie streben danach, ihre Unternehmen so zu führen, dass

sie etwas profitabler sind als im Vorjahr, damit der Zinseszinseffekt seine mächtige Wirkung für den langfristigen Erfolg ihrer Familie entfalten kann.
Heute gibt es viele Ökonomen, deren berufliches Leben davon geprägt ist, statistisch zu beweisen, dass ihr System zur Steuerung von Risiko und Ertrag der
der perfekten Fähigkeit von „Goldilocks“, stets genau zu wissen, wann Risiko und Ertrag in dem exakten Gleichgewicht stehen, das für ein kontinuierliches, stabiles Wachstum von Finanzanlagen erforderlich ist. Bislang ist dies noch keinem gelungen. Jede ihrer Bemühungen trägt jedoch hoffentlich dazu bei, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass wir der goldenen Formel von „Goldilocks“ und dem Heiligen Gral des Investierens, den sie für alle Anleger darstellt, näher kommen.
Welche Regeln habe ich beobachtet, die offenbar die erfolgreichsten dynamischen Verwalter, Treuhänder und Anteilseigner bei der Bewältigung dieses Dilemmas leiten?

- Sie erkennen, dass das Vermeiden jeglichen Risikos ein Vermögen in Trägheit versetzt, wodurch das Familienkapital an Kaufkraft verliert und somit die Kapitalbasis ausgehöhlt wird. Dies ist ein
  noch kritischer Problem für Treuhänder, auf das ich weiter unten eingehen werde. Ebenso ist überhebliches Handeln – in dem Glauben, man könne die Marktchancen übertreffen – ein Glücksspiel und keine Investition, und man darf nicht vergessen, dass das Haus gegenüber dem Spieler immer die Oberhand behält. Diese Investoren versuchen, dynamisch zu handeln, im Rahmen der Vorsichtsregeln, die die moderne Portfoliotheorie lehrt, wobei sie sich bewusst sind, dass keine Theorie, auch diese nicht, jemals unfehlbar ist. Sie nutzen diese Theorie wie das Ventil eines Schnellkochtopfs, um sicherzustellen, dass ihre Anlagetöpfe vor Energie brodeln, aber nicht explodieren.
- Sie erkennen, dass sie als Verwalter nach dem Prinzip der „Siebten Generation“ denken müssen, wenn sie der Zukunft gerecht werden wollen; daher gehen sie Risiken ein, die es ihrem Finanzkapital ermöglichen, die Bedürfnisse zu decken, die durch das voraussichtliche Wachstum ihrer Familie und ihre demografische Entwicklung entstehen (eine äußerst schwierige Aufgabe).
- Als Verwalter helfen sie ihren Familien, Risiken zu verstehen, indem sie anhand ihrer Familiengeschichten darüber berichten, welche Risiken frühere Generationen eingegangen sind, um die heutigen Erträge zu erzielen, die ihre Familien genießen.
- Als Verwalter holen sie sich fundierten Rat zum Investitionsumfeld der Zukunft von den klügsten Köpfen, die sie finden können – Menschen, deren Erfahrung den höchsten Grad an Erfolg beim Verstehen und Anwenden der Wissenschaft und Kunst des

. Oft bilden sie aus diesen Beratern ein strategisches Anlageausschuss für die langfristige Beratung.

- Als Bewahrer erkennen sie an, dass sie dem Credo der Bewahrer gerecht werden müssen: „Alles, was mir als Bewahrer in die Hände fällt, dem nächsten Eigentümer in einem Zustand zu übergeben, der dem Zustand, in dem ich es vorgefunden oder erhalten habe, entspricht oder besser ist.“ [11]

Die Kombination aus der Dynamik des Verwalters – seinem Gespür für die Geschichte und Zukunft der Familie sowie seiner Bereitschaft, ernsthafte Ratschläge zur Kunst und Wissenschaft des Investierens anzunehmen – und dem Credo des Konservators, das Erbe zu erhalten und zu verbessern, und zwar auf kontrollierte Weise, bietet den Familieninhabern einen tiefen Einblick in den Prozess der Steuerung ihrer Doppelhelix aus Risiko und Ertrag. Auf intuitive Weise erwecken meine fünf Thesen gemeinsam „Goldilocks“ zum Leben – als Mitglied ihres Familienkreises –, und sie nutzen ihre einzigartigen Gaben, um den Punkt von Risiko und Ertrag zu finden, der „genau richtig“ ist!

Fünftens: Viele Nachfolgepläne [12] zur Aufrechterhaltung der Kontrolle über Familienunternehmen über zwei oder drei Generationen hinaus, über die Lebenszeit des Gründers hinaus, basieren darauf, die Anteile des Eigentümers an den Unternehmen in einen Trust einzubringen. Sowohl in meiner beruflichen Laufbahn als auch in der meines Vaters haben wir unseren Kunden häufig solche Pläne vorgeschlagen. Mein Vater lehrte mich jedoch, dass die offensichtlichen Vorteile von Treuhandfonds als Nachfolgeinstrumente auch eine Schattenseite haben. Das Problem besteht darin, dass Treuhänder laut Gesetz nicht dieselben Anlagerisiken eingehen dürfen wie Eigentümer, die selbst an den Gewinnen beteiligt sind. Diese Anlageregel ergibt sich aus der Tatsache, dass Treuhänder als Treuhänder für andere, nämlich die Begünstigten, und nicht für sich selbst handeln. Als Treuhänder sind sie gesetzlich verpflichtet, als umsichtige Anleger zu handeln, um das Treuhandvermögen für die Lebenszeit ihrer Begünstigten und der künftigen Restbegünstigten (d. h. derjenigen, die bei Auflösung der Treuhandgesellschaft das verbleibende Vermögen erhalten) zu erhalten. Da sich die Regeln für umsichtiges Investieren weiterentwickelt haben, wurde den Treuhändern geraten, dass das Gesetz ihnen zwar erlaubt, jede Anlage zu tätigen, die sie für umsichtig halten, der Begriff jedoch nahelegt, dass höhere Risiken – wie beispielsweise Investitionen in Bereiche wie Private Equity, Öl und Gas sowie Immobilien und insbesondere Investitionen in frühe Finanzierungsrunden dieser Art von Investitionen, wahrscheinlich nicht als „umsichtig“ gelten. Darüber hinaus wird Treuhändern vermittelt, dass eine breite Streuung der von ihnen verwalteten Vermögenswerte der beste Weg ist, ihrer Sorgfaltspflicht

Sorgfalt zu erfüllen. Diese Richtlinie führt zu einem Risiko-Ertrags-Modell, das häufig und zu Recht (da es sich um das Geld anderer handelt) ein geringeres Risiko und damit auch einen geringeren möglichen Ertrag vorsieht. Ein geringeres Risiko wird daher oft von Privatpersonen und insbesondere von Unternehmern eingegangen, die bereit sind, ihr gesamtes Vermögen in ihre aktiven
Unternehmen zu investieren, um höhere Erträge zu erzielen. Würde die Konzentrationsstrategie des Unternehmers von einem Treuhänder umgesetzt, wäre dies rechtlich „per se“ unvorsichtig und würde ein ernsthaftes Risiko bergen, dass der Treuhänder von einem Richter zur Nachzahlung herangezogen wird, falls der Trust Verluste erleidet [13].
Zudem wird Umsicht bei Investitionen rechtlich oft mit Diversifizierung gleichgesetzt, also dem Grundsatz, nicht alles auf eine Karte zu setzen. Der Grundsatz,
, dass Diversifizierung – vorausgesetzt, sie ist wohlüberlegt – gleichbedeutend mit Umsicht ist, bildet den Kern der rechtlichen Auffassung davon, was umsichtig ist. Diese Tatsache veranlasst alle Treuhänder dazu, ihre Anlageportfolios so weit wie möglich zu diversifizieren. Im Falle von Familientreuhandvermögen, die ein oder mehrere Unternehmen in geschlossenem Besitz halten, werden die Treuhänder – sei es explizit oder implizit – versuchen, sich durch den Verkauf dieser Beteiligungen von solchen Positionen zu diversifizieren, was einer Politik entspricht, die der des Unternehmers direkt entgegensteht.
Da Treuhänder – wiederum implizit oder explizit – stets als Verkäufer auftreten werden, um sich selbst zu schützen, entsteht bei der Festlegung der Anlagepolitik des Trusts eine erhebliche Spannung: Soll ihre Sorge um ihre Haftung wegen mangelnder Diversifizierung und damit wegen Unvorsichtigkeit überwiegen oder die Aussicht der Unternehmen auf höhere Erträge, falls die Investitionen des Trusts weiterhin auf sie konzentriert bleiben?
Wann immer solche Spannungen auftreten, hält Entropie Einzug in das System, da solche Spannungen eine klare Entscheidungsfindung behindern. Unternehmer, die mit Treuhändern um Rendite konkurrieren, kennen diese Spannung nicht und werden sich daher im Wettbewerb mit den Treuhändern auf dem Markt wahrscheinlich durchsetzen.
Hier liegt also ein Paradoxon vor. Die Tatsache, dass zwar viele Gründer von Familienunternehmen Trusts als Vehikel für das Eigentum an ihren Unternehmen wählen (in der Überzeugung, dass die Aufrechterhaltung der langfristigen Kontrolle über diese Unternehmen in den Händen der Familieninhaber am meisten dazu beiträgt, das Finanzkapital ihrer Familie zu vermehren), *könnte die gesetzliche Vorgabe, dass ein Trust umsichtig angelegt und somit diversifiziert werden muss, dazu führen, dass ein Trust als Eigentümer insgesamt das falsche Instrument ist, um die dynamische Eigentümerschaft aufrechtzuerhalten, die das Unternehmen benötigt, um die höheren Risiken einzugehen, die für den Erfolg erforderlich sind.* Das Spannungsfeld zwischen den menschlichen und finanziellen Vorteilen von Trusts einerseits und den ihnen durch den Treuhänder auferlegten Anlagebeschränkungen andererseits

Die Notwendigkeit, Vorsicht walten zu lassen – insbesondere wenn sich das Eigentum eines Trusts auf aktive Unternehmen konzentriert –, ist eine Tatsache, die viele Familien erst erkennen oder am eigenen Leib erfahren, wenn die Trusts bereits seit vielen Jahren bestehen und die Treuhänder schon seit Jahren nicht mehr die Risiken eingehen, die für das weitere Wachstum der Unternehmen notwendig wären. [14] Bislang habe ich keine perfekte Antwort auf dieses Paradoxon gefunden, und ich glaube, das ist auch gut so [15]. Warum? Weil die Treuhänder als „Round-Hole"-Investoren den fortbestehenden Besitz und das Gedeihen des Unternehmens als ein „Square-Peg"-Problem empfinden, da sie versuchen, das Risikoerfordernis der Unternehmen in ihre Anlageverantwortung bei der Verwaltung des Treuhandvermögens im Rahmen ihrer gesetzlichen Sorgfaltspflicht einzubinden.

Meine Kollegen aus der Rechtsbranche weisen oft darauf hin, dass eine ordnungsgemäße Gestaltung des Treuhandvertrags diese Spannungen erheblich verringern kann. Sie schlagen vor, dass die Treuhandurkunde den Treuhändern die besondere Erlaubnis erteilt, Vermögenswerte von nicht börsennotierten, aktiven Unternehmen zu behalten und weitere Investitionen in diese zu tätigen, und festlegt, dass die Treuhänder solche Investitionen nicht durch Diversifizierung auflösen oder überhaupt diversifizieren müssen. Ich stimme zu, dass solche Formulierungen hilfreich sind, und habe sie oft in die von mir verfassten Treuhandverträge aufgenommen. Doch selbst mit diesen Formulierungen habe ich noch nie einen Treuhänder getroffen – mich selbst eingeschlossen –, der, nachdem er von einem Rechtsberater über die Sorgfaltspflicht aufgeklärt wurde, nicht anschließend implizit oder explizit nach einem Weg gesucht hätte, das Portfolio des Trusts zu diversifizieren. Auch wenn ich mir bewusst bin, dass Unternehmer, die Trusts gegründet haben, um eine langfristige familiäre Eigentümerschaft an ihren Unternehmen zu sichern, dies nicht gerne hören werden, ist es doch wahr. Die Worte und Wünsche, die Trust-Gründer zum Ausdruck bringen, sind von großer Bedeutung, doch rechtliche Risiken für das eigene Vermögen (man beachte die Angst des Treuhänders vor einer Nachhaftung) werden immer Vorrang vor ihnen haben.

Auch wenn es vielleicht keine perfekte Antwort auf dieses Paradoxon gibt, wird das klare Bewusstsein dafür und dessen Berücksichtigung bei der Planung des Übergangs von Eigentum und Kontrolle eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit erhöhen, den richtigen Übergangsplan und das richtige Risiko-Ertrags-Profil für den Erfolg des Unternehmens zu finden. Treuhandvermögen lösen einige Probleme, schaffen aber gleichzeitig neue. Das Gleichgewicht zu finden, ist die Aufgabe großer Familienführer, die danach streben, dynamische Verwalter und Bewahrer zu sein, die auf die Stärkung des

finanziellen Kapitals der Familie.

