

Ernst Domayer und Gudrun Vater

Das Familienunternehmen

Chancen und Risiken

1. Einleitung

Der Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtsumme sämtlicher Unternehmen beträgt im deutschsprachigen Raum nach Schätzung diverser Autoren (Albach und Freund, 1989; Bechtle, 1983; Institut für Gewerbeforschung, 1992; Kornblum, Kleinle, Baumann und Steffan, 1985; König, 1986; Löwe, 1979; Michalski, 1980; Heintel, 1993) zwischen 60 und 80 Prozent. Dies unterstreicht die extrem hohe volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Unternehmenstyps und könnte darauf hindeuten, daß die Vermischung von Betrieb und Familie etwas höchst Funktionales ist, zumindest wenn es immer wieder neu aufgelegt wird. Gleichzeitig ist die geglückte Weitergabe auf die nächste Generation innerhalb der Familie ein eher unwahrscheinlicher Fall. Von neu gegründeten Familienunternehmen kommen etwa 50 Prozent in die zweite Generation, und davon schaffen es 10 bis 20 Prozent, das Unternehmen innerhalb der Familie auf die dritte Generation zu übergeben. Was leistet diese Unternehmensform? Was macht sie gefährdeter, und in welchen Konstellationen sind die Gefährdungen möglicherweise beeinflussbar? Was prädestiniert das Sozialsystem „Familie“ für Firmengründungen, und was leistet das System „Unternehmung“ für den Bestand der Familie? Wie wird möglichen Folgekosten der Koppelung beider Systeme begegnet und, wie werden diese minimiert? Diesen und anderen damit in Zusammenhang stehenden Phänomenen wollen wir in diesem Beitrag genauer nachgehen. Nach Sichtung der bisherigen Literatur, der Auswertung eigener Beratungserfahrungen mit Familienunternehmungen, der Erarbeitung detaillierter Fallstudien einzelner konkreter Familienunternehmen von Kollegen und der ersten öffentlichen Diskussion unserer Ergebnisse im Rahmen des Symposiums „Veränderung in Organisationen, Internationales Symposium für Management und Beratung, 1993“ in Wels ist dieser Artikel eine Art Zwischenbilanz auf unserem Weg der gemeinsamen Theoriebildung zu diesem wichtigen wirtschaftlichen Faktor „Familienunternehmen“.

2. Was unterscheidet Familienunternehmen von anderen Unternehmungen oder Familien? Ein Definitionsversuch

In der bisherigen Literatur gibt es hauptsächlich zwei unterschiedlich weit gefaßte Begriffsbestimmungen. Ein Familienunternehmen ist demnach auf der einen Seite ein Unternehmen, bei dem die Kapital- oder die Stimmenmehrheit im Besitze einer Familie liegt (Zahn, 1990), so daß die Einflußnahme auf das Unternehmen über das Eigentum erfolgen kann. Enger gefaßt ist dazu noch eine führende Position im Management des Unternehmens erforderlich. Für unsere weiteren Überlegungen haben wir uns der ersten Definition als Leitlinie angeschlossen.

Bei Familienunternehmungen handelt es sich unserer Definition nach um die Koppelung zweier unterschiedlicher sozialer Systeme mit möglicherweise divergierenden handlungsleitenden Wertsystemen. Diese Sichtweise ist in der Literatur nicht sehr verbreitet (vgl. Miller und Rice, 1988). Meist ist die Familie ein eher „störendes Anhängsel“ an dem Wirtschaftssystem Unternehmen. Betrachtet man die drei Basisdimensionen Eigentum, Familie und Mitarbeit im Unternehmen, so lassen sich schon damit unterschiedlichste Spielarten der Überlappung und Verzahnung beobachten, die zu verschiedenartigsten Kontextvermischungen und einer Rollenvielfalt mit mannigfachen Interessen im Umgang miteinander beitragen können. Angefangen bei einer eher archaisch anmutenden Koppelungsform „Alle arbeiten mit, allen gehört alles, und die Grenzen der Familie sind die Grenzen des Betriebes“ bis zu losen Verzahnungen auf der Mitarbeiter- oder Aufsichtsratsebene sind eine Unzahl von Kombinationen denkbar und beobachtbar. Sie haben für die Kooperation und das Zusammenleben jeweils andere Implikationen, mit sich ändernden Erwartungen und Zuschreibungen, stellen aber jeweils eine vorübergehende Problemlösung für die eine oder andere Seite – die Familie und das Unternehmen – dar.

