

FAMILIENUNTERNEHMER

Sind Familienunternehmer die
besseren Unternehmer oder
gar die besseren Menschen?

Text: Günther Strunk



Familienunternehmer sind ein für den wirtschaftlichen Erfolg der Bundesrepublik Deutschland nicht mehr wegzudenkender Faktor. Nicht nur in Sachen Beschäftigtenzahl, Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze sowie Umsatz und Gewinn sind Familienunternehmen in der Summe eine nicht zu unterschätzende Bereicherung für Deutschland. Anders als viele Konzernunternehmen sind sie auch so eng in der Region verwurzelt, dass sie maßgeblichen Einfluss auf die regionale Wirtschaft, die regionale und Landespolitik haben, aber auch die kulturelle Szene ganzer Ortschaften und Regionen mit ihrem Engagement prägen. Was treibt Unternehmer, die erwerbswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich überlegt Unternehmen führen, um nachhaltig Gewinne zu erzielen, dazu, sich auch außerhalb des Betriebes um das Umfeld zu kümmern? Ist dies eine altruistische Ader oder aber berechnendes Kalkül des *homo oeconomicus*, der sich der Wirkung seiner Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg sehr wohl bewusst ist? Vermutlich ist beides richtig, denn Familienunternehmen ist der Erhalt ihres Umfeldes für den wirtschaftlichen Erfolg sowie ihr eigenes persönliches Wohlbefinden und das ihrer Mitarbeiter wichtig.

Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit sind das Erfolgsgeheimnis von Familienunternehmen

Familienunternehmern werden regelmäßig Eigenschaften zugeschrieben, wie Verlässlichkeit, Beständigkeit, aber auch Anstand und Ehrlichkeit – und dies nicht nur in ihrem privaten Handeln, sondern auch in ihrem unternehmerischen Wirken. Doch, so stellt sich die Frage, wie kann mit solchen Handlungsmaximen in einer internationalisierten, von immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, ständig steigenden Investitionssummen und einer dramatischen Zunahme des weltweiten Wettbewerbs gekennzeichneten Welt bestehen? Wie will man sich gegen die Wucht konfuzianistischer Marktpräsenz aus den asiatischen Ländern oder den scheinbar unstillbaren Expansionsdrang manch osteuropäischer oder indischer Unternehmen mit solchen Werten zur Wehr setzen? Oder ist gerade diese Ori-

entierung auf die Grundzüge eines nachhaltigen Wirtschaftens das Erfolgsgeheimnis von Familienunternehmen und deren handelnden Personen?

Liegt der wirtschaftliche Erfolg gar in der Bescheidenheit bei der Erzielung von Profiten? Mitnichten, Familienunternehmen wären schlechte Unternehmer, wenn sie nicht hohe Gewinne im Sinn hätten. Der Unterschied zu kapitalmarktorientierten Unternehmen, denen man gelegentlich nachsagt, sie und natürlich auch ihre Manager seien kurzfristig orientiert und gierig, mag aber wohl daran liegen, dass es sich Familien leisten können, nachhaltig zu operieren, strategisch als zutreffend erachtete Entscheidungen umzusetzen und Übertreibungen beim Gewinn, aber auch in Verlustsituationen zu vermeiden. Ein Grund für die oftmals gezeigte Bescheidenheit der Unternehmer mag vielleicht auch daran liegen, dass in regionalen Räumen die soziale Aufsicht über Familienunternehmer funktioniert und es als inadequat angesehen wird, Reichtum exzessiv zur Schau zu stellen und gleichzeitig den Produktionsfaktor Arbeit kostenmäßig in seine Schranken zu weisen.

Familienunternehmen als »Leihgabe« zwischen den Generationen

Ich denke, beide Vermutungen sind falsch. Familienunternehmer zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie »Ihr« Unternehmen nur als Leihgabe empfinden und ihr Streben darauf gerichtet ist, das Unternehmen, damit aber auch die Vermögens- und Versorgungsquelle der aktuellen Familie sowie der nachfolgenden Generation dauerhaft – zumindest ungeschmälert zu hinterlassen. Will man dies erreichen, kann man als aktive Generation nur die Gewinne nach Kapital- und Substanzerhalt selbst verbrauchen. Ein Konsumieren auf Kosten der nachfolgenden Familienmitglieder durch Substanzverzehr verbietet sich, weil insoweit – anders als offensichtlich in einem staatlichen Gemeinwesen – der Generationenvertrag funktioniert.

