

Familienunternehmen

Schlüssel zur Langlebigkeit

Familienunternehmen machen bis zu 80 Prozent aller Unternehmen in Deutschland und Österreich aus. Vor diesem Hintergrund scheint es verwunderlich, dass das Familienunternehmen recht wenig erforscht ist - vor allem der Familienseite des Familienunternehmens wird kaum Beachtung geschenkt. Die Wissenschaftler und Unternehmensberater Torsten Groth und Rob Wiechern geben Ihnen in diesem Beitrag einige überraschende Erkenntnisse preis, die nicht nur „Familienunternehmer“ interessieren dürften.

Wenn überhaupt sind es Streitereien unter den Gesellschaftern, mit denen das Familiäre in Verbindung gebracht wird, nicht aber die positiven Auswirkungen, die von der Eigentümerfamilie auf das Unternehmen wirken. Neuere Forschungsergebnisse zeigen, wie es langlebigen Familienunternehmen gelungen ist, die Familie als Quelle einzigartiger Wettbewerbsvorteile dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Ein Familienunternehmen kann definiert werden als ein Unternehmen, in dem eine Familie, meist verbunden mit einer Mehrheit der Besitzanteile, einen wesentlichen oder bestimmenden Einfluss auf die geschäftspolitische (strategische) Ausrichtung ausübt. Die einzigartige Qualität und besondere Dynamik des Familienunternehmens erwächst aus der engen Kopplung der Familie (beziehungsweise der Eigentümer) und des Unternehmens. Veränderungen in einem Bereich stoßen positive oder negative Veränderungen in den jeweils anderen Bereichen an. Grundsätzlich tritt hierbei das Problem auf, dass Familien- und Unternehmenslogiken in vielerlei Hinsicht fundamental entgegengesetzt funktionieren.

Kennzeichnend für die Familie ist die Personenorientierung der Kommunikation und Interaktion, die auf eine Nicht-Austauschbarkeit beziehungsweise Nicht-Kündbarkeit ihrer Mitglieder fußt (Personen- statt Funktionsorientierung). In der Familie kann jeder der sein, der er ist, unabhängig von seinen persönlichen Stärken und Schwächen, Ängsten und Hoffnungen. In keinem anderen Zusammenhang findet sich eine vergleichbar hohe Bereitschaft zur Selbstaussbeutung beziehungsweise Risikoübernahme der Akteure bei einer gleichzeitig so ungewissen Entlohnung der eigenen Opfer und Leistungen. Mit anderen Worten wird bei der emotionalen Bilanzierung von Verdiensten und Ansprüchen ein wesentlich längerer Zeithorizont zu Grunde gelegt, als dies bei einer Bilanzierung in Geldwerten der Fall wäre.

Idealtypisch sind im Unternehmen die Spielregeln der Kommunikation und Interaktion an der Funktion oder am sachlichen Aufgabenvollzug orientiert. Zudem ist die prinzipielle Austauschbarkeit (Kündbarkeit) der Akteure eine notwendige Voraussetzung für den Fortbestand des Unternehmens. Die Entlohnung für die Übernahme und Sicherung unterschiedlicher gesellschaftlicher beziehungsweise unternehmerischer Funktionen erfolgt in monetärer Form, was die prinzipiell mögliche Terminierung der Beziehung impliziert und eine tendenziell kurzfristige Perspektive einführt. Insgesamt sind nicht Gefühle, sondern Geld der Hauptzweck des Zusammenkommens.

Als besonders eindringliches Beispiel für die aus der engen Verknüpfung der beiden unterschiedlichen Rationalitäten resultierenden Probleme und Risiken kann die Nachfolge herangezogen werden: So schaffen lediglich zwei Drittel der Familienunternehmen den Übergang in die zweite Generation, ein Drittel den Sprung in die dritte und lediglich ein Achtel den Sprung in die vierte Generation. In Fragen der Nachfolge gilt es, familiäre Gleichheitserwartungen, das heißt Erwartungen, allen Kindern eine gleiche und damit gerechte Behandlung angedeihen zu lassen, zu befriedigen, während auf der anderen Seite die unternehmerische Logik es erfordert, dem kompetentesten Nachfahren die Leitung zuzusprechen. Immer wieder zeigt sich hier, dass sich die Familienlogik durchsetzt und so weniger kompetente Geschwister in Leitungspositionen kommen oder aber mit Gesellschafteranteilen bedacht werden.

Diese kurzen Ausführungen sollten ausreichen, um zu zeigen, dass der kritische Erfolgsfaktor in Familienunternehmen in der stets neuen und stets anspruchsvollen Balancierung von Unternehmens- und Familienlogiken liegt. Wie eine solche Balancierung funktionieren kann, zeigen so genannte Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Überdurchschnittlich erfolgreiche Familienunternehmen wie zum Beispiel Merck, Haniel, Dr. Oetker, Freudenberg oder C&A zeigen, dass der Schlüssel zum langfristigen Erfolg in einem aktiven Management des Familien- und damit des Gesellschafterzusammenhaltes zu finden ist. Aufgrund eines „Professional Ownership“ gelingt es diesen Unternehmen, die Eigentümerfamilie kompetent und langfristig an das Unternehmen zu binden, dabei jedoch zugleich ihren Einfluss getreu dem Motto: „Das Unternehmen geht vor“ zu beschränken.