3. Die Unternehmerfamilie – eine besondere Familie

Es stellt sich vorerst die Frage nach den konstitutiven Merkmalen von familialen Sozialsystemen in Abgrenzung zu Nicht-Familien oder Unternehmungen. Es besteht eine nicht kündbare Beziehung über zumindest zwei Generationen hinweg. Die Mutter bleibt die Mutter, bzw. der Vater bleibt der Vater. Diese Beziehung ist einzigartig und steht nicht zur Disposition. Die Personen oder Rollenträger, d. h. die biologischen Bestandteile des Systems, bleiben gleich und sind nicht austauschbar, zumindest als eine der zentralen Haupterwartungen an eine Zweierbeziehung sozial fixiert, während sich die Selbstbeschreibungen, die Abläufe, Verhaltensmuster oder gegenseitigen Zuschreibungen laufend ändern können. Die Rekrutierung von Mitgliedern erfolgt entweder durch Ehe oder

Geburt, d. h. es gibt nur eine bedingte Wahlfreiheit bezüglich der Zugehörigkeit. In der Zeitperspektive lassen sich wiederholte Kontakte über einen längeren Zeitraum hinweg beobachten, wobei die Aufzucht eine wesentliche Dimension bei der Überlebenssicherung dieses sozialen Systems darstellt (biologische Autopoiesis, zur Erhaltung der Gattung). Die einzelnen Familienmitglieder in dieser ökonomischen Überlebenseinheit übernehmen arbeitsteilig Aufgaben der Reproduktion, auch wenn die Personen in verschiedenen Berufsfeldern tätig sind. Primäre und sekundäre Kommunikation fallen in Familien zusammen, d. h., die Sachdimension (z. B. Aufzucht der Kinder) dient der Unterstützung der sozialen Dimension. Speziell bei einem fortgesetzten Auseinanderdriften von Erwerb und Familie, was sich geschichtlich durch die außerhäusliche Erwerbsmöglichkeit herauskristallisiert hat, könnte man meinen, daß sich die Familie zunehmend auf dieses Zusammenfallen von Sach- und Sozialdimension spezialisiert hat.

Wenn es nun stimmt, daß beinahe 90 Prozent aller Betriebe Familienunternehmen im weitesten Sinne sind, dann ist die Hypothese: „Es gibt keine effektivere Form, Aufgaben zu bewältigen als die Familie“ nur die logische Konsequenz. Bei Unternehmerfamilien treffen nun die Tradition der Familie als ökonomische Reproduktionseinheit, wie es jahrhundertlang gegeben war, mit der neuen Funktion von Familie als „emotionale Nische“ zusammen. Hier wird die familiäre Kommunikation sowohl durch die Gestaltung der privaten Beziehungen und der zugrundeliegenden Bedürfnisse als auch durch eine gemeinsame Sachaufgabe – das Unternehmen – geprägt. Es ist beinahe wie eine „Ehe zu dritt“, wo die gemeinsam zu lösende Aufgabe oder Sache auch als Nähe- und Distanzregulativ wirken kann und das gemeinsame Eigentum zusätzlich einen Zusammenhalt für die Beziehung darstellt, da man nicht nur auf die „reine“ Beziehungsdimension zurückgreifen muß. Die Energie, die diese Familie als ökonomische Überlebenseinheit mobilisiert, kommt meist dem Unternehmen zugute, da der Zukunftssicherung dieser Einheit häufig Priorität gegenüber der Familie als Überlebenseinheit eingeräumt wird. Häufig läßt sich nicht genau zwischen der Zeit für den Betrieb und der Zeit für die Familie differenzieren, denn auch beim Frühstücks- oder Mittagstisch werden unternehmerische Anliegen diskutiert und gelöst. Für diese Familien ist die beinahe unentrinnbare Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Kontexte und der entsprechenden Rollen mit den wechselnden Rollenerwartungen charakteristisch. In der Gründergeneration decken sich vielfach die durch das Eigentum gezogenen Grenzen mit denen, die durch die emotionale und bei den Familienmitgliedern Priorität genießende Überlebenseinheit definiert sind. Von Seiten der Gründerfamilie wird meist eine immense Verzichtleistung zugunsten des Unternehmens aufgebracht. Die Familie agiert nach dem Prinzip eines „Versprechens für die Zukunft“, die Bindung entsteht immer durch vermutete Vorteile, wie das mögliche Erbe. Natürlich können damit Kinder unter enormen Erwartungsdruck kommen, wo oft eigene individuelle Überlebenschancen zugunsten der Sicherung des Weiterbestehens des Unternehmens in Familienhand geopfert werden. In späteren Generationen, wenn die Kinder eigene Familien gründen, können sich die Prioritäten zugunsten der eigenen Familie als zentrale Überlebenseinheit verschieben. Das führt meist zu schwierigen Übergabesituationen, da die „Firmengründer“ darauf vielfach mit Unverständnis und Enttäuschung reagieren.