Sechstens: Eine Teillösung für das rechtliche Dilemma des Treuhänders bei dem Versuch, Risiko und Ertrag innerhalb eines Trusts zu steuern, der ein aktives Familienunternehmen besitzt, ergibt sich oft aus aufgeklärten Begünstigten, die sich als die eigentlichen Eigentümer des Unternehmens verstehen. Nach dem Treuhandrecht können die Begünstigten des Trusts in den meisten Fällen, sofern sie alle volljährig

und im Vollbesitz ihrer geistigen Kräfte sind, können die Begünstigten die Treuhänder von den für den Trust geltenden üblichen Risikogrenzen entbinden und es den Treuhändern somit ermöglichen, auf Wunsch ein höheres Risiko als üblich einzugehen. Dieser Rechtsgrundsatz erkennt an, dass die Begünstigten – da die Treuhänder letztlich gegenüber ihnen für ihre Handlungen rechenschaftspflichtig sind – im Voraus festlegen können, wie sie sich das Handeln der Treuhänder wünschen, und diese von der Haftung für diese Handlungen entbinden können, sofern die Treuhänder ihren Wünschen entsprechen. Diese Tatsache scheint einen Großteil des Problems zu lösen, das im obigen Abschnitt „Fünftens“ im Zusammenhang mit den Spannungen bei Treuhandvermögen erörtert wurde. Leider ist dies in den meisten Fällen nicht der Fall. Warum? Weil sich Familienmitglieder – wie bei so vielen anderen Beziehungen in vermögenden Familien – in dieser Rolle, die wir als Begünstigter bezeichnen, aufgrund ihrer Geburt oder Heirat und nicht aus eigener Entscheidung wiederfinden, ohne eine Einweisung in die Rollen und Verantwortlichkeiten erhalten zu haben, die von jemandem in dieser Position erwartet werden. Meiner Erfahrung nach stellt unter all diesen „Wir“-Beziehungen gerade die mangelnde Aufklärung der Begünstigten das größte
Risiko für den langfristigen Erfolg einer Familie darstellt. Der Grund, warum ich diese sehr kühne Aussage treffe, ist, dass meiner Erfahrung nach der größte Teil des Finanzkapitals einer Familie Familien mit beträchtlichem Vermögen in Treuhandvermögen angelegt wird, um Steuer- und Kontrollfragen zu „lösen“. Wenn meine Erfahrung und die meiner Kollegen zutreffen, dass Treuhandvermögen das am häufigsten gewählte Mittel für Familien dieser Art sind, um die Fragen der Nachfolgeplanung zu klären, dann muss die entscheidende Frage für den Erfolg der Pläne dieser Familien lauten, ob die Begünstigten und Treuhänder ihre Beziehung
hervorragend gestalten können. Ist dies nicht der Fall, wird die Entropie einer gescheiterten Beziehung letztendlich den Plan zum Scheitern bringen, den der Trust eigentlich fördern sollte – nämlich den dynamischen Erhalt aller
verschiedenen Vermögensformen der Familie zu sichern. In drei „Reflections“ [16] habe ich die Fragen aufgeworfen, die meiner Meinung nach am ehesten dazu führen, dass eine Familie mit Treuhandvermögen ein erfolgreicheres Ergebnis erzielt. Die in diesen Aufsätzen aufgeworfenen entscheidenden Fragen betreffen allesamt die Steuerung der Beziehung zwischen den Begünstigten und ihren Treuhändern, insbesondere die Notwendigkeit, dass die derzeitigen Begünstigten im Prozess der Treuhandsteuerung eine dominierende Rolle spielen – bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Treuhänder nach eigenem Ermessen zu der Überzeugung gelangt, dass er auf eine bestimmte Weise handeln muss, um alle Interessen der Begünstigten und der Restbegünstigten zu wahren.
Eine perfekte Steuerung der Beziehung zwischen Begünstigten und Treuhänder sollte niemals erfordern, dass der Treuhänder seinen Ermessensspielraum in einer Weise ausübt, die sich für die Begünstigten wie ein „Veto“ anfühlt. Diese Aufsätze betonen die Tatsache, dass es heute wie in der Vergangenheit keinen einheitlichen Bildungsweg gibt, den Begünstigte einschlagen können, um hervorragende Begünstigte zu werden. Klar ist jedoch, dass die Aufklärung der Begünstigten

über die „Funktion“ des Trusts – dass er dazu dient, ihr Leben zu bereichern – und darüber, wie sie ihre Rollen innerhalb seines Governance-Systems ausfüllen können, und nicht die Ausbildung über dessen „Form“, den Prozess der Begünstigten-Treuhänder-Governance verbessern wird. Dies ist eine Ausbildung, die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Trust im Leben seiner Begünstigten fruchtbar wirkt und dadurch auch für die Familie und ihre Unternehmen fruchtbar ist.
Die Begünstigtenbildung ist kein Allheilmittel für das Scheitern von Familienunternehmen, die in einem Trust gehalten werden, aber sie ist eine entscheidende positive Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Wie kann ein Unternehmen, das sich im Besitz eines Trusts befindet, florieren, wenn seine faktischen Eigentümer – die Begünstigten der Trusts, die es rechtlich gesehen besitzen und kontrollieren – ihre Rolle in der Trust-Führung nicht wahrnehmen oder, schlimmer noch, von ihren Treuhändern abhängig gemacht wurden, anstatt unabhängig zu sein? Dies sind tiefgreifende Fragen, die über den Rahmen dieses Kapitels hinausgehen. Es genügt zu sagen, dass ein Trust ohne hervorragende Begünstigte, die sich voll und ganz einbringen und die von ihren Treuhändern eingegangenen Risiken billigen können, entropisch wird, das heißt, seine Energie wird schwinden, da seine Treuhänder es vermeiden, Entscheidungen zu treffen, die sie einem Risiko aussetzen. Wenn sich dieser Prozess der Vermeidung verfestigt, wird das Wachstum der Familienunternehmen meiner Erfahrung nach zum Erliegen kommen und das Finanzkapital der Familie in eine Phase des langfristigen Zerfalls eintreten.
Siebtens: Das Thema Nachfolge (bitte lesen Sie: Übergang) in Familienunternehmen beschäftigt viele führende Wissenschaftler, Unternehmensberater, Spezialisten für Organisationsdynamik, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und eine Vielzahl anderer Karrierecoaches, Berater und Experten. Leider funktionieren, wie ich oben bereits erwähnt habe, in siebzig von hundert Fällen die Nachfolgepläne und -systeme, die sie für eine Familie entwickeln, nicht! Der Konsens darüber, warum sie nicht funktionieren, lautet, dass die von ihnen angebotene „rationale“ Wissenschaft das „irrationale“ menschliche Verhalten, das sie zu lenken und zu verändern versuchen, nicht überwinden kann. Die verschiedenen menschlichen Verhaltensweisen, um die es hier geht, werden in den Kapiteln über Psychologie in meinem Buch „Family“ und in den Büchern, auf die in dieser Reflexion Bezug genommen wird, ausführlich behandelt. Viele davon werden auch später in diesem Kapitel in den hier zitierten Büchern behandelt. An dieser Stelle möchte ich lediglich sagen, dass die Themen, die ich bereits angesprochen habe, den Kern der Sache bilden:

1. gescheitertes Eigentum als Folge von Entscheidungen von Familienmitgliedern, denen es an Aufklärung über die Rollen und Verantwortlichkeiten von Eigentümern sowie über die unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung mangelt;

2. die komplexen Fragen des Umgangs mit vielfältigen Beziehungen, die man erbt und nicht wählt, insbesondere die zwischen Begünstigtem und Treuhänder; und
3. dass die Unternehmensführung eine persönliche Frage der Berufung ist, während das Eigentum ein Prozess des Werdens zu einem dynamischen Verwalter, Bewahrer und Stakeholder ist

Das soll nicht heißen, dass das Familiensystem und insbesondere sein Führungssystem – unabhängig davon, ob diese Systeme geordnet oder chaotisch sind – nicht maßgeblich davon abhängen, wie erfolgreich die Familie ihre Rolle als dynamischer Verwalter und Bewahrer ausfüllen kann. Das tun sie sehr wohl. Vielmehr geht es darum anzuerkennen, dass das Scheitern bestimmter Beziehungen innerhalb dieses Familiensystems der Hauptgrund dafür ist, warum diese Systeme ins Chaos geraten und es versäumen, die positiven Nachfolgen (sprich: Übergänge) in der Führung zu gewährleisten, die Familienunternehmen für ihren Erfolg benötigen. Zwar ist das Scheitern bislang die vorherrschende Realität bei der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen – denken Sie daran: Die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern liegt bei 70 zu 30 –, doch glaube ich, dass die Erkenntnisse einer Reihe großer Denker auf dem Gebiet der Organisations- und Managementwissenschaften diese Chancen sehr wirkungsvoll umkehren können. Ich treffe diese Aussage unter der Voraussetzung, dass diese Ideen innerhalb des Familienunternehmens in einem Bildungsprozess gefördert, entwickelt und angewendet werden, der mindestens zehn Jahre vor dem nächsten wahrscheinlichen Nachfolgeübergang beginnt. Ich betrachte diese Ideen als Grundlage für einen Lehrplan, der, sobald er von der derzeitigen erwachsenen Generation einer Familie durchlaufen wurde, für immer als Teil eines Kerncurriculums verbleibt und jeder nachrückenden Generation dynamischer Verwalter, Bewahrer und Anteilseigner vermittelt wird. Ich werde weiter unten noch ausführlicher auf Familienübergänge eingehen; an dieser Stelle möchte ich lediglich darauf hinweisen: Wenn ein Nachfolgebedarf entsteht, ohne dass der Prozess dieser Nachfolge als verbunden und integriert in alle anderen langfristigen Übergänge betrachtet wird, die das Familiensystem im Laufe seiner Entwicklung bewältigen muss, wird er nicht erfolgreich sein – abgesehen davon, dass er möglicherweise die kurzfristigen Probleme löst, mit denen das Familienunternehmen zu diesem Zeitpunkt konfrontiert ist. Mit anderen Worten: Die Nachfolge wird als eine Transaktion betrachtet, die zur Lösung eines unmittelbaren Problems des Unternehmens durchgeführt werden muss, und nicht als integrierter Schritt im Rahmen des langfristigen strategischen Ziels der Familie, ihr Finanzkapital dynamisch zu erhalten. Betrachtet man die Nachfolge als Transaktion, wird dies wahrscheinlich eine bestimmte Art von Kandidat für die Führung hervorbringen, während die Betrachtung der Nachfolge als Teil eines 20- bis 50-jährigen langfristigen Plans für den Erfolg des Unternehmens durchaus einen ganz anderen Kandidaten hervorbringen könnte – einen Kandidaten, der viel mehr daran interessiert ist, langfristig Brücken zu bauen, um einen Weg zu schaffen, den Fluss der Risiken, die das Unternehmen bedrohen, konsequent zu überqueren

anstatt eines Kandidaten, der schnell eine seichte Stelle im Fluss findet, um ihn zu durchwaten, aber keine langfristige Lösung für die damit verbundenen Risiken bietet. Übergangsdenken ist das Denken der siebten Generation, während Transaktionsdenken dessen Gegenteil ist.

Die vielleicht beste Geschichte, die ich kenne, um diesen Punkt zu veranschaulichen, ist der Vorgang, wie mein Vater einen neuen Geschäftsführer eines Unternehmens begrüßte, in dessen Vorstand er saß. Er ging auf diesen zu

Person und ihm oder ihr gratulieren und dann sofort fragen: „Wer ist Ihr Nachfolger?“ Papa wusste, dass die Antwort auf diese Frage die Hauptaufgabe des neuen CEO sein sollte, noch vor allen anderen Themen, mit denen er oder sie konfrontiert sein würde. Papa war der Ansicht, dass die übergeordnete Bedeutung dieser Frage für den Erfolg eines Unternehmens für alle Unternehmensformen galt, sah sie jedoch insbesondere in Familienunternehmen als ein zentrales Thema an. Er glaubte dies, weil seine Erfahrung ihn gelehrt hatte, dass die Wissenschaft der Nachfolgeplanung in öffentlichen Unternehmen aufgrund der Lebensentscheidungen und Erfahrungen ihrer Aktionäre, Vorstände und Führungskräfte hoch geschätzt und intensiv untersucht wurde. Diese Erfahrung führte zur Erkenntnis, wie wichtig die Nachfolge für das langfristige Wohlergehen des Unternehmens ist, und sorgte daher dafür, dass das Thema Nachfolge bei jeder Sitzung ganz oben auf der Tagesordnung stand. In Familienunternehmen hingegen stellte er fest, dass nur sehr wenige nachfolgende Eigentümer in diesen Themen geschult waren und auch nicht Teil einer Familienkultur waren, die dieses Wissen förderte. Infolgedessen fürchteten sich Familien dieser Art vor dem Thema Nachfolge, da sie zwar die damit verbundenen Risiken erkannten, aber weder über die nötige Ausbildung noch über die Kultur verfügten, um damit umzugehen. Das Ergebnis war, dass diese Frage selten auf ihrer strategischen Agenda stand, bis Ereignisse außerhalb ihrer Kontrolle – oft gerade dann, wenn sie am wenigsten in der Lage waren, damit umzugehen – ihnen die Nachfolge aufzwangen. Ihre gescheiterten Nachfolgeregelungen bestätigten die Bedenken meines Vaters und seine Weisheit. Die Wissenschaft auf diesem Gebiet verfügt über große Möglichkeiten, bei der Nachfolge (dem Übergang) zu helfen. Ich möchte nun einige der Stimmen erwähnen, die mir als Mentoren und Lehrer gedient haben und mir dabei geholfen haben, meine Ansichten darüber zu entwickeln, wie man Familien dabei unterstützen kann, positive Übergänge in der Führung ihrer Familienunternehmen zu erreichen. Ich hoffe, dass Familien und ihre Berater jedes dieser Bücher als Bausteine für einen Lehrplan nutzen werden, der zu der Ausbildung in diesem Thema führt, die ihre Familienmitglieder benötigen, um erfolgreiche Übergänge zu erreichen, und zur Schaffung einer Kultur innerhalb ihrer Familien, die sicherstellt, dass zukünftige Generationen ihrer Familien darauf vorbereitet sind, diese Frage auf die differenzierteste und aufgeklärteste Weise anzugehen.

- Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton und Ivan Lansberg geben uns in ihrem Buch „*Generation to Generation*“ einen tiefen Einblick in das Venn-Diagramm

  Diagramm, das die Verflechtung der drei grundlegenden Elemente veranschaulicht, aus denen sich das System eines Familienunternehmens zusammensetzt: die Familie, der Verwaltungsrat als Vertreter der Eigentümer und die Geschäftsführung. Ihr Buch definiert und erläutert jedes dieser Elemente ausführlich und zeigt, wie vollständig diese drei unabhängigen Systeme im effizienten, dynamischen Funktionieren eines Familienunternehmens jederzeit miteinander verbunden und in Wechselbeziehung stehen. Sie machen zudem deutlich, dass die Führungskräfte des Familienunternehmens alle drei Beziehungsgeflechte als eigenständige Einheiten hervorragend managen müssen. Vor allem betonen sie, dass die Unternehmensführung der Familie als ihre höchste strategische Verantwortung das System so steuern muss, dass alle drei Elemente dynamisch und nicht chaotisch ineinandergreifen, miteinander verbunden sind und in Wechselbeziehung stehen, wenn Familienunternehmen eine verbesserte, erfolgreiche Unternehmensführung im Hinblick auf langfristigen Erfolg erreichen sollen. Ich habe dieses Buch als ersten Baustein ausgewählt, da es das Buch ist, das ich im Laufe der Jahre am häufigsten als Ausgangspunkt für die Familienbildung zu diesem Thema verschenkt habe.
- Ivan Lansberg bietet in seinem Buch *„Succeeding Generations*“ eine zusätzliche Perspektive zu der in *„Generation to Generation*“ untersuchten an, nämlich die Vorstellung von den Träumen des Gründers und davon, wie diese ihren Willen und ihren Weg im langfristigen Bestehen der Familienunternehmen bahnen. Lansbergs Vorstellungen davon, wie ein Traum entsteht und ob und wie sich seine Kraft in eine Familie oder Gruppe integriert, sind überzeugend. Ebenso künden seine Einsichten darüber, wie die Energie des Traums ihren Höhepunkt erreicht und sich auflöst, von der Macht der Entropie. Lansberg vertieft zudem unsere Einsichten in die Begriffe „Gründer“, „Geschwisterpartnerschaft“ und „Cousins-Konsortium“ als Definitionen für die ersten drei Generationen des Familienführungssystems eines Familienunternehmens. Lansberg definiert und untersucht hier – ebenso wie er und seine Kollegen in dem früheren Buch – einen dreigenerationenübergreifenden Entwicklungsprozess, den sie in der Unternehmensführung von Familienunternehmen beobachten, wobei sie diese drei Begriffe zur Beschreibung der ersten drei Generationen verwenden. Er und seine Kollegen gehen tiefgreifend auf die Verhaltensweisen und Systeme jeder dieser Generationen ein und bieten fundierte Orientierungshilfen hinsichtlich ihrer wahrscheinlichsten Verhaltensweisen. [17] Die Erkenntnisse von Lansberg und seinen Kollegen über die Entwicklung dieses Prozesses und über die Verhaltensprobleme, die ihn zum Stillstand bringen oder

zum Scheitern führen können, sollten Pflichtlektüre für jedes Familienmitglied sein, das Teil des Eigentümersystems eines Familienunternehmens ist oder jemals sein könnte.

- John L. Wards Buch *„Creating Effective Boards for Private Enterprises“* über die Einrichtung, Funktion und Arbeitsweise von Familienvorständen ist die Bibel zu diesem Thema. Lesen Sie es, entdecken Sie seine Weisheit und integrieren Sie seine tiefgreifenden Erkenntnisse in das Führungssystem Ihres Familienunternehmens.
- John L. Wards und Randel S. Carlocks *„Strategic Planning for the Family Business“* bietet fundierte Einblicke in die vielfältigen Facetten der Führung von Familienunternehmen, ebenso wie David Borks, Dennis Jaffes, Samuel Lanes, Leslie Dashews und Quentin G. Heislers *„Working with Family Business*“ sowie Fred Neubauers und Alden Lanks *„The Family Business*“. Alle drei Werke sind nützlich, um einer Familie zu verdeutlichen, welche Fragen sie bei der Gestaltung der Führungsstrukturen ihres Familienunternehmens berücksichtigen muss, um eine optimale Funktionsweise zu erreichen.
- Burt Nanus' Buch *„Visionary Leadership*“ untersucht, wie eine Organisation ihre Vision entwickelt, noch bevor sie ihre Mission formuliert. Nanus' Erkenntnisse haben meine Arbeit mit Familien tiefgreifend beeinflusst. Bevor ich sein Buch las, hatte ich mit einer Reihe von Familien an deren Familienleitbildern gearbeitet. Häufig inspirierten die daraus resultierenden Erklärungen weder sie noch ihre Arbeit wirklich und landeten schließlich als Staubfänger auf den Schreibtischen der Familienmitglieder. Nanus erklärt uns, dass alle erfolgreichen Arbeitssysteme auf einer gemeinsamen Vision beruhen müssen, die von allen geteilt wird, die Teil solcher Systeme sind. Eine Vision, die sie gemeinsam davon haben, warum sie existieren, damit diejenigen, die Teil ihrer Systeme sind, wissen, was sie gemeinsam erreichen wollen – all dies, damit die Arbeit, die sie leisten, ihre Aufgaben, möglichst erfolgreich ist. Nachdem ich Nanus' Werk gelesen und verinnerlicht hatte, änderte ich meine Vorgehensweise mit Familien, um sie zu ermutigen, zunächst Familien-Visionserklärungen zu verfassen, bevor sie mit dem Verfassen von Familien-Leitbildern fortfahren. Wie Nanus vorausgesagt hatte, führt dies dazu, dass Familien die von ihnen verfassten Visionserklärungen tatsächlich nutzen und dadurch erheblich von ihrer gemeinsamen Arbeit profitieren. Eine gemeinsame Vision zu finden – das, was wir alle vor Augen haben – ist der erste Schritt bei jedem gemeinsamen Vorhaben. Diese Wahrheit sollte selbstverständlich sein, ist es meiner Erfahrung nach jedoch selten. Den Anfang richtig zu gestalten, wie mein Vater mir beigebracht hat, ist entscheidend für eine erfolgreiche Reise. Ich habe festgestellt: Wenn eine Familie jede gemeinsame Arbeit damit beginnt,

sich zunächst die Zeit nimmt, ihre gemeinsame Vision für das langfristige Ergebnis und den Erfolg dieser Arbeit zu definieren, sind die Ergebnisse dieser Arbeit besser, als wenn sie auf irgendeine andere Weise beginnt.

- Jeffrey Sonnenfelds Buch *„The Hero's Farewell"* stellt vier Wege für die Führungsnachfolge in einem Familienunternehmen vor. Jeder Weg wird ausführlich erläutert, wobei die wahrscheinlichen Folgen für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens klar dargelegt werden. Es überrascht nicht, dass Sonnenfeld sehr deutlich aufzeigt, warum die Wege des „Botschafters" und des „Gouverneurs" zu größeren Erfolgen beim Unternehmenswechsel führen als die Wege des „Monarchen" oder des „Generals". [18] Ich schenke dieses Buch regelmäßig Familiengründern der ersten Generation und bitte sie, zu entscheiden, welcher der Wege ihre Führungsmethode und ihre Ansichten zur Nachfolge am besten beschreibt. Ich bitte sie außerdem, die potenziellen Ergebnisse ihrer aktuellen Nachfolgeprogramme (selten betrachten sie diese als Übergänge!) im Lichte von Sonnenfelds Vorhersagen zu diesen Ergebnissen zu betrachten. Meine Geschenke dieses Buches haben auch regelmäßig dazu geführt, dass ich
  von Männern und Frauen, die als „Führungskräfte" fröhlich ihren persönlichen Flüssen der Hybris und des Narzissmus entgegen treiben – bis hin zu den Todesspiralen in den Wasserfällen am Ende ihrer Reise durch die Unternehmen, die sie als „Monarchen" oder „Generäle". Die Wege der „Gouverneure" und insbesondere der „Botschafter" haben zu weiteren sehr fruchtbaren Gesprächen und Übergangsplänen geführt, die häufig von Erfolg gekrönt sind. Leider spiegelt sich das 70/30-Prinzip darin wider, wer
  die Diskussion fortsetzt und wer nicht. Ein weiterer Aspekt von Sonnenfelds Weisheit, wenn auch nicht so ausführlich erläutert, ist die Erkenntnis, dass ein Mensch für sein volles Wachstum alle Lebensphasen vollständig durchlaufen muss, darunter vor allem die dritte Phase: den Übergang vom Tun zum Sein, vom Arbeitnehmer auf der Suche nach seiner Berufung zum Ältesten, der Weisheit vermittelt. Diese Entwicklungen des Lebens spiegelt Sonnenfeld hier positiv in den Reisen der „Botschafter" und der
  „Gouverneure". In diesen beiden der vier Rollen findet eine teilweise vollständige Transformation der Führungskraft von einem Zustand in einen höheren Seinszustand statt. Diese Transformation wirkt sich positiv auf die von ihr oder ihm geführten Unternehmen aus, da Raum für die nächsten Führungskräfte geschaffen wird – und zwar in einer sanften, offenen und einladenden Entwicklung und nicht in einem turbulenten Prozess, der dem Unternehmen widerwillig aufgezwungen wird, weil die Führungskraft unfähig ist, ihren eigenen Transformationsprozess zu durchlaufen. Die

Unfähigkeit einer Führungskraft, zu den nächsten natürlichen Entwicklungsstufen ihres Lebens überzugehen, führt dazu, dass die Energie der von ihr geführten Organisation erstarrt, was die Erstarrung ihres eigenen Entwicklungsprozesses widerspiegelt. Auch hier ist die Entropie wieder in vollem Gange.

- James Collins' Buch *„Good to Great*". Dieses Buch bietet einen Einblick in zehn überaus erfolgreiche Unternehmen. Collins schildert, warum gerade diese Unternehmen – und nur diese unter den Tausenden untersuchten – seiner Definition von Unternehmen entsprachen, deren Weg sie von guten zu großartigen Unternehmen führte. In fast allen Fällen lag es daran, dass sie eine transzendente Idee hatten, die über die Ideen ihrer Konkurrenten hinausging, sowie eine transformative Führungspersönlichkeit, die nicht nur an diese Idee glaubte – ganz gleich, ob es ihre eigene war oder ob sie sie bei jemand anderem erkannt hatte –, sondern deren Kreativität die Idee auf eine höhere Ebene des Lebens hob. Die Geschichten dieser Unternehmen und ihrer Führungskräfte bieten Einblicke in den Prozess der Weiterentwicklung des Alltags von Wirtschaftsorganisationen durch aufgeklärte Führungskräfte, die ihre Unternehmen an die Spitze ihrer Branchen führen und dann zu neuen Höhen gelangen konnten, die sich ihre Konkurrenten oft nicht einmal vorstellen konnten. Dies sind Beispiele von großem Wert für das Lernen dynamischer Verwalter, Bewahrer und Eigentümer von Familienunternehmen.
- B. Das Buch *„The Experience Economy*" von Joseph Pine und James H. Gilmore. Dieses Buch hat mein Verständnis davon, wo aus wirtschaftlicher Sicht der Gewinn liegt, stärker geprägt als jedes andere Buch, das ich gelesen habe. Die Autoren gehen davon aus, dass es fünf Ebenen wirtschaftlicher Aktivität gibt, von denen jede eine höhere Gewinnspanne aufweist. Die Ebenen sind in aufsteigender Reihenfolge: Rohware, Handwerk, Dienstleistung, Dienstleistung mit Bildung und Erlebnis. In dieser Hierarchie erläutern sie detailliert, welchen Gewinn jede Ebene für die eigenen wirtschaftlichen Bemühungen abwirft. Ich werde diese Ebenen nicht näher beschreiben, außer im Falle eines Beispiels für ein „Erlebnis". Die Autoren verwenden die Ankunft in Disney World als Metapher für ein „Erlebnis". Sie erklären, dass man, noch während man sich auf dem Parkplatz von Disney World befindet, über 50 Dollar pro Person für den Eintritt in den Park bezahlt – allein für das transformative Erlebnis, das man dort erwartet, obwohl man noch keinerlei Erfahrung damit gemacht hat und derzeit von gestressten Erwachsenen und schreienden Kindern umgeben ist. Eine bemerkenswert eindringliche Einsicht in das, wonach sich Verbraucher sehnen. Für Inhaber von Familienunternehmen lautet die Lehre, sich zu fragen, ob Ihre

Kunden, Ihr Management und Ihre Mitarbeiter durch ihre Verbindung zu Ihrem Familienunternehmen positive, transformierende Erfahrungen machen. Eine in der Tat tiefgründige Frage! Und daraus ergeben sich erhebliche Gewinne – nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch in Form der menschlichen und intellektuellen Erfahrungen jeder Gruppe, die sich mit Ihrem Unternehmen und Ihrer Eigentümerschaft verbindet. „Stickiness" ist ein Begriff, der mittlerweile in der Wirtschaft verwendet wird, um zu beschreiben, wie eng und langfristig die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden sind. Ich glaube, er ist auch ein sehr guter Maßstab für die Qualität der Beziehungen der Eigentümer zu allen anderen Gruppen, auf die sie Einfluss haben – ihren Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten, Gemeinden und allen anderen Gruppen, mit denen das das Unternehmen des Eigentümers vernetzt ist. Für mich bedeutet dieses Wort in seiner höchsten Bedeutungsebene „Loyalität" und in seiner niedrigsten „Fliegenpapier". Langlebige Familienunternehmen benötigen große Loyalität von allen ihren Akteuren, wenn sie erfolgreich sein sollen. Wie diese Unternehmen wahrgenommen werden und wie sie mit jedem ihrer Akteure interagieren, wird über ihren Erfolg entscheiden. Wenn sie aufgrund der außergewöhnlichen Loyalität ihrer Akteure „klebrig" sind, liegt das wahrscheinlich daran, dass ihre Akteure sie als positiv anders als ihre Wettbewerber wahrnehmen – und in manchen Fällen könnte diese Erfahrung sogar transformativ sein. Ich glaube, dass James McGregor Burns' Sichtweise der transformativen Führung – die im Folgenden erörtert wird – im Gegensatz zur transaktionalen Führung in den Intuitionen, wenn nicht sogar in den intellektuellen Überlegungen von James Collins, B. Joseph Pine und James M. Gilmore vorhanden gewesen sein muss, als sie ihre inspirierenden Werke verfassten.