Jeder Familienunternehmer, der eine aktive Rolle übernimmt, ist sich dieser besonderen Verantwortung, ist sich des Risikos des Scheiterns und der besonderen

Bürde, nicht nur für sich, sondern für eine Vielzahl von Verwandten zu handeln, bewusst. Manche scheitern hieran und verkaufen das Unternehmen und versuchen, mit der erlangten Vermögensmasse der Familie ein auskömmliches Leben zu sichern. Andere, die »wahren« Familienunternehmer, stellen sich der Verantwortung, sind sich der Risiken bewusst, suchen und finden Vorbilder des unternehmerischen Handelns in der Familie, gehen aber auch neue Wege, die von den »Traditionallisten« in der Familie kritisch beäugt werden, überwinden Grenzen, die oftmals nicht wirtschaftlicher, sondern rein emotionaler Art sind, und führen Familienunternehmen in neue Dimensionen.

Vertrauensaufbau und -erhalt im Umgang mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern – ein Wesensmerkmal von Familienunternehmen

Aber wie meistern Familienunternehmen diese Herausforderungen? Was sind die Erfolgsgeheimnisse ihres Handelns? Lassen sich trotz aller Heterogenität Gemeinsamkeiten feststellen, die nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften begründen? All dies sind Fragen, mit denen sich Wissenschaftler weltweit intensiv beschäftigen. Die Antworten zu finden ist nicht einfach, da neben den »üblichen« betriebswirtschaftlichen Überlegungen auch volkswirtschaftliche, psychologische sowie soziologische Aspekte berücksichtigt werden müssen. Das HWWI hat sich dieser Aufgabe mit Beginn des Jahres 2011 durch die Errichtung des Themenfeldes »Family Owned Business« verstärkt gestellt und will auch Antworten zu den genannten Fragen entwickeln.

Wenn wir nun von erfolgreichen Familienunternehmen sprechen, stellt sich auch die Frage, wie lässt sich der Erfolg nun mit den oben genannten Attributen, Verlässlichkeit, Beständigkeit, Anstand und Ehrlichkeit, verbinden? Offen gestanden: ohne Schwierigkeiten! Ehrlichkeit im Umgang zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern, zu den Familienmitgliedern, aber auch zu sich selbst, ist die Voraussetzung jeden dauerhaften Erfolgs und Wohlbefindens. Mit dem Anstand, also einer Handlungsweise, die sich wohl am besten mit *Good Governance* über-

setzen lässt, verhält es sich entsprechend, wobei dies nicht nur eine Erscheinung sein darf für die guten Zeiten eines Unternehmens. Beständigkeit, aber insbesondere Verlässlichkeit, also die Eigenschaft, dass andere Personen in das eigene Handeln vertrauen können, sind vielleicht gerade in Zeiten einer gewissen Beliebigkeit von Produkten und Dienstleistungen und einer abnehmenden Preiselastizität bei Teilen der Konsumenten ein Grund dafür, dass mit den Produkten ein Stück Beständigkeit und Verlässlichkeit erworben wird, die in vielen anderen Unternehmen, aber auch in vielen Lebensbereichen, bereits verloren scheint.

Ist das Wirtschaften von Familienunternehmen somit die Blaupause für erfolgreiches Unternehmertum? Ich meine: ja!

Selbstvertrauen, Innovationskraft und Leistungsbereitschaft begründen die Vorbildfunktion von Familienunternehmen

Familienunternehmer können zwar auch scheitern, können sich nicht regelkonform verhalten, können ihren eigenen Egoismus nicht im Zaum halten, können ihren Eitelkeiten nicht widerstehen und sind damit nur allzu menschlich. Gleichwohl sind Familienunternehmer Vorbilder, denn sie stellen sich Risiken, vertrauen auf die eigene Leistungsfähigkeit, die eigene Belastbarkeit und Kreativität, aber auch auf Innovationskraft und Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeiter. Die Unternehmensnachfolge von den Vätern oder Müttern zu übernehmen, ist nicht nur eine emotionale Herausforderung, sondern auch etwas, an dem man sich wirtschaftlich messen kann. Wer in heutiger Zeit diesen Mut aufbringt und sich der Verantwortung stellt, ein Unternehmen in die nächste Generation zu führen, hat zu meist genau den Unternehmergeist, den Schumpeter und andere immer wieder gesehen und gefordert haben, der nicht zuletzt auch der Garant für das Wohlergehen ganzer Volkswirtschaften ist. In diesem Sinne sind Familienunternehmer gute, vielleicht die besseren Unternehmer. Ob sie bessere Menschen sind, muss und kann nur ihr persönliches Umfeld entscheiden.