Unternehmerfamilien sind in der Regel stärker „gebundene“ Familien. Es gibt starke Normen des Zusammenhaltes, der Ruf der Familie in der entsprechenden Region wird hoch gehalten, hohe Loyalitätserwartungen an die Familienmitglieder, was Arbeitsethik, Arbeitseinsatz und Lebensführung anbelangt, sind selbstverständlich. Die Fragen der Grenzziehung, wer dazugehört und damit innen ist oder aber draußen ist und nicht zugehörig, sind zentrale Anliegen. Es herrscht viel wechselseitige Verlässlichkeit und gegenseitige Unterstützung. Gemeinwohl geht vor Eigenwohl. Die Fähigkeit, in extremer Flexibilität einander zu ergänzen und füreinander einzuspringen ohne individuelle Kontoführungen und formalisierte Beziehungen, kommt natürlich dem Betrieb in hohem Ausmaß zugute. Die persönliche Verzichtleistung wird wechselseitig abverlangt und stellt ein hohes verinnerlichtes Prinzip dar. In der Regel stehen Unternehmerfamilien Individuationsprozessen ihrer Mitglieder, wenn diese sich nicht den Familienerwartungen entsprechend entwickeln und verhalten, eher kritisch und skeptisch gegenüber. Sich traditionsgemäß zu verhalten und in erster Linie an den Fortbestand des Unternehmens zu denken ist eine selbstverständliche Verpflichtung für alle Familienangehörigen.

Auf der psychodynamischen Seite neigen Gründerpersönlichkeiten dazu, ihr Werk als Ausdruck der Einzigartigkeit ihrer Leistung und ihrer Persönlichkeit zu betrachten, und streben danach, daß dieses die eigene Lebensperiode überlebt. Daraus kann eine „paradoxe Übergabesituation“ resultieren. Einerseits ist die Weiterführung durch die nächste Generation aus den genannten Motiven zumeist ein absolutes Muß. Andererseits würde eine erfolgreiche Weiterführung durch die Kinder die Einzigartigkeit des oder der Gründer in Frage stellen. Daraus ergibt sich für die Nachfolgeneration eine Situation, ein „double-bind“ im unterschweligen Auftrag, gepaart mit der meist eigenen Ambivalenz der Übernahme und der „Vater-Generation“ gegenüber, die das Scheitern daran als eine eher wahrscheinliche Möglichkeit erscheinen läßt.

Frauen managen wie nach klassischem traditionellem Muster die Sozialdimension der Familie und spielen häufig auch im Unternehmen die „Hausfrau des Ganzen“, die „Seele des Unternehmens“. Unternehmerehefrauen geraten bei Spannungen zwischen Ehemann und Kindern häufig in einen Loyalitätskonflikt, der eine extreme Belastung darstellen kann. Tendenziell neigen die Frauen dann dazu, eine eher verdeckte Koalition mit den Kindern einzugehen und deren Interessen und Rechte als zukünftige Eigentümer aus der Mutterrolle heraus zu vertreten und sich auch dafür einzusetzen.

4. Das Familienunternehmen – ein „familiäres Unternehmen“?

Versuchen wir nun genauer zu untersuchen, wie möglicherweise Wertsysteme von Familien im Unternehmen wirksam und sichtbar werden können.

