



AUTOR



Prof. Dr. Thomas Straubhaar
Direktor des HWWI und Profes-
sor an der Universität Hamburg
Tel: 040 - 34 05 76 - 100

FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen: Das Gesicht der deutschen Wirtschaft

Der Mittelstand wird zu Recht als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Er ist die treibende Kraft für Wachstum und Beschäftigung. Das gilt nicht nur für Deutschland. Es gilt genauso für die Metropolregion Hamburg. Rund 70 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in Hamburg entfallen auf den Mittelstand. Kleine Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten sind die Regel, große Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bleiben die Ausnahme.

Ist der Mittelstand die Stütze, sind die Familienunternehmen das Gesicht der deutschen Wirtschaft. Sie geben den kleinen und mittelständischen Betrieben jene konkrete, fassbare Nähe, Vertrautheit und Bekanntheit, die so typisch für Deutschland ist.

Das gilt vor allem für die zig Tausende von Einzelhändlern, Bäckereien, Obst- und Gemüsehändlern, Feinkostgeschäften oder den Tante-Emma-Läden. Sie alle sorgen für die tagtägliche Begegnung mit Familienunternehmen. Nahezu alle Restaurants oder Handwerksbetriebe werden in Deutschland von Familien geführt (und deshalb war das Vordringen von *Fast Food*-Ketten nicht nur kulinarisch, sondern auch strukturell ein Kulturbruch). Aber auch Weltmarktführer für Maschinen, Geräte, Apparate und Fahrzeuge sind seit Generationen in der Hand einer Familie. Einzelne Bankhäuser oder Kanzleien werden seit Jahrhunderten von der gleichen Familie geführt.

Das zentrale Wesensmerkmal des deutschen Familienbetriebs ist die Verschmelzung von strategischer und operativer Ebene, von Eigentümer und Unternehmer. Die Familie besitzt nicht nur den Betrieb. Sie führt ihn auch. Damit verschwinden die in anonymen Personengesellschaften oft auftauchenden Konflikte zwischen dem Aufsichtsrat, der für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist und dem Vorstand, der das Tagesgeschäft betreibt. Familien bringen nicht nur das Kapital in ihre Betriebe ein, sondern auch ihre eigene Arbeitskraft. Deshalb sind auch die Gegensätze zwischen Führung und Belegschaft in Familienbetrieben in der Regel geringer. Wie Eltern für ihre Kinder verstehen sich Besitzer ihren Belegschaften gegenüber oft in einer Fürsorgepflicht.

Bei Familienunternehmen liegen Verantwortung und Haftung, Anordnung und Ausübung, Kontrolle und Korrektur in wenigen Händen. Das ist ein gewaltiger Vorteil, weil dadurch die Zeithorizonte lange, die Wege kurz, die Flexibilität hoch und das Bewusstsein fürs große Ganze riesig sind. Die Gefahr ist schlicht nicht gegeben, dass Manager nicht die Interessen der Firma, sondern ihre eigenen Interessen verfolgen. Umso dramatischer der Schaden, wenn einzelne Familienangehörige den Blick für das Unternehmen verlieren, sich vor allem um ihr eigenes Ego kümmern, sich untereinander zu streiten beginnen oder in der Öffentlichkeit als Sprecher in eigener Sache auftreten. Dann werden die für Familienbetriebe sonst so selbstverständliche Bo-

denständigkeit, Glaubwürdigkeit und das damit verbundene Vertrauen oft fahrlässig aufs Spiel gesetzt.

Die herausragenden Vorteile der Familienbetriebe sind gleichzeitig auch die größte Gefahr. Verschmelzung von strategischer und operativer Ebene und Vermengung der Eigentümer- und der Unternehmerinteressen in einer Familie können rasch zur betrieblichen Katastrophe werden.

Denn wie in vielen anderen Lebensbereichen gilt auch bei der Unternehmensführung das eiserne Gesetz der Spezialisierung. Wer ein guter Eigentümer ist, muss deswegen nicht notwendigerweise ein guter Unternehmer sein. Ein kluger Investor ist noch lange kein pfiffiger Innovator. Eine Firma zu besitzen, bedeutet nicht notwendigerweise zu wissen, wie man Menschen führt und motiviert, wie man neue Projekte auf den Weg und zum Erfolg bringt, wie man Produkte vermarktet und Kunden gewinnt. Das alles gilt in besonderem Masse dann, wenn Kinder den Familienbetrieb von ihren Eltern geerbt erhalten. Deshalb ist die (rechtzeitige) Nachfolgeregelung die Schlüsselproblematik. Sie beeinflusst den Geschäftsgang lange bevor es tatsächlich zu einem Stabwechsel kommt und viel früher als sich die meisten Familienbetriebe bewusst sind.