- John O'Neils zwei Bücher, *„The Paradox of Success"* und *„Aikido Leadership*", bieten wichtige Einblicke in die Systeme und Praktiken einer Familie. John O'Neil ist einer der weltweit führenden Experten für die Formen und Prozesse von Führung, und ich fühle mich geehrt, dass er mich zu seinen Freunden zählt und dass er einer meiner Mentoren ist. Zwar finden sich auf jeder Seite von Johns Büchern tiefgründige Einsichten, doch gibt es in jedem Buch einen Punkt, der meiner Meinung nach von großer Bedeutung für jene Fähigkeiten ist, in denen Familienmitglieder geschult werden und die sie beherrschen müssen, um ihre Familienunternehmen zu führen. Aus dem Kapitel über Geheimnisse *in „The Paradox of Success"* lernen wir, dass jede Organisation, deren Führung glaubt, Geheimnisse vor ihren Mitgliedern bewahren zu müssen , sich in einem Zustand der Entropie befindet und an Energie verliert. Johns Argument lautet: Ein Geheimnis, das nicht mit der Gesamtheit der Mitglieder einer Organisation geteilt wird, zwingt die klügsten

Mitglieder dazu zwingt, ihre Zeit damit zu verbringen, es aufzudecken, anstatt produktiv an der Arbeit der Organisation mitzuwirken. John hat Recht! Auch wenn er sich in erster Linie an die Geschäftswelt wendet, habe ich seine Erkenntnis in meine Arbeit mit Familien und ihren Unternehmen übernommen, da sie für deren erfolgreiches Funktionieren von enormer Bedeutung ist. Geheimnisse sind schädlich, wenn sie zu dieser Form von entropischem Verhalten führen.

Vertraulichkeit hingegen ist ein Recht, das alle Familienmitglieder – sowohl einzeln als auch als Ganzes – voneinander erwarten dürfen, wenn es um die sichere Aufbewahrung ihrer wichtigsten Informationen und vertraulichen Mitteilungen geht. Mit Außenstehenden oder anderen Familienmitgliedern über Dinge zu sprechen, die von den eigenen Familienmitgliedern als vertraulich angesehen werden, bedeutet, ihr Recht auf Vertrauen in dich zu zerstören und führt zu tiefem Misstrauen. Vertraulichkeit ist eine Tugend in allen zwischenmenschlichen Beziehungen und Ausdruck einer tiefen Achtung der Grenzen und Empfindlichkeiten des anderen. Vertraulichkeit ist der geeignete Rahmen, um einem anderen Vertrauen zu schenken, insbesondere unseren Ältesten, die in ihrer Rolle als Vermittler in familiären Beziehungen das Recht haben müssen, bestimmte Angelegenheiten vertraulich zu behandeln, um ihre Aufgabe erfüllen zu können. Familien gewähren ihnen gerne diese Befugnis, weil sie ihnen Vertrauen entgegenbringen. Sie schafft jedoch nicht die Atmosphäre der Angst und des Chaos innerhalb einer Familie oder einer anderen Gruppe, die durch Geheimnisse entsteht, wie O'Neil erklärt. Auch wenn O'Neil diesen Punkt nicht ausdrücklich anspricht, habe ich seine Weisheit weitergeführt und erkannt, dass alle Familien, ebenso wie alle anderen Organisationen, „weiße Geheimnisse" und „schwarze Geheimnisse" haben. „Weiße Geheimnisse" sind jene Informationen im familiären Kontext, die die Familie als ihr besonderes Wissen betrachtet und die sie als „Geheimnisse". Alle Familienmitglieder kennen diese Informationen und schätzen sie als Teil des besonderen Überlieferungsschatzes der Familie. Familien bewahren diese Informationen als Teil ihrer besonderen Geheimnisse. Im Laufe der Geschichte haben Familien dieses besondere Wissen gefeiert – in den Ritualen, die ihren Feierlichkeiten ihrer „Andersartigkeit" liegen, oft durch besondere Riten und Eide, die nur ihren Anhängern bekannt sind. Diese Form des „Geheimnisses" dient dem Zusammenhalt der Familie und, wie ich bereits sagte, ihrem besonderen Gefühl der Andersartigkeit. „Schwarze Geheimnisse" hingegen sind jene Informationen innerhalb einer Familie, von denen angenommen wird, dass sie nur einer besonderen, selbsternannten Clique bekannt sein dürfen. Dies sind die Arten von Geheimnissen, die O'Neil als giftig für eine Organisation definiert und die in Familien wie die

Pest gemieden werden sollten. Es gibt ein altes Sprichwort: „Klarheit gegenüber unseren Freunden und Verbündeten und Verwirrung

für den Feind“. Schwarze Geheimnisse innerhalb von Familien stören im besten Fall das Familienleben und untergraben im schlimmsten Fall das Beziehungsgefüge einer Familie, da manche Familienmitglieder andere Mitglieder ihrer „Affinitätsfamilie“ als Außenseiter betrachten – je nachdem, wer das Geheimnis kennt und wer nicht. Solche Praktiken sind das Gegenteil einer „Affinitätsfamilie“. Weiße Geheimnisse sind für alle Familienmitglieder transparent, für alle anderen jedoch undurchsichtig, und folgen damit der Mahnung des oben genannten Sprichworts.

- Transparenz zwischen den Partnern einer Beziehung ist mittlerweile zu einem Schlagwort für eine notwendige Verhaltensweise geworden, die für das optimale Funktionieren all unserer Beziehungen – familiärer wie gesellschaftlicher Art – unerlässlich ist, und zu einem Synonym für Vertrauen. Vielleicht war Transparenz schon immer die Grundlage für das Vertrauen, das notwendig ist, damit jede Beziehung gedeihen kann. Geheimnisse sind das Gegenteil von Transparenz und bergen die Gefahr, zu Misstrauen zu führen, wie O’Neil lehrt. Familienoberhäupter sind für ihren Erfolg auf Vertrauen angewiesen (ist nicht letztlich jede Führungskraft, die etwas auf sich hält, auf das Vertrauen ihrer Anhänger angewiesen?). Familienoberhäupter, die beschließen, Geheimnisse vor ihren Familienmitgliedern zu verbergen, sagen im Grunde: „Ich vertraue euch nicht!“ Warum sollte ihnen dann irgendein Familienmitglied oder ein nahestehender Angehöriger folgen?
- In *„Aikido Leadership“* bietet O’Neil Familien eine Sichtweise auf Führung in Form des Führers, der ein Meister der japanischen Verteidigungskampfkunst Aikido ist. In dieser Kampfkunst versucht der Meister, einem Gegner, der ihn besiegen will, zu ermöglichen, seine eigene Energie zu nutzen, um sich selbst zu besiegen. Das Geniale an dieser Verteidigungskunst besteht darin, die gesamte Energie – die eigene und die des Gegners – zum Schutz und Wohlergehen des Selbst einzusetzen. Aikido zielt darauf ab, die Energie all derer zu erschöpfen, die versuchen, dem positiven Energiefluss des Praktizierenden entgegenzuwirken. Der Aikido-Kämpfer versucht, die Energie seines Gegners seiner eigenen Energie hinzuzufügen, indem er deren Tödlichkeit umgeht und sie als positive Ergänzung zu seiner eigenen energetischen Kraft umleitet. Bildlich gesprochen handelt es sich um eine Familie, die ein Verteidigungssystem schafft, um negative Energie von außen oder innen zu bekämpfen. Zunächst wird dieser Energie entgegengewirkt, indem ihre Kraft von sich selbst abgelenkt wird, indem man sie vorbeiziehen lässt, ohne dass sie einem Schaden zufügt, und zweitens, indem man diese Energie in sich aufnimmt und sie dadurch zu einer positiven Kraft für den eigenen
  Erhaltung und Wachstum. Die Aikido-Führungskräfte einer Familie werden dies ganz natürlich tun, wenn die Familie bereit ist anzuerkennen, dass die Fähigkeit ihrer Führungskräfte, Verteidigung in Angriff umzuwandeln, der bevorzugte Weg für ein Familiensystem ist, sich zu verteidigen – insbesondere

mit der positiven Energie, die sie dadurch als Aikido-Kämpfer gewinnen. Dies steht im Gegensatz zur normalen Tendenz eines Einzelnen, seinen Gegner sofort anzugreifen, und verkennt die tiefe Weisheit, dass ein solcher Angriff wertvolle Energie verschwenden kann und sicherlich nicht die Energie des Gegners zur eigenen hinzufügt. Das eine System riskiert Energieverlust, während das andere Energie kultiviert und anreichert. Die Führung im Aikido bietet ein Modell für die Führung von Familienunternehmen, das in seiner Subtilität tief in das Wesentliche vordringt, um herauszufinden, was funktioniert. Aikido bietet westlichen Familien einen Zugang zu Führungsmodellen, die aus der östlichen Intuition darüber entstehen, wie Energie fließt, sowie aus ihrem tiefen Verständnis für deren Vorteile, wenn man mit ihr fließt und sie niemals verschwendet, indem man gegen sie ankämpft. Danke, John, für das Geschenk dieser beiden Bücher an uns.

Achtens: „Familien der Affinität“ müssen alle Führungsmodelle der Welt verstehen – als Teil der Ausbildung ihrer Familie, um das Führungsmodell auszuwählen, das am besten zum Führungssystem ihrer Familie und zur Führung ihrer Unternehmen passt. Im Rahmen ihrer Ausbildung zur Unternehmensführung müssen sie lernen, wie solche Systeme von der besten Führungsform für die Generation des Gründers zur besten Form für die nächste Generation als Geschwisterpartnerschaft und dann zur dritten und den nachfolgenden Generationen als Cousinen- und Cousins-Konsortien übergehen können. Diese Studie wird dazu beitragen, ein Führungssystem für die Familienunternehmen zu strukturieren, das sowohl das von der Familie für ihre Selbstführung gewählte Führungssystem widerspiegelt als auch in dieses integriert ist, während es den Unternehmen selbst die Führung bietet, die ihren Bedürfnissen am besten entspricht. Die Integration des Führungssystems der Familie selbst mit ihrem System zur Führung als Eigentümer und Stakeholder der Familienunternehmen führt zu einer deutlich besseren Funktionsweise beider Systeme, da die innerhalb der Familie erlernten Führungskompetenzen
dann auf natürliche Weise in die Führungssysteme der Familienunternehmen einfließen.
Welche Bereiche der Führungslehre – sowohl der Familie als auch ihrer Unternehmen – sollten meiner Meinung nach in die Ausbildung einer Familie zu diesem Thema einbezogen werden?

- Der Gedankenaustausch darüber, welche Art von Führungskraft am besten geeignet ist – zwischen den beiden größten chinesischen Philosophen, Konfuzius und Lao Tzu –, ist der richtige Ausgangspunkt. Ich glaube, dass der „Führer im Hintergrund“ und nicht der „Führer an der Spitze“ die erfolgreichere Führungskraft für eine Familie und für die Anteilseigner von Familienunternehmen ist, sobald die Familie in die Generationen der Geschwisterpartnerschaften und Cousinen-Konsortien übergeht. Während ich

Ich kann das Zitat nicht mehr finden, aber ich glaube mich zu erinnern, gelesen zu haben, dass Konfuzius selbst gesagt habe, Lao Tzus Modell habe die Debatte zwischen ihnen darüber, welche Art von Führungskraft die beste sei, für sich entschieden. Die Fähigkeit der Anhänger eines großen Familienoberhaupts, das aus dem Hintergrund führt, stets zu sagen: „Wir haben es selbst geschafft", wie es Lao Tzu im *„Tao Te* Ching" lehrt, ist das höchste Lob, das ein Familienoberhaupt erhalten kann. Ein guter Vorstandsvorsitzender eines Familienunternehmens, der aus dem Hintergrund führt, alle Teile des Unternehmenssystems sanft vorantreibt und dabei „nie gesehen, nie gehört und nie gespürt" wird, wird – wie Lao Tzu lehrt – von den Eigentümern dieses Unternehmens seit über 1.000 Jahren verehrt. Das Studium der Führung, wie sie sich im Osten entwickelt hat, beginnt mit Lao Tzus *„Tao Te Ching" und Konfuzius' „Analekten"*, und ich schlage vor, dass Familienmitglieder ebenfalls hier beginnen. Die Lektüre der Kapitel von Jeffrey Sonnenfeld über die „Botschafter" und „Gouverneur" sowie Remy Mintzbergs Artikel über den *„stillen Führer"* wird den Familienmitgliedern helfen, sich mit diesem Konzept und seiner Wirkkraft vertraut zu machen.