Im Innenverhältnis

In Familienunternehmen ist Führung normalerweise kein explizites Thema. Es gibt in der Regel wenig formulierte und gepflegte Führungsstrukturen. Die unternehmerischen Führungsfunktionen sind zumeist auf den Eigentümer monopolisiert und nicht auf mehrere Personen verteilt, vor allem auf Personen, die nicht Mitglieder der Familie sind. Dies schafft einerseits einen großen Manövrierspielraum mit extrem kurzen Reaktionszeiten und kurzen Entscheidungswegen – es herrscht das Prinzip der „intuitiven“ Ad-hoc-Entscheidungen, auf der anderen Seite trägt der Unternehmer allein die unternehmerische Verantwortung. Nachfolgenden Generationen, die manchmal vorsichtig versuchen, Führungsverantwortung an die Mitarbeiter zu übertragen, wird nicht selten aus der Tradition eines auf den Gründer zugeschnittenen Führungsstils mit Skepsis begegnet und vordergründig das Miteinbeziehen von anderen Meinungen als „Entscheidungs- oder Führungsschwäche“ im Vergleich zum „bestimmten“ Gründer ausgelegt. Fallen Eigentümer und Topmanagement zusammen, gibt es in der Regel klare akzeptierte Machtverhältnisse und geringe interne Machtkämpfe. Die mögliche Rivalität der Mitarbeiter untereinander läuft weniger um deren formale Positionen, sondern eher um die Nähe zum Eigentümer und zur Eigentümerfamilie, was de facto über Machtpositionen entscheidet. Meist gibt es in Familienunternehmen zumindest bis zu einer gewissen Größenordnung keine Interessensvertretung. Der Gegensatz Mitarbeiter und Dienstgeber wird seitens der Unternehmerfamilie als nicht vorhanden dargestellt. Die Familie sorgt für die Mitarbeiter und regelt Konflikte mit ihnen und zwischen diesen selbst. „Was brauchen wir einen Betriebsrat. Für unsere Leute sorgen wir selber“. Familienunternehmen tendieren eher aus einem Traditionsbewußtsein heraus zu einer starken Bindung an bestimmte Ursprungsprodukte. Waren sie doch schließlich lange Zeit das Symbol und die Garanten für den Erfolg, stark mit der Unternehmensidentität verknüpft, was in einem „Nicht-Loslassen-Können“ resultieren kann.

Im Außenverhältnis

Die ausgeprägte Fähigkeit zur persönlichen Gestaltung von Beziehungen macht sich auch nach außen hin in der sehr individuellen Betreuung von Kunden, und damit einer persönlichen Bindung der Kunden ans Unternehmen – wie an eine große Familie – bemerkbar und bezahlt. Kunden und Märkte sind weniger abstrakte Landkarten, die kontinuierlich auf Veränderungen oder Schwankungen in den Bedürfnissen hin beobachtet werden müßten. Kunden sind ganz bestimmte Personen, denen man sich sehr verpflichtet fühlt und deren Wünsche und Bedürfnisse man gezielt erfüllen möchte. Das wird von der Kundenseite auch honoriert. In der Beziehungsgestaltung zu anderen wichtigen relevanten Umwelten, wie z. B. der Hausbank oder wichtigen Lieferanten dominieren ebenfalls familiäre Beziehungsmuster mit hohen Loyalitätserwartungen. Die Beziehungen werden als persönlich gefärbt und als der Familie nahestehend definiert. Dieses in der Anfangsphase eines Unternehmens bestehende Muster verändert sich jedoch bei größerem Wachstum deutlich und gleicht sich zunehmend dem Beziehungs-

muster anderer Unternehmen an: Zurücktreten familialer Gesichtspunkte, rational-ökonomische Gesichtspunkte treten in den Vordergrund, die Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte werden mehr berücksichtigt.

Die Beziehungsgestaltung zu externen Beratern und ähnlichen Dienstleistungen ist entsprechend der „Geschlossenheit“ von Unternehmerfamilien von großer Vorsicht und Skepsis und manchmal sogar Ablehnung Fremdem gegenüber geprägt. Es bilden sich dadurch geschlossene unternehmensinterne Know-how-Zirkel, gepaart mit der Überzeugung, daß dies den Unternehmenserfolg garantiere und das Geheimnis des Erfolgs ausmache. Die Übertragbarkeit von unternehmensfremdem Know-how sei nicht möglich, ja sogar abzulehnen. Gelingt es dann doch Experten, in den inneren Kreis aufgenommen zu werden, dann gilt es als Auszeichnung und eine Bevorzugung, für dieses Unternehmen arbeiten zu dürfen. Honorare werden wie Geschenke gehandelt. Dafür werden entsprechender Einsatz, außerordentliche Leistungen, hohe Verfügbarkeit und Loyalität ganz selbstverständlich erwartet. Der Versuch des Aushandelns von klaren Aufträgen, die Definition von überprüfbaren Leistungskriterien, das Schließen von konkreten Arbeitsbündnissen, was eine Wechselseitigkeit in der Beziehungsdefinition begründen könnte, scheint eher die Beratungsbeziehung zu belasten und birgt das Risiko eines raschen Endes in sich. Eine gewisse Unklarheit und Undefiniertheit beläßt die Kontrolle über den Erfolg auf der Unternehmensseite und macht auf der Beraterseite eine gehörige Portion Ambiguitätstoleranz, die Fähigkeit des Handels in Unsicherheit und einen diffizilen Umgang mit funktionaler Nähe- und Distanzregulierung notwendig – nicht zu weit weg, um nicht abgekoppelt zu werden, nicht zu nahe, um die Außenperspektive und Handlungsfähigkeit nicht zu verlieren und nicht diesem Entweder-Oder-Muster zu erliegen.