Dipl. Soz. Torsten Groth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Familienunternehmen der Uni Witten/ Herdecke. Forschungsschwerpunkte: Chancen und Risiken von Familienunternehmen, systemische Beratung und systemisches Management. Zudem ist er Berater, Trainer und Projektleiter am Management Zentrum Witten (www.mz-witten.de)



Dipl. Oec. Rob Wiechern ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Familienunternehmen der Uni Witten/Herdecke. Forschungsschwerpunkte: Zukunftsbewältigung in (Familien-) Unternehmen und Systemische Strategieentwicklung.

ES WIRD HEUTE IMMER SCHWIERIGER,
DIE MITGLIEDER DES FAMILIENUNTERNEHMENS
EMOTIONAL UND NUTZENSTIFTEND AN DAS
UNTERNEHMEN ZU BINDEN.



Rückblickend haben diese langlebigen Unternehmen eine unwahrscheinliche Leistung vollbracht. Vor dem Hintergrund einer im Zeitverlauf zunehmenden Anzahl an Familienmitgliedern oder Gesellschaftern wird es immer schwieriger, die Mitglieder des Familienunternehmens emotional und nutzenstiftend an das Unternehmen zu binden. In diesen Mehrgenerationen-Familienunternehmen müssen sich als Eigner nicht mehr nur Vater und Sohn, Bruder und Schwester, sondern viele hundert, nur noch entfernt verwandte Familienmitglieder (die sich, gäbe es das Unternehmen nicht, nicht einmal persönlich kennen würden) über die „richtige“ Geschäftspolitik einig werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Familie des Familienunternehmens auf gesellschaftlicher Ebene mit radikal veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert wird, die zu einer stark abnehmenden Kohäsionskraft der Familie als Schicksalsgemeinschaft führen: Im Zusammenhang mit hohen Scheidungsraten, temporärem Single-Dasein sowie Lebensabschnittspartnerschaften etablieren sich völlig neue, flexible und individuumszentrierte Lebensformen, die dem Unternehmen als wesentlich unstetere Partner, als sie die klassische Unternehmerfamilie bisher dargestellt hat, an die Seite gestellt sind.

Klassische (Groß-)Familien findet man dementsprechend nur noch dort, wo es einen extrafamiliären Grund für den Zusammenhalt gibt. Der reine Besitz an einem Unternehmen reicht für den Zusammenhalt jedoch noch nicht aus: Dem Familienunternehmen muss es daher gelingen, weitere immaterielle Gründe („emotionale Zusatzausschüttungen“) für den Zusammenhalt der Familie bereit zu stellen. Gelingt das Management des familiären Zusammenhaltes nicht, kann dies dazu führen, dass sich die individuellen Investimentbelange der einzelnen Familienmitglieder zunehmend durchsetzen. Sobald diese beginnen, eine Rendite zu erwarten, die alternativ am Kapitalmarkt zu erwarten wäre, ist das Überleben des Familienunternehmens gefährdet (dies gilt insbesondere in Lebensphasen, in denen wenig oder gar nichts ausgeschüttet wird).

Um dieser Erosion des Familienzusammenhaltes entgegenzuwirken, verfügen fast alle im Rahmen der Studie untersuchten Unternehmen über feste familiäre Strukturen, Gremien der Entscheidungsfindung oder regelmäßige Familientreffen. Darüber hinaus werden jüngere Familienmitglieder auf Jugendtreffen, Informationsabenden zur Familienverfassung oder bei Kamingesprächen mit der Geschäftsführung schon früh an ihre Aufgaben als zukünftige Gesellschafter herangeführt. Im Idealfall wird den Familienmitgliedern damit ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied einer Großfamilie vermittelt (Family Relations anstatt Investor Relations), wodurch die ansonsten lediglich monetär interessante Mitgliedschaft einen zusätzlichen alltagspraktischen und sinngebenden Wert bekommt. Darüber hinaus werden die Gesellschafterverträge für den juristischen „Notfall“ ständig aktualisiert und an die wachsende Zahl der Gesellschafter angepasst.

Anders als bei börsennotierten Unternehmen dient das Eigentum am Unternehmen nicht der kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern der langfristigen Sicherung der familiären Existenz und der Fortsetzung einer vor langem angelegten Tradition. Dementsprechend kann das Management eines Familienunternehmens seinen Entscheidungen einen wesentlich längeren Zeithorizont zu Grunde legen, als dies für das Management eines kapitalmarktfinanzierten Unternehmens möglich ist. Zudem kann es mit einem hoch diversifizierten Produktportfolio operieren und auf diese Weise Marktrisiken weiter streuen - ein Umstand, der am Kapitalmarkt „abgestraft“ werden würde. Aus dieser für Familienunternehmen typischen Denklöge erwächst zudem eine deutlich andere Form der Unternehmenskultur: Für Mitarbeiter, die Veränderungsprozesse mitgestalten oder aushalten müssen, macht es einen entscheidenden Unterschied, ob sie diese Anstrengungen für eine (zumeist bescheiden auftretende) Eigentümerfamilie unternehmen, die schon seit vielen Jahrzehnten für kontinuierliches Wachstum und Arbeitsplatzsicherheit steht, oder aber ob sie das Gefühl haben, mit ihren Leistungen lediglich dem „Shareholder Value“ einer anonymen Masse von Aktionären zu dienen.

Literatur.: Wimmer, R; Groth, T.; Simon, F.B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere Sonderheft Nr. 2, 2004 (88 Seiten). Die Studie kann bezogen werden am Institut für Familienunternehmen (Tel.: 0049-2302-926535 oder Mail: tgroth@uni-wh.de). Die Studie kann um Euro 15,- (excl. MWSt.) erworben werden.