- Sun Tzus *„Die Kunst des Krieges*", das irgendwann zwischen 500 und 300 v. Chr. verfasst wurde, ist das meiststudierte Buch, das je über den Krieg und das Wesen der erfolgreichsten Führer geschrieben wurde, die Kriege gewinnen. In dieser Abhandlung liegt große Weisheit über die Beziehungen zwischen gegnerischen Individuen, Gemeinschaften und Staaten auf allen Ebenen des Wettbewerbs sowie über die Folgen von Verhaltensweisen, die zum Erfolg führen, und solchen, die im Wettbewerb scheitern. Sun Tzu bietet einer Familie viele wichtige Führungsprinzipien dazu, wie man sich auf einen Wettbewerb vorbereitet und ihn führt – sei es in der Verteidigung gegen entropische Herausforderungen oder im Angriff, um mehr Freiheit zu erlangen. Sein größtes Geschenk für das Studium der Führung in einer Familie seine Beobachtung, dass der größte Feldherr derjenige ist, der niemals eine Schlacht schlägt. Er schlägt niemals eine Schlacht, entweder weil sie [19] strategisch so gut geplant hat – lange vor einer bestimmten Schlacht –, dass sie so gut vorbereitet, ausgerüstet und mit Personal ausgestattet ist, dass ihr Gegner sich kampflos geschlagen gibt, oder weil ihr Gegner sich in einer überlegenen Position befindet und sie sich zurückzieht, um sicherzustellen, dass ihre Armee an einem anderen Tag weiterkämpfen kann. Hier ist die Führungspersönlichkeit, für die langfristige strategische Planung alles ist und Taktik ein Mittel, um die Strategie zum Leben zu erwecken. Eine Führungspersönlichkeit, die Chancen nutzt, die sich aus langfristigem Denken, dem Denken der siebten Generation, ergeben, und die weiß, dass keine Chance, die das Überleben ihrer Familie gefährdet, unabhängig von der Belohnung, es jemals wert ist, ergriffen zu werden. Jeder Mensch, dessen

Werke noch zwei Jahrtausende und mehr nach ihrer Entstehung gelesen werden, muss ein außergewöhnliches Genie sein – und dies ist ein solcher Mann.

- Niccolò Machiavellis *„Der* Fürst" ist vielleicht das meistgelesene Buch über Führung, das je geschrieben wurde – und das zu Recht. In gewisser Weise bietet dieses Buch zwei Führungsmodelle: das des Führers, den die Welt sieht – den Führer an vorderster Front – und hinter ihm oder ihr den großen Führer als Nummer zwei, die Macht hinter dem Thron. Das Studium der Führung für den modernen westlichen Geist beginnt hier. Leser, die sich für das Wesen einer großartigen Nummer zwei interessieren und dafür, was ihn oder sie motiviert, jemand anderen groß zu machen, sollten die Kapitel über die Geheimräte in „Family" lesen.
- Familien können viel aus James MacGregor Burns' Buch *„Leadership*" und dessen Unterscheidung zwischen transaktionalen und transformativen Führungskräften lernen. Familien brauchen beides in ihren Familienunternehmen ebenso wie in ihren Familien. Generation für Generation brauchen Familien jedoch „am meisten" transformative Führungskräfte, wenn ihre Unternehmen und ihre Familien die langfristige Transformation erfolgreich vollziehen sollen, die sie für ihren langfristigen Erfolg benötigen. Transaktionale Führungskräfte bewältigen die Probleme von heute, während transformative Führungskräfte die Probleme der Zukunft bewältigen. Erstere helfen einem Familienunternehmen, den täglichen Lebensunterhalt der Familie zu sichern; letztere, die oft nach dem Prinzip der „siebten Generation" denken, helfen einer Familie nicht nur, ihren Lebensunterhalt in der Gegenwart zu sichern, sondern planen auch, dass das Unternehmen den Lebensunterhalt aller kommenden Generationen sichert.
- John Gardners Werk „*Self Renewal*", insbesondere zu den Lebensphasen einer Führungskraft, Warren Bennis' zahlreiche Bücher zu diesem Thema, Ronald A. Heifetz' *„Leadership*
  Without Easy Answers" sowie Joseph Jaworskis „Synchronicity" bereichern den Bildungsprozess einer Familie. John O'Neils bereits erwähntes Werk „*The Paradox of Success*" wird das Verständnis einer Familie und ihrer Führungskräfte für die Schwierigkeiten, die Führung für ein ausgeglichenes Leben mit sich bringt, unermesslich bereichern. Margaret J. Wheatleys „*Leadership and the New Science*" ist ein wunderbarer Einstieg in das Verständnis der neuen Wissenschaften der Komplexität und des Chaos sowie der Art von Führung, die diese erfordern.
- Schließlich – und vielleicht am wertvollsten bei der Erforschung der Frage, was eine großartige Führungspersönlichkeit in der Rolle eines Verwalters/Bewahrers ausmacht – ist Robert K. Greenleafs Buch über *„Servant Leadership*". Greenleaf befasst sich eingehend mit dem Wesen und dem Prozess

der Führung als Dienst an den Geführten, sei es in Form einer Familie, einer sozialen Gemeinschaft oder einer nationalen Bürgerschaft. Er erläutert das Wesen einer Führungskraft, die im Hintergrund agiert und durch den Dienst an anderen danach strebt, den höchsten Anforderungen der Verantwortung gerecht zu werden, um das menschliche und intellektuelle Kapital derer zu fördern, denen sie in ihrer Führungsrolle dient. Ich kann Greenleafs Buch allen Familienmitgliedern nur wärmstens empfehlen, die sich ein Bild von der Form der Führung machen möchten, die meiner Meinung nach am ehesten zum Erfolg führt, wenn es darum geht, eine erfolgreiche Familie und ihre Unternehmen aufzubauen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts möchte ich noch hinzufügen, dass es durchaus einen Platz für Führungskräfte an der Spitze und für ihre transaktionalen Fähigkeiten gibt, um Schlachten zu gewinnen. Doch wie so viele dieser weisen Autoren lehren, sind es die transformativen Führungskräfte, die die Kriege gewinnen – und, was noch wichtiger ist, den Frieden sichern. Der Frieden, der ihre Familien und ihre Unternehmen durch die langen Übergangsphasen trägt, die ihre Kämpfe um das Fortbestehen bis in die fünfte Generation verkörpern, und der es ihnen ermöglicht, die wahre Größe zu erlangen, die aus den Erfolgen ihrer Familien und Unternehmen auf diesem Weg entsteht – mit der Kraft, sich die nächsten fünf Generationen vorzustellen und sie zum Leben zu erwecken [20].

Neuntens: Familien müssen die dynamischen Verwalter, Bewahrer und Anteilseigner ihrer Unternehmen mit den betriebswirtschaftlichen Instrumenten der Bewertung und Beurteilung vertraut machen und sie darin schulen, damit diese Eigentümer erkennen können, ob das Management und die Unternehmen, die sie
, florieren. Im zwölften Punkt weiter unten werde ich den Werkzeugkasten an Ideen und Fähigkeiten erörtern, der meiner Meinung nach eine Liste von Dingen für den „Anfängergeist“ bildet, die Familienmitglieder lernen sollten, um dynamische Verwalter/Erhalter/Stakeholder ihrer Familienunternehmen zu werden, und der es ihnen ermöglichen wird, den Energiezustand ihrer Familienunternehmen zu bewerten und einzuschätzen. Zusätzlich zu dem allgemeinen Verständnis ihrer Unternehmen, das durch einen Prozess der Beurteilung und Bewertung vermittelt wird, müssen Eigentümer als Stakeholder, die wissen möchten, inwieweit ihre Unternehmen florieren, einen Prozess entwickeln, um zu erkennen, ob das Management erfolgreich ist. Ohne einen solchen Prozess tappt ein Eigentümer im Dunkeln, was die wichtigsten Erkenntnisse betrifft, die er oder sie über das Management seines Unternehmens sowie den Zustand seines personellen und intellektuellen Kapitals benötigt.

Als Beispiel für die Art von Fragen, mit denen dienende Führungskräfte sich selbst beurteilen und bewerten, hier die Geschichte eines großartigen Vertreters dieser Führungsart. Edward Koch fragte, als er Bürgermeister von New York City war, jeden, den er traf: „Wie mache ich mich?“ Er war der Überzeugung, dass dies als Bürgermeister die einzig relevante Frage sei, um seine Leistung im Hinblick auf die Erreichung einer höheren Lebensqualität für seine Wähler zu messen. Koch besaß die Demut einer dienenden Führungskraft, sowohl die Frage zu stellen
die Frage zu stellen als auch die Antwort anzuhören – ganz gleich, ob die Antworten, als Mensch mit einem Ego (welcher Politiker hat das nicht?), so ausfielen, wie er es sich vielleicht erhofft hatte. Während Kochs Amtszeit wurde er von den meisten New Yorkern als aufmerksamer und positiver Führer wahrgenommen, was dazu führte, dass er mit großer Mehrheit wiedergewählt wurde. Auch heute noch wird er als großartiger Bürgermeister in Erinnerung behalten. Alle Führungskräfte von Familienunternehmen – ob Eigentümer oder Manager – könnten bei der Bewertung und Einschätzung ihrer Leistungen erheblich davon profitieren, wenn sie die Art von Führung praktizieren würden, die Ed Koch und seine großartige Frage „Wie mache ich mich?“ verkörpern.

Meiner Erfahrung nach wird ein Familienunternehmen gut zurechtkommen, wenn die beteiligten Eigentümer anhand ihres Leitbilds wissen, wohin das Unternehmen gelangen soll, anhand ihres Missionsstatements wissen, wie sie dorthin gelangen, über eine Führung verfügen, die das Unternehmen von hinten unterstützt, einen Prozess zur Beurteilung und Bewertung der Solidität und des Wachstums der Unternehmensführung sowie einen Prozess zur Förderung hervorragender, dynamischer Verwalter, Bewahrer und Eigentümer haben.

Zehntens: Familien sollten danach streben, ihren dynamischen Verwaltern/Erhaltern/Eigentümern in jeder Generation die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Träume für die Ziele ihrer Unternehmen zu entwickeln, während sich die Familie und ihre Unternehmen über den
Traum der Gründer-/Schöpfergeneration; dies damit, wenn sich der Traum des Gründers auflöst, das Management nicht mit einem historischen statt einem aktuellen Traum zurückbleibt, den es zu verwirklichen gilt.

Zuvor habe ich Lansbergs Arbeit über den Traum des Gründers bzw. Schöpfers erwähnt und darüber, wie das Unternehmen die Verwirklichung dieses Traums widerspiegelt. Familienunternehmen sind das Ergebnis der Träume der Familiengründer bzw. -schöpfer, deren erfolgreiche Verwirklichung schließlich zur Schaffung und zum Wachstum des finanziellen Kapitals einer Familie führt. Da jeder Mensch seinen ganz eigenen Traum hat und da niemand den Traum eines anderen kognitiv träumen kann, warum sollte dann ein Familienmitglied einer späteren Generation versuchen, den Traum einer früheren Generation auf Kosten seines eigenen zu verwirklichen? Diese Tatsache führt zu einem ernsthaften Konflikt bei der Entwicklung

einer Familie dar, wessen Traum Vorrang haben sollte. Allzu oft manifestiert sich dieser Konflikt auf entropische Weise im Lebenszyklus der Familienunternehmen. Entropie spiegelt sich hier in einem gescheiterten Prozess der Unternehmensentwicklung wider, wenn der ursprüngliche Traum, der das Unternehmen ins Leben gerufen hat, nicht in den Hintergrund tritt, um die Integration der aufkommenden Träume der aktuellen Generationen in die Familie und ihre Unternehmen zu ermöglichen. Dieser gescheiterte Prozess tritt oft auf, weil die älteren Generationen der Familie diesen natürlichen Prozess erfolgreich unterbinden, indem sie nicht zulassen, dass diese neuen Träume die alten ablösen. Dieser Prozess muss für die Unternehmen der Familie nicht zwangsläufig entropisch sein

Unternehmen entropisch sein, wenn die dynamischen Verwalter, Bewahrer und Anteilseigner der Familie dazu angeleitet werden, diese Realität zu würdigen. Intuitiv wird jeder, der in einem Familiensystem lebt, das auf den Träumen einer früheren Generation gründet und nun innerhalb dieses Systems danach strebt, die individuellen Träume neuer Mitglieder zum Leben zu erwecken, diesen Konflikt spüren. Die entscheidende Frage für die Familienführung lautet, ob sie diese Konflikte frühzeitig erkennt und sie zunächst entschärft, um dann durch behutsame Überzeugungsarbeit die neuen Träume in die Vision der Familie zu integrieren – oder ob sie diese Konflikte stattdessen als Herausforderungen für ein historisches Erbe betrachtet, das sie bewahren muss, selbst auf Kosten ihrer eigenen Träume und der Träume der Familie. Lassen Sie mich hinzufügen, dass ich mit dem Begriff „Familienunternehmen“ hier nicht andeuten möchte, dass die Integration neuer Träume notwendigerweise in bestehende Unternehmen statt in neue erfolgen muss; das ist eine taktische Frage, die zum Zeitpunkt des Entstehens der neuen Träume zu klären ist. Vielmehr ist es für den langfristigen Erfolg einer Familie von strategischer Bedeutung, dass ihr Prozess offen ist für die Generativität, die sich in den Träumen der heranwachsenden Generation widerspiegelt, damit sich das Familiensystem weiterentwickeln und die Bestrebungen neuer Generationen einbeziehen kann, wenn es für diese positiv attraktiv sein soll. Sie werden sich daran erinnern, dass ich der Ansicht bin, dass die positive Anziehungskraft einer Familie für ihr langfristiges Wohlergehen von grundlegender Bedeutung ist. Lassen Sie mich sagen, dass nicht jeder neue Traum automatisch im Wettbewerb mit einem älteren Traum überleben sollte, da nichts darauf hindeutet, dass er die Probleme, mit denen die Familie und ihre Unternehmen konfrontiert sind, kreativer lösen wird, wenn er entsteht. Ein Gründungstraum, der zur Schaffung eines bedeutenden finanziellen Vermögens führt, ist zweifellos ein sehr mächtiger Traum. [21] Alle neuen Familienträume müssen sich der starken Konkurrenz durch die Träume des Gründers stellen, und wenn sie bestehen bleiben, müssen sie äußerst robust sein und einen starken Beitrag zum langfristigen Erfolg der Familie leisten, um diesen zu verdrängen. Mein Ziel ist es hier lediglich, das Bewusstsein der Familien für diesen natürlichen Konflikt zu schärfen, der sich aus der Entwicklung ihrer Familien ergibt, und sie zu bitten, diese Entwicklung nicht zu fürchten, sondern den Wettstreit der kreativen Träume ihrer verschiedenen Generationen so zu gestalten, dass das Beste aus

in ihre Systeme zu integrieren. Dies ist ein Bereich, in dem das „Siebte-Generation"-Denken der Ältesten viel dazu beitragen kann, die Familie anzuleiten, indem es ihr hilft, die positiven, kreativen Aspekte des Generationswechsels zu erkennen und den Wandel als Übergang zu bewältigen, sodass er das
Familiensystem belebt, anstatt ihn als „Hindernis" zu betrachten, das die Familie behindert – sei es durch Ignorieren oder durch aktives Blockieren –, was ein großes Risiko für das Wohlergehen ihrer Familien darstellt.