Die Firmengründung – eine Antwort auf eine individuelle Problemlage

Die Gründung eines Unternehmens erscheint vielfach als eine Antwort auf eine individuelle Problemlage. Enorme Energie wird umgesetzt, und es stellt sich die Frage nach dem Antrieb oder auch nach geglückten Kombinationen. Ein ausgeprägtes Streben nach Autonomie, ein Vermeiden von Abhängigkeit, der Drang, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen und der Umwelt zu beweisen, ein eigenes Geschäft aufbauen zu können, erscheint oftmals als starker innerer Motor. Eine Antwort auf eine Situation des Nicht-versorgtseins, die kreative Bewältigung von Existenzängsten, wobei oft in der Anfangsphase ein Verzicht auf Unabhängigkeit zugunsten späterer Autonomie in Kauf genommen wird. Durch eine hoch entwickelte Fähigkeit und Expertise der Gründerperson kommt es zu einer geglückten Produktinnovation. Ein ausgezeichneter Geschäftssinn und eine „Nase“ für Vermarktungsmöglichkeiten gesellt sich als drittes Element dazu. Existenzängste können über die Arbeitgeberrolle verarbeitet und durch die Sicherheit, andere Menschen versorgen zu können, abgewehrt werden. Aus dieser inneren Dynamik heraus, der Erfolg als Bestätigung der eigenen Kompetenz zur Bewältigung von Existenzangst, ließe sich einigermaßen plausibel erklären, warum für manche Gründer die

Übergabe, auch an die eigenen Kinder, das eigene Unternehmen loszulassen, als bedrohlich erlebt wird, weil diese Form der Selbstbestätigung damit aufgegeben werden muß. Das Werk muß fortleben, und gleichzeitig müßte das eigene Überflüssigwerden, die Relativierung der eigenen Einzigartigkeit thematisiert und ein Umgang damit gefunden werden. Das wird aber meist vermieden.

Die berechtigte Annahme, daß die Nachfolgeneration diese Existenz- und Gründerproblematik gar nicht verstehen könne, ja diesen inneren Antrieb gar nicht habe, wird dann manchmal zum unterschwelligem Argument, daß sie für eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens nicht gerüstet sei. Auch hier zeichnet sich eine familiäre Paradoxie ab: Die Nachkommen konnten durch die Gründungsleistung existentiell abgesichert und sorgenfrei aufwachsen, gleichzeitig steht aber als Vorwurf im Raum, daß sie nicht wirklich zu wissen scheinen, was harte, entbehrungsreiche Arbeit für ein Unternehmen bedeutet, weshalb sie sich nicht in dem gleichen Ausmaß um das Unternehmen kümmern. Diese Konstellation legt die These von der Unwahrscheinlichkeit eines geplanten und geordneten Überganges sowohl in der Familie als auch im Unternehmen nahe. Die in der Einleitung zitierten Zahlen, wie viele Unternehmen tatsächlich in die dritte Generation gelangen, könnten dafür eine Bestätigung sein. Trotzdem gibt es natürlich Fälle, wo der Übergang gelingt. Es scheint nur nicht selbstverständlich und natürlich, sondern eher eine besondere Leistung beider Systeme und der beteiligten Mitglieder, trotz dieser inneren Dynamik rechtzeitig und geplant die Übergabe voranzutreiben. Dabei erscheint uns eine Entkoppelung des familialen vom betrieblichen Lebenszyklus als günstige Voraussetzung, um die immensen Vorteile einer neuerlichen Pionierphase im Unternehmen nutzbringend einsetzen zu können.