Genau der Gefahren einer ungeeigneten innerfamiliären Arbeitsteilung wegen, kann es die beste Lösung sein, die Ebenen zu trennen. Viele (größere) Familienunternehmen sind Aktiengesellschaften oder GmbH geworden. Die umsatzstärksten deutschen Familienbetriebe, Metro und BMW, werden als AG geführt, Robert Bosch und die Schwarz-Gruppe als GmbH. Der Familie oder einer Familienstiftung gehört weiterhin das Unternehmen, für das laufende Geschäft wird jedoch ein Management eingestellt. Die Familie konzentriert sich darauf, als – oft alleiniger oder

meistens übermächtiger – Aktionär, die strategischen Weichen zu stellen. Sie selber oder der von ihr berufene Aufsichtsrat gibt nur die langfristigen Ziele vor. Wie sie anzustreben sind, wird extern berufenen Vorständen überlassen, deren Gehalt teilweise vom Erreichen der Ziele abhängig gemacht wird.

Die Trennung von Eigentum und laufendem Geschäft erlaubt es den Familienunternehmen, die Betriebsführung in die Hände von Spezialisten zu legen, die schon viel Erfahrung mit Projektentwicklung, Produkt- oder Prozessinnovation, Personalführung, Marketing, aber auch mit Finanzierung, Versicherung und – immer wichtiger – in der Kommunikation mit einer kritischen Öffentlichkeit vorweisen können. Die Einstellung eines Managements schließt nicht aus, einzelne Tätigkeiten an Familienangehörige zu übertragen, die dann als Vorstandsvorsitzende, Manager oder als Berater im Tagesgeschäft mitwirken. Voraussetzung hierfür sind dann jedoch klare Führungs- und Abgrenzungsabsprachen mit dem familienfremden Management.

Eine andere Lösung, die oft von kleineren Familienbetrieben gewählt wird, ist die Berufung von Beiräten. Diese durch familienferne Experten bestückten Gremien sollen die Familien beraten. Erhofft werden Impulse für Innovationen, Ideen für künftige Geschäftsfelder, *Best Practice*-Beispiele, Hilfe bei der Rekrutierung guter Führungskräfte und das Einbinden in Netzwerke. Das Problem der Beratergremien liegt in deren Unverbindlichkeit. Weil es für die Berater keine unmittelbare Haftung gibt, können sie längst nicht so stark wie Manager zur Verantwortung für die Qualität ihrer Ratschläge gezogen werden.

Der Januskopf macht eines deutlich: Familienunternehmen können beides sein. Einmal ein Pfund, mit dem eine Volks-

wirtschaft nicht genügend wuchern kann. Dann aber auch eine Belastung, wenn Misswirtschaft, Unvermögen oder schlicht menschliche Schwächen, einst blühende Familienbetriebe in den Ruin stürzen und Tausende von Arbeitsplätzen gefährden, wie das beispielsweise bei Karstadt passiert ist.

Familienbetriebe werden dann zu Garanten für wirtschaftliche Stabilität, nachhaltiger Verantwortung und zukunftsorientiertem Handeln, wenn sich Enge und Nähe einer Familie zum Guten auswirken, in Generationen gedacht und mit Langfristigkeit gehandelt wird und – vor allem – wenn die fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen der Familienangehörigen den vielfältigen Führungs- und Entscheidungsaufgaben entsprechen. Das ist keine Selbstverständlichkeit in einer globaler und damit komplexer werdenden Wirtschaft. Entsprechend intensiv und nachhaltig muss die ständige Weiterqualifizierung der Familienangehörigen in einem weiten Feld von Themen sein.

Um:

- » das Handeln von Familienunternehmen wissenschaftlich zu untersuchen,
- » Erkenntnisse zu gewinnen, die sowohl für Familienunternehmen in ihrer täglichen Arbeit als auch ihrer strategischen Ausrichtung von Nutzen sind und
- » wissenschaftlich fundierte wirtschaftspolitische Empfehlungen abgeben zu können,

haben das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) und die HSBA Hamburg School of Business Administration ein gemeinsames interdisziplinär forschendes Institut für **Family owned Business** gegründet. Dessen Leiter, **Prof. Dr. Günther Strunk**, wird gleichzeitig das im HWWI neu geschaffene Themenfeld „Family owned Business“ leiten.