In meinem Buch „Family" habe ich meine Vision dargelegt, wie eine Familie, die danach strebt, erfolgreich ihre fünfte Generation zu erreichen (was ich dort als „Größe einer Familie" definiere), dieses Ziel erreichen könnte, und dass diese Vision von einer Familie verlangt, sich ihren Zweck als die Bereicherung der individuellen Glücksreisen jedes Familienmitglieds vorzustellen, hin zu einer Familie, die sich dynamisch selbst erhält. Ich sagte, dass eine Familie, die sich selbst so vorstellen könne, eine hohe
Erfolgswahrscheinlichkeit hätte. Ich habe dargelegt, dass der Lebensweg jedes Menschen darin besteht, nach größerer Freiheit zu streben – in Form eines tieferen Selbstbewusstseins und im Hinblick auf das Erreichen einer höheren Stufe des Glücks und der daraus folgenden menschlichen Entfaltung. Ich habe ferner dargelegt, dass eine Familie, wenn sie großartig werden soll, für jede neue Generation attraktiv sein muss, indem sie aktiv Strategien und Praktiken verfolgt, die von den Mitgliedern jeder neuen Generation als proaktives Streben nach der Förderung ihrer individuellen Glücksreise wahrgenommen werden – alles mit dem Ziel, dass jeder von ihnen ein tieferes Selbstbewusstsein erlangt. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass dies der Prozess ist, der zur Größe einer Familie führt. Angesichts dieser Überzeugung betrachte ich Familienunternehmen als einen der Orte innerhalb des Familiensystems, an dem dieser Prozess der Bereicherung des Lebens der einzelnen Familienmitglieder umgesetzt werden kann, indem ihre neuen Träume schrittweise in die Unternehmen dieser Familien integriert werden.

Ich möchte den Lesern versichern: Wie ich oben bereits dargelegt habe, schlage ich nicht vor, neue Träume einfach auf Kosten älterer zu verfolgen, sondern vielmehr die Förderung eines offenen Systems innerhalb der Familienunternehmen, das neue Ideen willkommen heißt und gleichzeitig ältere wertschätzt. Für mich ist dies eine kapitalistische Denk- und Handlungsweise, die Joseph Schumpeters tiefe Intuition über den Kapitalismus verkörpert, nämlich dass dieser auf dem Prinzip der „kreativen Zerstörung" beruht. Schumpeter legt in seinem Buch *„Kapitalismus, Sozialismus und* Demokratie" dar, dass die kreative Zerstörung das Herzstück des Kapitalismus bildet und dass sich dieses Konzept in den
Überzeugungen, die kapitalistische Eigentümer leiten, sowie in den Geschäftssystemen und -prozessen, die sie ins Leben rufen, um diese Überzeugungen in die Praxis umzusetzen. Dies ist ein Prozess, durch den neue Ideen entstehen und

in ihre Unternehmen integriert werden, um die zukünftigen Herausforderungen für das Wohlergehen ihrer Unternehmen zu bewältigen. Ein Prozess, der das kreative Chaos anerkennt, das neue Ideen oft für geordnete Systeme mit sich bringen. Diese Kapitalisten stellen daher sicher, dass die Systeme ihrer Unternehmen so flexibel aufgebaut sind, dass sie die neuen Ideen aufnehmen können, ohne von ihnen zerstört zu werden. Mit anderen Worten: Ihre Geschäftssysteme und -prozesse werden so flexibel und auf Kreativität ausgerichtet gestaltet, dass die neuen Ideen das Alte kreativ zerstören können, ohne dass das Unternehmen dabei zerstört wird. Schumpeter vertritt die Ansicht, dass der Kapitalismus das einzige Wirtschaftssystem ist, das das Alte physisch zerstören und
das Neue schaffen, ohne sich selbst zu zerstören. Der Prozess der kreativen Zerstörung erfordert ein offenes System, in dem alte Träume mit neuen Träumen um Aufmerksamkeit wetteifern – alles im Sinne der Nachhaltigkeit und Stärkung des Organismus, in dem sie miteinander konkurrieren. Dies ist die Bereicherung des Ganzen durch den gesunden Wettbewerb der Teile. Familien, die bestrebt sind, die Entdeckung, die Schöpfung und das Streben zu fördern, die neue Träume in ihr System einbringen, tun gut daran, kreative Zerstörung zu praktizieren, da sie erkennen, dass der von Darwin gelehrte Prozess der erfolgreichen natürlichen Selektion das Herzstück des Lebens bildet. Familien müssen die Träume ihrer Gründer ehren, wie sie sich in den Unternehmen widerspiegeln, die aus diesen Träumen hervorgegangen sind, jedoch niemals auf Kosten der zukünftigen Träume späterer Generationen, die gefördert werden müssen, wenn sich der gesamte Familienunternehmensorganismus so weiterentwickeln soll, dass er als der Stärkste unter allen ähnlichen Unternehmen, mit denen er im Überlebenskampf steht, bestehen kann.

Als Nächstes möchte ich meiner Kollegin Diane Neiman meinen Dank aussprechen, die mich mit einer äußerst toxischen Form der Unternehmenskrankheit namens „Gründer-Syndrom“ Syndrom. Ich erfuhr von dieser Krankheit, als ich versehentlich deren Symptome in einer Organisation förderte, die ich mitbegründet hatte und die darauf abzielte, die Träume einer Gruppe von uns zu vereinen, um eine Plattform für Familienmitglieder zu schaffen, auf der sie die Bildung erhalten können, die im Mittelpunkt dieses Buches steht. Die Organisation hieß „The Learning Academy“. Drei Jahre lang blühte die Akademie auf, und unsere Träume begannen, Wirklichkeit zu werden. Leider wurde unser Traum im vierten Jahr zu Recht durch die Träume der neuen Mitstreiter, die sich uns angeschlossen hatten, in Frage gestellt, und wir konnten unser System nicht öffnen, um ihre Träume einzubeziehen. Infolgedessen scheiterte die „Learning Academy“, da die Gründer nicht bereit waren, sich zurückzuziehen. Viel zu spät lernte ich, dass ein solches Ergebnis häufig in einer Organisation auftritt, in der die als „Gründersyndrom“ bezeichnete Krankheit Einzug hält und deren Systeme sowie ihre Fähigkeit zur Weiterentwicklung lähmt.

Das Gründer-Syndrom und sein trauriges Ende sind Beispiele dafür, was geschieht, wenn alte Träume die neuen Träume, die Unternehmen benötigen, um sich weiterzuentwickeln und zu überleben, daran hindern, in ihre Systeme Einzug zu halten. Wenn es nicht gelingt, dynamische Verwalter, Bewahrer und Anteilseigner über die Notwendigkeit offener Systeme innerhalb ihrer Familienunternehmen aufzuklären, um das Entstehen und die Einbeziehung neuer Träume neuer Familienmitglieder zu ermöglichen, setzt man diese Familienunternehmen dem Risiko des Gründer-Syndroms und dessen in eine Todesspirale führenden Folgen aus.

Ich habe die Notwendigkeit offener Systeme für das Wohlergehen einer Familie und ihrer Unternehmen erörtert, um alten und neuen Träumen Raum zu geben; ich werde mich nun einem besonderen negativen Risiko für Träume einer bestimmten Art von geschlossenem System zuwenden. Das Risiko, dass das geschlossene System einer Familie ihre Unternehmen daran hindert, sich von Gründer-/Pionierorganisationen zu „Homesteading"-Institutionen weiterzuentwickeln.

Meiner Erfahrung nach müssen sich alle Unternehmen, die Langstreckenläufer sein wollen, irgendwann von ihrer Pionierphase zu ihrer reifen „Homesteading"-Phase entwickeln. Dies ist derselbe Evolutionsprozess eines Unternehmens, den Gersick et al. in ihrem Buch *„Generation to Generation*" als Entwicklung vom Gründer der ersten Generation über Geschwisterpartnerschaften der zweiten Generation bis hin zu Cousinen- und Cousins-Konsortien der dritten und späteren Generationen beschreiben. Wenn ein Unternehmen diesen Weg von einem System – dem des Pioniers – zu einem anderen – dem des „Homesteaders" – mit all den damit verbundenen Fragen der Unternehmensführung nicht systematisch bewältigen kann, wird es der Geschichte angehören. Jedes dieser Unternehmenssysteme beginnt als geschlossenes System, begrenzt durch den Traum, der es ins Leben gerufen hat. Um den nächsten Evolutionsschritt zu erreichen, muss sich dieses System öffnen, wenn es erfolgreich sein soll. Häufig ist das ursprüngliche System so geschlossen, dass es dazu nicht in der Lage ist, und so scheitert das System und stirbt. Gersick und seine Kollegen stellen diesen Prozess für Familienunternehmen dar, indem sie grafisch veranschaulichen, wo sich die Überschneidungen zwischen den drei von ihnen untersuchten Generationssystemen befinden. Sie weisen darauf hin, dass das Unternehmen einem großen Risiko ausgesetzt ist, während sich ein geschlossenes System öffnet und zur nächsten Entwicklungsstufe weiterentwickelt. Das Hauptrisiko besteht darin, ob sich die Eigentümerfamilie und ihre Steuerungsprozesse selbst sanft und in einer geordneten, evolutionären Weise von einer Generation zur nächsten weiterentwickeln oder ob dies in einem chaotischen Prozess geschieht, in dem diese Systeme und Prozesse versagen. Es liegt auf der Hand: Wenn die Familiensysteme und Steuerungsprozesse der aktuellen Generation nicht in der Lage sind, die Herausforderungen des Wandels zu bewältigen, die sich aus den natürlichen Generationswechseln der Familie ergeben, werden auch die

die Systeme des Unternehmens, die organisch mit den Familiensystemen verbunden sind, ebenfalls versagen und chaotisch werden. Ich stelle mir gerne vor, dass Familien und ihre Unternehmen, ähnlich wie Hummer, ihre Panzere abstreifen müssen, um zu wachsen. Wie bei Hummern sind sie einem großen Risiko ausgesetzt, wenn ihre alten Panzere abgelegt sind und die neuen noch nicht hart geworden sind.

Die Evolution und ihr Begriffsbegriff, die Evolutionsbiologie, verlangen, dass alle organischen [22] Systeme, sobald sie entstanden sind, fortan für immer im Wettbewerb mit allen anderen organischen Gebilden stehen – im Wettstreit ums Überleben bis ins Erwachsenenalter, damit sie sich selbst reproduzieren können. Pioniere reproduzieren sich normalerweise nicht selbst, es sei denn, sie können aufhören, weiterzuziehen, und beginnen, Familien zu gründen, die auf dem von ihnen entdeckten Land leben werden. Auf diese Weise reproduzieren sie die Evolutionsbiologie. Wenn der Pionier einfach weiterzieht und sich nie niederlässt, verschwindet er aus der Geschichte, es sei denn, ein Fremder beschließt zufällig, sein Andenken zu bewahren. Nur durch die Niederlassung ist es wahrscheinlich, dass sein Andenken in den Generationen, die ihm auf diesem Land folgen, erhalten bleibt; daher die Notwendigkeit für ihn, sich vom Pionier zum Siedler zu entwickeln. Hier lehren Biologie und Geschichte eine Realität der menschlichen Existenz und Erfahrung, die für das langfristige Überleben von Familien und ihren Unternehmen grundlegend ist. Familienunternehmer müssen über diese Realitäten aufgeklärt werden, wenn sie den Übergang neuer Träume in die auf früheren Träumen gegründeten Familiensysteme und Familienunternehmen erfolgreich bewältigen sollen. Die erfreuliche Realität von Familien besteht darin, dass dank ihrer mündlich überlieferten Geschichten als verbindendes Element kein Traum ihrer Gründergenerationen jemals verloren gehen muss, sondern dass diese vielmehr dynamisch als überliefertes Wissen bewahrt werden können, das künftigen Generationen vermittelt, woher sie stammen und wie sie entstanden sind. Unsere Familienträume sind per Definition allesamt Träume von Entdeckung, Kreativität und Suche. Sie zu verlieren bedeutet, uns selbst zu verlieren. Ebenso bedeutet ein System, das neue Träume von Kreativität, Entdeckung und Suche nicht in unsere Geschichten integrieren kann, den Verlust unserer Zukunft. Weder der Verlust unserer vergangenen noch unserer zukünftigen Träume ist möglich, wenn wir unsere fünfte Generation erreichen und von dort aus weitermachen wollen. Was hier für unsere Familien gilt, gilt gleichermaßen für unsere Unternehmen; beide werden ihre Familiengeschichten und die Geschichten ihrer zukünftigen Generationen brauchen, wenn sie langfristig bestehen wollen. Wenn unsere Familien dies gut meistern, wird die Entwicklung vom Pionier zum Siedler stattfinden, und der Familienbesitz wird selbst wachsen, um immer größeren Träumen Raum zu geben.