5. Chancen – im Trend der Zeit

Die Größe – „small is beautiful“

Mittelständische Unternehmen, meist Familienunternehmen, haben angesichts der herrschenden wirtschaftlichen Situation aufgrund der Größe, und damit der besseren Übersehbarkeit, der größeren Flexibilität und Kundennähe, des nicht vorhandenen Kästchendenkens unbestreitbare Vorteile im Wettbewerb. Lange hieß es „big is beautiful“, je größer, um so mächtiger, weil damit der Marktanteil bestimmt und der Output kostengünstiger gemacht werden konnte. Wegen der verkürzten Lebenszyklen und der starken Individualisierung von Produkten sowie den sich rasch ändernden Rahmenbedingungen gilt die Schlagkraft der Großen allein durch die Größe nicht mehr. Der hohe Koordinationsaufwand, die steigenden Gemeinkosten, die Unbeweglichkeit, die Entfernung vom Markt und den Kunden lassen die Nachteile der Größe die Vorteile überwiegen. Große Konzerne versuchen bereits seit geraumer Zeit, einerseits groß zu bleiben, aber andererseits sich durch die Neustrukturierung der Organisationen die Vorteile der Kleinen zunutze zu machen, durch das Zerschlagen der riesigen Gebilde und das Schaffen von

wirtschaftlich selbständigen schlagkräftigen Einheiten, in einer Größenordnung von 50–200 Mitarbeitern (vgl. Peters, 1993) durch das Bilden von Profit- oder Costcenters etc.

Mit dem Kunden leben

Erfolgreiche Firmengründungen sind ohne radikale Außenorientierung nicht möglich. Das Besetzen einer speziellen Nische am Markt, in einem schmal begrenzten Segment, gepaart mit einer hautnahen Kunden-Unternehmens-Beziehung (Unternehmer-Beziehung?) und der Fähigkeit, sich rasch neu zu orientieren, stellen wichtige Potentiale von Familienunternehmen dar. Ein sich Treibenlassen von den Anforderungen des Kunden, mit ihm mitzulernen, frühzeitig Probleme aufzugreifen, schon einen Schritt im Denken, was der Kunde brauchen könnte, voraus zu sein, eine ungewöhnliche Sensibilität für Kundenbedürfnisse, der Bereitschaft sich durch Problemstellungen beim Kunden anregen zu lassen und sich dabei selbst weiterzuentwickeln, etwas mehr zu investieren als verlangt wird all das wurde lange Zeit den mittelständischen Unternehmen fast vorgeworfen, gilt aber in der Zwischenzeit beinahe als Ideal. Eine ausgeprägte Loyalität zum Kunden mehr als zum Produkt und die geringe Fähigkeit sich gegenüber den Kunden und Kundenwünschen abzugrenzen (in bestimmten Branchen wie im Hotel- und Gastgewerbe ist der Gast manchmal wichtiger als Bedürfnisse eigener Familienmitglieder), kommt dem Unternehmen als Dienstleister sehr zugute, wenngleich es manchmal für die Beziehungen innerhalb der Familie eine beträchtliche Belastung darstellen kann.

Das Prinzip der Allzuständigkeit – ein Vorteil auf der Gemeinkostenseite

Familienunternehmen entwickeln relativ wenig interne Spezialisierungen. Natürlich gibt es Schwerpunkte wie Vertrieb oder Produktion, aber in der Tendenz greift jeder, der Kapazitäten frei hat, auf das zu lösende Problem zu, auch wenn er nicht unmittelbar zuständig ist. Durch diese eher verwaschenen Strukturen, ein gelebtes Durcheinander mit überlappenden, nicht klar abgegrenzten funktionalen Zuständigkeiten kann auch keiner sagen „Das geht mich nichts an“ oder „Dafür bin ich nicht zuständig“. Das führt einerseits zu breiter Qualifikation der Mitarbeiter, einer breiteren Ansprechbarkeit und Anschlußfähigkeit in der Qualifikation und einer Kultur des Miteinander und Zusammenhelfens. Andererseits fördert es natürlich auch persönliche Überforderung, wenn die Defizite der Chaotik überwiegen und über längere Zeit individuell kompensiert werden. Die „Allzuständigkeit“, die eher wenigen negativen Kompetenzabgrenzungen, die hohe Wertschätzung der Fähigkeit zum General Management im Vergleich zum reinen Spezialistentum auf oberster Ebene ermöglichen rasches Reagieren und einen sparsamen Umgang mit Gemeinkosten (im Unterschied zu größeren Unternehmungen gibt es flache Organisationen, ohne wild wuchernde Stabsstellen, die sich mit selbsterweiternder Eigendynamik binden), was zu einem beträchtlichen Wettbewerbsvorteil beitragen kann.