Elftens: Ich werde einfach die Aussagen, die ich in den beiden vorletzten Punkten meiner obigen Einleitungsliste gemacht habe, wörtlich als positive Aussagen wiederholen.

Familien, deren Ziel es ist, ihre fünfte Generation in guter Verfassung zu erreichen und von dort aus weiterzumachen, müssen ihren Familienmitgliedern in ihren Rollen als dynamische Verwalter, Bewahrer, Stakeholder und Eigentümer die Erkenntnis vermitteln, dass Familien in jeder Generation einige entscheidende langfristige Übergänge bewältigen müssen, wenn sie dieses Ziel erreichen wollen, während keine kurzfristige Transaktion ihren Erfolg wahrscheinlich beeinflussen wird – außer negativ.

Die Ältesten der Familie müssen allen Eigentümern eines Familienunternehmens helfen, ihre Verantwortung für ein langfristiges strategisches Denken der „siebten Generation“ mit der Unvoreingenommenheit eines Anfängers wahrzunehmen, anstatt sich auf ein Managementdenken zu konzentrieren, das zu Recht auf taktische Aufgaben ausgerichtet ist, die normalerweise und angemessen kurzfristig angelegt sind. Solche Eigentümer müssen darin geschult werden, die Grenzen zwischen diesen beiden Denkweisen zu wahren; andernfalls werden kurzfristige Belange überwiegen, die Bedürfnisse des Managements und die Belohnungen für kurzfristigen Erfolg werden die Oberhand gewinnen, und aus einer solchen Fehleinschätzung können nur Schwierigkeiten entstehen [23].

Zwölftens: Als letzten Punkt in der Einleitung habe ich Bereiche für die Weiterbildung dynamischer Eigentümer in den Rollen als Verwalter, Bewahrer und Stakeholder sowie die Instrumente zur Umsetzung des Gelernten vorgeschlagen, damit sie in ihrer Funktion als Aufseher der Familienunternehmen zu solchen Eigentümern werden können.

An dieser Stelle möchte ich darlegen, wo Diskussionen über die Instrumente der einzelnen Bereiche für jene Familienverwalter, -bewahrer und -Eigentümer zu finden sind, die daran interessiert sind, tiefer in die Materie einzusteigen. In allen Fällen können Familienmitglieder mit einer „Anfängerhaltung“ diese Bereiche und Instrumente als Lernende verstehen, ohne dass sie auf die Hilfe von Experten angewiesen sind. Jedes zu meisternde Gebiet erfordert jedoch einen Coach, der dabei hilft, die Fähigkeiten in diesem Bereich zu entwickeln, indem alle Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden. Nur im Fall von (1) unten, bezüglich des Personalwesens, kann ich keine Literatur empfehlen, da dieser Bereich einen Familienmentor erfordert, der auf diesem Gebiet versiert ist und das notwendige Erfahrungswissen vermittelt, um dies gut zu bewältigen.

1. Familienbilanzen – siehe Kapitel 4 von *„Family Wealth“*

2. Familien-Gewinn- und Verlustrechnungen – siehe Kapitel 4 von *„Family Wealth“*; um das Lesen einer Finanzbilanz und einer Finanz-Gewinn- und Verlustrechnung zu erlernen, siehe ein beliebiges Einführungsbuch zur Unternehmensbuchhaltung,
3. Familienbanken – siehe Kapitel 4 von *„Family Wealth“*
4. Moderne Portfoliotheorie – siehe Charles Ellis' Buch *„Winning at the Loser's Game*“ sowie *„Creative Capital: Managing Private Wealth in a Complex World“* von Gregory Curtis
5. Anlegerallokation – siehe Kapitel 5 von *„Family Wealth“*; zum Verständnis der Vermögensallokation siehe die oben genannten Bücher von Ellis und Curtis
6. Vision und Leitbild sowie deren Notwendigkeit der Übereinstimmung mit der Vision und dem Leitbild der Familienunternehmen – siehe Kapitel 2 von *„Family Wealth* sowie Bert Nanus, *„Visionary Leadership*“.
7. Regeln für Familien- und Familienunternehmenssitzungen – siehe Kapitel 2 von *„Family Wealth*“ sowie Bork et al., *„Working With Family Business*“.
8. Richtlinien zu Geheimhaltung und Vertraulichkeit in Familienunternehmen und der grundlegende Unterschied in den Auswirkungen beider Aspekte auf den Erfolg des Unternehmens – siehe O'Neils *„The Paradox of Success*“, Kapitel 2
9. Bewertungs- und Beurteilungssysteme: Siehe Kapitel 13 von *„Family Wealth*“ zur Beurteilung einer Familiengeneration sowie alle in diesem Kapitel erwähnten Wirtschaftsautoren zur Beurteilung des Gedeihens eines Familienunternehmens.
10. Familiensystemtheorie – siehe Bowens Familiensystemtheorie, wie sie in Bowens *„Family Therapy In Clinical Practices“* erläutert wird; zur Unternehmenssystemtheorie siehe Peter Senge, *„The Fifth Discipline*“; und zur Komplexitätstheorie in der Anwendung auf Unternehmen siehe Richard T. Pascale et al., *„Surfing the Edge of Chaos*“, sowie Richard Foster und Sarah Kaplan, *„Creative Destruction*“.
11. Rollen und Verantwortlichkeiten in Familienunternehmen und deren Umsetzung – siehe Ernest Doud & Lee Hausner, *„Hats Off to You“*
12. Personalmanagement-Kenntnisse, um zu lernen, wie man Mitarbeiter – sowohl aus der Familie als auch von außerhalb – rekrutiert, bindet, vergütet und Veränderungen im Management umsetzt. The Family Office Exchange, 100 South Wacker Drive, Suite 900, Chicago, Illinois 60606, verfügt hier über viel wertvolles Wissen, das es weitergeben kann.

13. Weitere Informationen zur Governance von Trusts finden Sie in Kapitel 14 von *„Family Wealth“* über die Verwendung von Begriffen für Treuhänder, Peer-Review und die Bestätigung von Treuhändern sowie in Kapitel 8 über die Aufgaben und Rollen von Protektoren und in Kapitel 15 über private Treuhandgesellschaften.

Auch wenn dies eine lange Liste von Bereichen und Instrumenten ist, ist sie gemäß der „Bakal-Regel“ nicht vollständig – und ich zitiere Herrn Richard Bakal, meinen Mentor: Zu allen Listen muss ein „Sonstiges“ hinzugefügt werden, da keiner von uns so weise und versiert ist, dass wir sicher sein können, an alles gedacht zu haben! Diese Empfehlungen bilden vorerst meine Liste der Ausgangspunkte, die ich bei der Entwicklung von Bildungsprogrammen für Familienunternehmer nutze, um sie in die Lage zu versetzen, ihren Dienst an ihren Familien als großartige, dynamische Verwalter/Bewahrer/Interessenvertreter ihrer Familienunternehmen zu erfüllen. Bitte ergänzen Sie die Liste, während sich Ihr familiäres Bildungssystem weiterentwickelt und die neuen Instrumente entdeckt und schafft, die für den Erfolg Ihrer Familie notwendig sind.

Ich schließe nun diese Reflexion über den Weg des Stakeholder-Eigentümers ab. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, deutlich zu machen, warum Eigentum und nicht das Management entscheidend für das Gedeihen Ihrer Familien und Ihrer Unternehmen ist. Ich hoffe auch, dass die Unterscheidung zwischen Übergängen und Transaktionen sowie deren unterschiedliche Folgen für eine Familie auf ihrem erfolgreichen Weg zur fünften Generation klar geworden ist.
Schließlich hoffe ich, dass Familien erkennen, warum ihre größten Führungspersönlichkeiten diejenigen sind, die aus dem Hintergrund führen, und dass sie diese Personen ausfindig machen, damit sie zu ihren Ältesten werden.

© James E. Hughes, Jr., 2007

---

1 Eine ausführliche Erläuterung des Begriffs „Affinitätsfamilien“ finden Sie auf den Seiten 3–11 meines Buches „Family“.

2 Dynamisch bedeutet, Stillstand zu vermeiden und zu wachsen; ein Verwalter als Erbe ist jemand, der gegenüber seiner Familie und der Welt insgesamt die Verpflichtung hat, sein Erbe zum Wohle aller verantwortungsvoll zu vermehren; ein Bewahrer ist jemand, der das, was er erbt, und das, was daraus wird, an die nächste Generation seiner Familie in gleichem oder besserem Zustand weitergibt, als er es erhalten hat; ein Stakeholder ist ein aktiver, engagierter Teilnehmer, im Gegensatz zu einem passiven, desinteressierten Investor.

3 Mein Begriff „Familienunternehmen“ umfasst sowohl aktive Unternehmen als auch Familienunternehmen, die ausschließlich aus Finanzvermögen bestehen.

4 In dieser Reflexion verwende ich die Begriffe „Komplex“ oder „Komplexität“, um Familiensysteme zu beschreiben. Ich spreche von ihnen als Netzwerken miteinander verbundener Individuen und ihrer vielfältigen Beziehungen, die mit der Demografie, die ihre jeweilige Familie prägt, schwanken. Ich erörtere außerdem Familienunternehmen und Familien als ähnlich komplexe Organismen, deren Leben die ständigen Zuwächse und Aufteilungen aller Formen von Kapital in den dynamischen Entwicklungsverläufen ihrer Unternehmen widerspiegelt.

Was ist das Wesen dieses Begriffs „Komplex“, wie er sich in der Komplexitätstheorie und der neuen Wissenschaft des 20. Jahrhunderts, die sich damit befasst, widerspiegelt? In diesem Zusammenhang wird „Komplex“ verwendet, um den evolutionären Prozess zu beschreiben, in dem jede einzelne organische Einheit, Basiseinheit oder Grundeinheit – nehmen wir beispielsweise die ersten beiden Mitglieder, die eine Verwandtschaftsfamilie bilden – durch die Hinzufügung neuer Einheiten, die Teil davon werden, in unserem Beispiel ein Kind oder Kinder, die zu den Eltern stoßen, dazu führt, dass ihr Beziehungssystem komplexer wird. Ein weiteres Beispiel wäre der Prozess, durch den eine einzelne befruchtete Zelle durch kontinuierliche Teilung zu einem Menschen wird, der aus Billionen von Zellen besteht.

Die Entwicklung von Komplexität ist der geordnete evolutionäre Prozess, durch den aus neuen Teilen neue Ganzheiten entstehen, was oft zu einer geometrischen Zunahme der Anzahl der Beziehungen zwischen den Teilen führt, aus denen sich die neue Ganzheit zusammensetzt. Manchmal handelt es sich nicht um einen chaotischen Prozess zufälliger Hinzufügung oder Teilung, der in einem revolutionären Vorgang zu neuen Formen führt, sondern vielmehr um einen geordneten Wachstumsprozess.

Dieser letzte Punkt ist sehr wichtig, da es eine weitere sehr einflussreiche neue Wissenschaft des 20. Jahrhunderts gibt, die sich mit der Natur und dem Prozess des Chaos befasst und versucht, den Prozess des Wandels im Universum zu beschreiben, der aus scheinbar zufälligen Kombinationen resultiert.

Vielleicht könnte man sagen, dass die Komplexitätstheorie Fusionsprozesse definiert und wissenschaftlich untersucht, während die Chaostheorie Spaltungsprozesse erforscht.

Die spektakuläre Zunahme der Anwendung der Komplexitätstheorie als Werkzeug zur Untersuchung der Evolution aller Systeme – seien sie biologischer, soziologischer, politischer, wirtschaftlicher oder kultureller Art – ist eine prägende Realität unseres Lebens im 21. Jahrhundert. Wir haben erkannt, dass jedes System, um im Wettbewerb mit allen anderen seiner Art zu überleben, nach und nach komplexer werden muss.

In der Komplexitätstheorie verfügen wir über ein Werkzeug, das uns hilft, den darwinistischen Prozess der natürlichen Selektion zu verstehen, da es uns dabei unterstützt, den natürlichen Evolutionsprozess zu begreifen, der neue Lebensformen hervorbringt, die auf ihren normalen, aber nicht unbedingt einfacheren Vorläufern beruhen. Bitte beachten Sie, dass ich nicht von weiseren oder höheren Lebensformen gesprochen habe. Mutter Natur liebt es, immer komplexere Netze zu weben, während sie mit Variationen experimentiert, aber sie sagt nicht, dass mit Komplexität Weisheit oder Fortschritt einhergehen – nur, dass das Schaffen neuer und vielfältigerer Beziehungen ihre Art ist, neue Lebensformen zu initiieren, die durch ihren Überlebenskampf herausfinden müssen, ob sie besser angepasst sind als jene, die sie zu ersetzen suchen. Wir können hoffen, dass mit größerer Komplexität auch eine Verbesserung einhergeht, aber Mutter Natur garantiert dies nicht.

Familiensysteme und die Systeme der Familienunternehmen, die Gegenstand dieser Betrachtung sind, werden immer komplexer, da sie jeweils neue Mitglieder und neue Vermögenswerte hinzufügen. Die erhöhte Komplexität, die sich für das Überleben der Familie aus der Notwendigkeit ergibt, neue Beziehungen und neue Vermögenswerte in das Überleben ihrer Unternehmen zu integrieren, erfordert immer komplexere Systeme der Familienführung, um die immer komplexeren Entscheidungsprozesse zu ermöglichen, die die Familie treffen muss.