Priorität der Überlebenseinheit „Unternehmen“

In der Gründungsphase ist allen klar, ob Eigentümer oder Mitarbeiter, ob ausgesprochen oder implizit, daß das Überleben des Unternehmens Vorrang hat vor persönlichen Bedürfnissen. Das Prinzip der Familie, eine Verzichtleistung für die Zukunft aufzubringen, bei der der eigentliche „Ertrag“ erst später erfolgt (das in der Wirtschaft übliche Tauschgeschäft, nämlich einen bestimmten Lohn für einen bestimmten Arbeitseinsatz, scheint zugunsten des Unternehmens verschoben), wird rasch auf die Mitarbeiter übertragen. Der Energieeinsatz, der dem Unternehmen dadurch zur Verfügung gestellt wird, ist enorm. Für Außenstehende hat es oft den Anschein, daß sich Mitarbeiter ausbeuten oder ausnehmen lassen, aber dem Unternehmen geht es entsprechend gut. Niemand schaut auf die Zeit, Arbeitszeitregelungen oder ein starker Betriebsrat sind ja meist nicht anzutreffen. Dadurch haben Familienunternehmen häufig auch von der Kostenseite her einen größeren Gestaltungsspielraum als Großunternehmungen, die ihre starren Spielregeln haben. Vereinbarungen zurückzunehmen und einmal weniger zu zahlen, wenn die Geschäfte schlechter gehen, ziehen hier sofort massive Kämpfe nach sich.

Zukunftsvorsorge durch hohen Eigenkapitalanteil

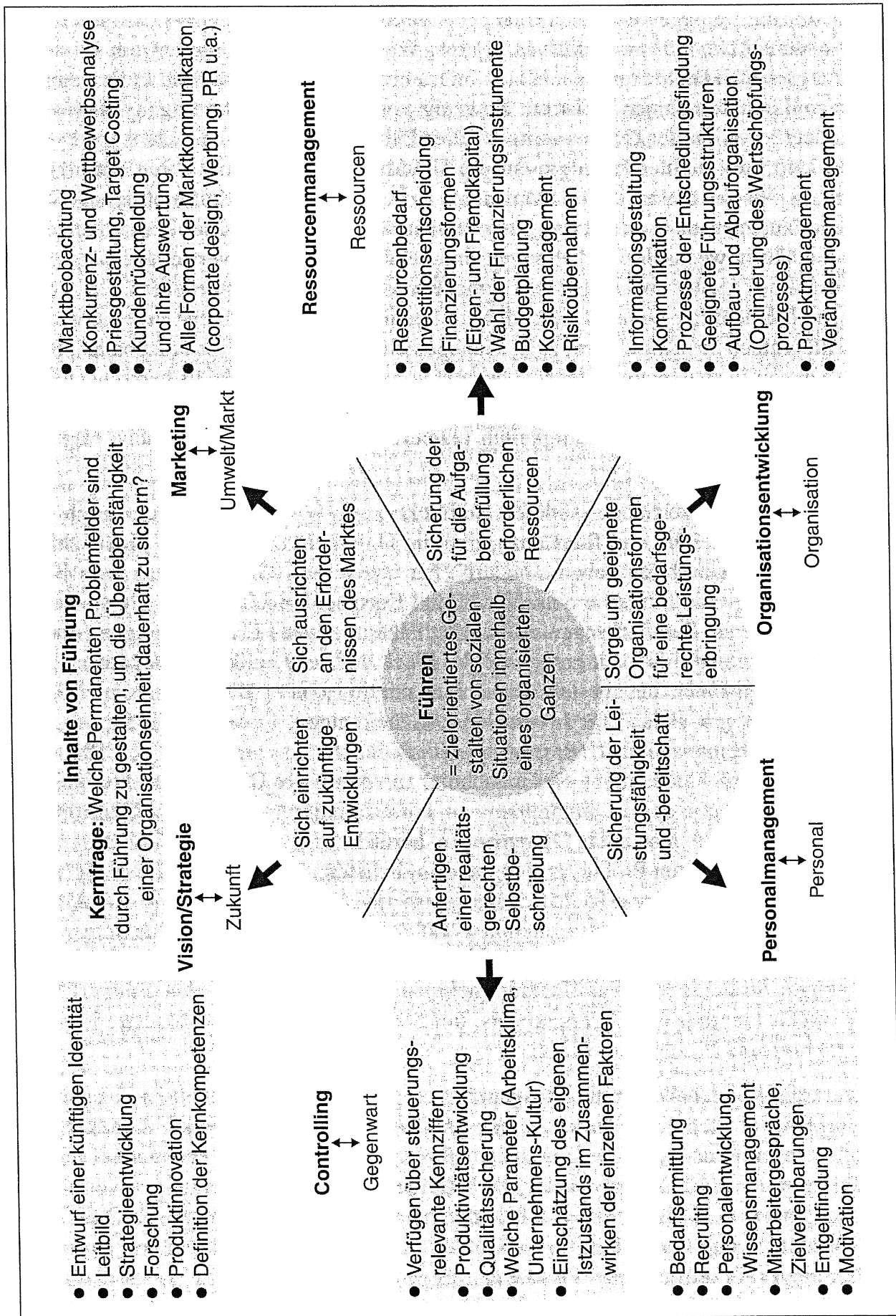
Familienunternehmen in ihrer ersten Generation zeichnen sich meist durch einen hohen Eigenkapitalanteil aus, um in schwierigeren Zeiten entsprechend flexibel mit genügend Spielraum ausgestattet manövrierfähig zu bleiben. Die Gefahr, daß die Eigenkapitaldecke so dünn ist, daß ein erster zarter Hauch die Überlebensfähigkeit gefährden könnte, wird dadurch deutlich reduziert. Gründer agieren eher sparsam, vorsorgend für die Zukunft und mögliche Durststrecken. Sie sind vorsichtig – manchmal zu vorsichtig – im Umgang mit Fremdkapital und ängstlich sich zu verschulden.