Damit eine Familie auf ihrem Weg zur Größe erfolgreich sein kann, lehrt uns die Komplexitätstheorie meiner Meinung nach, dass es eine nie endende positive Spirale von Wechselbeziehungen geben muss zwischen der zunehmenden Komplexität in einer Familie und ihren Unternehmen sowie einer daraus folgenden Zunahme der Komplexität ihrer Steuerungssysteme, um mit der Entwicklung der Familie Schritt zu halten – wobei dieses System hervorragende Entscheidungen hervorbringt, da die Familie und ihre Unternehmen in der Lage sind, sich erfolgreich zu noch höheren Komplexitätsstufen weiterzuentwickeln. Wenn sich diese positive, miteinander verflochtene Spirale als angemessene Reaktion auf jede Entwicklung ihrer beiden Teile – der Familie und ihrer Unternehmen – fortsetzen kann, wird die Zukunft für eine Familie sehr vielversprechend sein.

5 Ein Denken, das sieben Generationen zurückblickt – aus der Perspektive der Ältesten einer Familie –, um es der Familie zu ermöglichen, mit Sorgfalt, Weisheit und Disziplin an der Lösung der heutigen Probleme zu arbeiten, damit die siebte Generation ab heute von derselben Sorgfalt und Weisheit profitieren kann, die ihr entgegengebracht wurde.

6 Das Bestreben, die Suche nach einer Lösung für jedes Problem mit offenem Geist und offenem Herzen zu beginnen.

7 Während diese erste Statistik häufig zitiert wird, finden Sie zu dieser zweiten These Seite 161 in *„Preparing* Heirs“ von Roy Williams und Vic Preisser.

8 Es besteht kein Zweifel daran, dass viele dieser Unternehmen erfolgreich verkauft werden und zu dieser Statistik beitragen. Allerdings werden weniger zu den Preisen verkauft, die sie erzielt hätten, hätten sie großartige Eigentümer gehabt, als die Statistik vermuten lässt.

9 Leser, die eine kurze Liste der grundlegenden Aufgaben sehen möchten, die Eigentümer meiner Meinung nach erlernen müssen, sollten sich die Reflexion mit dem Titel „Die Rollen und Verantwortlichkeiten des Eigentümers eines Familienunternehmens“ ansehen.

10 Eine hervorragende Übung zum Thema Grenzen in Familienunternehmen und dazu, wie man diese erkennt und damit umgeht, findet sich in Lee Hausners und Ernest A. Douds „Hats Off to You“.

11 Ich glaube auch, dass sie ausgezeichnete Verkaufsstrategien entwickeln, um zu wissen, wann sie Gewinne mitnehmen sollten, aber – was noch wichtiger ist – wann sie ihre Verluste begrenzen sollten. Ich füge dies als Fußnote statt als Aufzählungspunkt hinzu, da meine Ansicht eher auf Erfahrung und Intuition beruht als auf Gewissheit. Allerdings haben alle großen Investoren, die ich beobachtet habe, ihr Geld auf der Verkaufsseite verdient, obwohl fast alle Investitionsratgeber, die ich gefunden habe, den Schwerpunkt auf die Kaufseite legen.

12 Wären sie als Nachfolgepläne betrachtet worden, hätte viel Schaden vermieden werden können. Ich wünschte, ich hätte diese Wahrheit schon vor 40 Jahren erkannt. Wie Sie als Leser wissen, durchlaufen Familien lange Übergangsphasen, die für ihren Erfolg entscheidend sind, während keine Transaktion auf ihrem 150-jährigen Weg einen Unterschied machen wird, um das Sprichwort „Von den Hemdsärmeln zu den Hemdsärmeln“ zu vermeiden
! Die Nachfolge ist eine Form der Transaktion!!

13 Der Begriff „per se“ ist Lateinisch für „absolut“, und der Begriff „Nachschuss“ bedeutet, dass der Treuhänder den Verlust, den der Trust aufgrund seiner Unvorsichtigkeit erlitten hat, aus eigener Tasche an den Trust zurückzahlt.

14 Dieses Paradoxon erinnert mich an eine wissenschaftliche Studie zu einem ähnlichen Problem. Wenn man einen Frosch in 175 Grad heißes Wasser setzt, springt er heraus. Setzt man ihn jedoch in 71 Grad warmes Wasser und erhöht die Temperatur alle zehn Minuten um 5 Grad, kocht er schließlich! Vielleicht ist es besser, die hier in einem Trust verborgene langfristige Investitionsentropie zu vermeiden, indem man die kurzfristigen, großen Schmerzen in Kauf nimmt, keinen Trust zu gründen, der scheinbar so bedeutende unmittelbare Vorteile bietet.

15 Ich stelle fest, dass für Familien mit großem Finanzkapital eine private oder zweckgebundene Treuhandgesellschaft diese Spannung messbar verringern kann.

16 Siehe „Reflections“, „Der Treuhänder als Mentor“, „Der Treuhänder als Regent“ und „Die unerwarteten Folgen eines unbefristeten Trusts“. Diese sind unter www.jamesehughes.com zu finden.

17 Lansberg und seine Kollegen schlagen vor, dass jede Generation einer Familie nach der dritten ein neues „Cousins Consortium“ bildet – eine Idee, der ich voll und ganz zustimme. Ich würde ihrer Arbeit die Frage nach der Bildung von Clans in der dritten Generation hinzufügen, dem „ Wendepunkt“ im Familienleben, an dem nicht mehr alle Mitglieder unter einem Dach aufgewachsen sind und an dem viele neue Geschichten aus anderen Familien, die auf unterschiedlichen Vorstellungen beruhen, in das System einfließen. Die Themen der Konsortien der vierten und fünften Generation sowie die von diesen Generationen gebildeten horizontalen sozialen Bündnisse werfen interessante Probleme für die Nachfolge in Familienunternehmen auf, von denen ich hoffe, dass Lansberg und seine Kollegen sich in Zukunft damit befassen werden.

18 Ich werde diese Begriffe nicht näher definieren, sondern es vielmehr Ihnen überlassen, das Buch zu lesen, um zu sehen, wie Somenfeld die vier menschlichen Persönlichkeitstypen, die wir an der Spitze von Unternehmen vorfinden, auf den Punkt bringt.

19 Meine Verwendung der weiblichen Form dient hier dazu, den Lesern verdeutlichen, dass das erfolgreiche Überstehen von Familienkriegen meiner Erfahrung nach weitaus häufiger ein Geschenk ist, das wir von unseren weiblichen Familienmitgliedern erhalten – begründet in ihrer Praxis von „Schönheit als Harmonie“ – als von der biologisch entwickelten Eigenschaft der Aggression unserer männlichen Familienmitglieder, die eine konditionierte Überlebensreaktion darstellt.

20 Für diejenigen Leser, die nach Beispielen aus der amerikanischen Geschichte suchen: Die Generäle Sherman, Grant und Patton waren transaktionale Führungskräfte; Abraham Lincoln und George C. Marshall waren transformative Führungskräfte. Alle anderen Leser mögen diese beiden Arten von Führungskräften bitte durch Beispiele aus ihrer eigenen Kultur und Geschichte ersetzen.

21 Die Natur der Kraft des Traums eines Gründers wird oft nicht in vollem Umfang gewürdigt. Lassen Sie mich einen Einblick geben, wie außerordentlich mächtig dieser Traum ist. Fragen wir uns doch einmal gegenseitig – unter den fast sieben Milliarden Menschen auf diesem Planeten: Wie oft kann sich morgens auch nur einer von uns an einen einzigen der Milliarden Träume erinnern, die wir in der Nacht zuvor geträumt haben? Tatsächlich nur sehr wenige von uns. Und von den wenigen, die sich an einen solchen Traum erinnern: Wie viele könnten sich drei Tage später noch an diesen Traum erinnern? Sehr, sehr, sehr wenige. Und von denen, die sich an einen solchen Traum erinnern können: Bei wie vielen bleibt dieser Traum im Bewusstsein und zu einer Idee werden? Sehr, sehr, sehr, sehr wenige. Und von denen, bei denen ein solcher Traum zu einer Idee wird: Wie viele dieser Ideen werden in irgendeiner Form verwirklicht, etwa als Unternehmen? Sehr, sehr, sehr, sehr, sehr wenige. Und schließlich: Von den Ideen, die verwirklicht werden, wie viele bringen große finanzielle Vermögen hervor? Eine so geringe Anzahl im Vergleich zu all den

Milliarden von Träumen, die jede Nacht geträumt werden, dass es statistisch unmöglich ist. Ja, das sind unmögliche Träume – kraftvoll in ihrer Unmöglichkeit – absolut beeindruckend!!

22 Obwohl wir Unternehmen normalerweise nicht als organisch definieren, ist dies falsch. Alle Unternehmen kämpfen, wie alle Lebensformen, darum, geboren zu werden, und kämpfen mit außerordentlichen Anstrengungen darum, nicht zu sterben. Ich stelle fest, dass alle Unternehmen Lebensformen sind und dass ihre Lebenskämpfe denen aller anderen Lebensformen entsprechen. Daher sind Unternehmen für mich organisch.

23 Im Kapitel über „Privy Councilors" in meinem Buch „Family" erörtere ich ausführlich, welche Art von Personen Familien am liebsten in ihren Dienst aufnehmen möchten, um langfristigen Erfolg zu erzielen. All diese Menschen sind selbst Weitsichtige, die den Erfolg der Familien anstreben, denen sie dienen, und gleichzeitig ihre fachlichen Kompetenzen auf die alltäglichen Managementaufgaben anwenden, die erforderlich sind, um ihren Familien langfristigen Erfolg zu sichern, indem sie kurzfristige Beiträge dazu leisten.

Bork, David, Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew und Quentin G. Heisler. *„Working With Family Businesses".* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Bowen, Murray. *Familientherapie in der klinischen Praxis*. Northvale, N.J.: Jason Aronson, 1978.

Bronfman, Joanie. *„The Experience of Inherited Wealth, a Social-Psychological Perspective*". UMI Dissertation Service, 1987.

Burns, James MacGregor. *Führung*. New York: Harper & Row, 1979.

Carlock, Randel S. und John L. Ward. *Strategische Planung für das Familienunternehmen*. Hampshire, England: Palgrave, 2001.

Carrol, Lewis. *Alice hinter den Spiegeln.*

Collins, Jim. *„Good to Great"*. New York: Harper Collins, 2000.

Konfuzius. *Die Gespräche*. Übersetzt von D. C. Lao. Middlesex, England: Penguin, 1987. Curtis, Gregory. *Kreatives Kapital*. Lincoln, Nebraska: iUniverse, 2004.

Doud, Ernest A., Jr. und Lee Hausner. *„Hats Off To You*". Los Angeles, Kalifornien: Doud, Hausner Associates, 2000.

Foster, Richard und Sarah Kaplan. *„Creative Destruction*". New York: Doubleday, 2001. Gardner, John W. *„Self-Renewal*". New York: Harper and Row, 1963.

Gersick, Kevin E., John A. Davis, Marian McCollom Hampton und Ivan Lansberg. *Von Generation zu Generation*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

Greenleaf, Robert K. *„Servant Leadership*". Mahwah, N.J.: Paulist, 1991.

Heifetz, Ronald L. *Führung ohne einfache Antworten.* Boston: Harvard University Press, Belknap, 1998.

Hughes, James E. *Familienvermögen: Es in der Familie behalten.* New York: Bloomberg Press, 2004.

Hughes, James E. *Familie – Der Pakt zwischen den Generationen*. New York: Bloomberg Press, 2007

Jaworski, Joseph. *Synchronizität*. San Francisco: Barrett Koehler, 1996.

Lansberg, Ivan. *„Succeeding Generations*". Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1999.

Lao Tzu. *„Tao-Te-King*". Übersetzt von John C. W. Wu. Boston: Shambala, 2003. Machiavelli, Niccolò. *„Der Fürst*". Übersetzt von George Bull. London: Penguin Books, 2003.

Nanus, Burt. *Visionäre Führung.* San Francisco: Jossey-Boss, 1992.

Neubauer, Fred und Alden G. Lank. *Das Familienunternehmen*. New York: Rutledge, 1998.

O'Neil, John R. *„Leadership Aikido*". San Francisco: Crown-Harmony, 1997.

O'Neil, John R. *„The Paradox of Success*", New York, McGraw Hill, 2. Auflage, 2000. Pascale, Richard T., Mark Milleman und Linda Gioja. *„Surfing the Edge of Chaos*". New York: Crown, 2000.

Pine, B. Joseph III und James H. Gilmore. *Die Erlebniswirtschaft*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999.

Schumpeter, Joseph A. *„Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie".* New York: Harper Torchbooks, 1984.

Senge, Peter M. *Die fünfte Disziplin*. New York: Doubleday, 1994.

Sonnenfeld, Jeffrey. *Der Abschied des Helden: Was passiert, wenn CEOs in den Ruhestand gehen*. New York: Oxford University Press, 1991.

Sun Tzu. *Die Kunst des Krieges*, übersetzt von Thomas Cleary. Boston, Mass.: Shambala, 1998.

Ward, John L. *Die Gestaltung effektiver Vorstände für Privatunternehmen*. San Francisco: Jossey-Boss, 1991.

Wheatley, Margaret J. *Führung und die neue Wissenschaft.* New York: Barrett-Koehler, 3. Auflage, 2006.
Williams, Roy und Victor Preisser. „Preparing Heirs“. San Francisco: Robert D. Reed, 2003.