6. Inhärente Risiken von Familienunternehmen

Um sich hier einer Einschätzung des Familienunternehmens bezüglich dieser Fragestellung anzunähern, bedienen wir uns eines von Wimmer (1993) entwickelten Schemas (siehe die „Inhalte von Führung“, Seite 159), das wesentliche Inhalte der Unternehmensführung bündelt und damit Problemfelder identifiziert, deren kontinuierliche Bearbeitung und Thematisierung für die Sicherung des Überlebens von Organisationen notwendig erscheint. Auf diesen unterschiedlichen Problemfeldern haben Familienunternehmen aufgrund ihrer Eigenheiten und speziellen Unternehmenskulturen ganz spezifische Gefahren, Risiken, Defizite und blinde Flecke, die es sich lohnt, genauer zu betrachten.

Beginnen wir bei der Allzuständigkeit oder General-Management-Orientierung mit häufig zu geringer *Führungskapazität* auf den unteren Ebenen. Was bedeutet das für das „Geschäft des Führens“ innerhalb eines organisierten Ganzen? Was auf der einen Seite die Vorteile des Mitnpackens und hoher Identifikation mit sich bringt, führt auf der anderen Seite zu einer Entmündigung, einer systematisch aufgebauten Inkompetenz bei den führenden Mitarbeitern. Der Unterschied in der Kompetenz und Verantwortung zwischen dem Eigentümer und der nächsten Ebene ist meist so groß, daß sich keine eigenverantwortlich agierende zweite Führungsebene herausbilden kann. Die *unternehmerische Verantwortung* wird wie nach „Gutsherrenart“ nach dem Prinzip des guten Patriarchen einerseits monopolisiert, andererseits gleichzeitig durch dieses eindeutig definierte Beziehungsangebot des „dankbaren Mitarbeiters“ von ihm verstärkt. Hier scheinen Unternehmerfamilien über sehr feine Antennen zu verfügen, wer zu ihnen paßt und wer nicht. Die eher unprofessionelle Form der *Personalauswahl* erfolgt danach, ob Neue über den entsprechenden „Stallgeruch“ verfügen und sich in das familiäre Klima einzufügen bereit sind. Was zählt, ist die Nähe bzw. gar Zugehörigkeit zur Familie. Das scheint das Geheimnis hinter der geringen Fluktuation zu sein. *Weiterbildung* ist für die Mitarbeiter meist nicht vorgesehen, „weil das ja Firlefanz ist und wir ohnehin nur beste Mitarbeiter aufnehmen“. Auch die *Trennung von Mitarbeitern* ist eher ein schwieriger Prozess und so lange als möglich zu vermeiden. „Man muß schon goldene Löffel stehlen, um bei uns gekündigt zu werden.“ Dennoch wird die Differenz Familie und Nicht-Familie deutlich aufrechterhalten und gepflegt. Als Vermittlungsfunktion zwischen beiden Systemen ist der „getreue Eckehard“ anzutreffen, der in beiden System Mitgliedschaft und Anerkennung hat. Die Mitarbeiter werden als Familienfremde kaum an wesentliche Entscheidungen herangelassen oder in diese miteingebunden. Das würde ja bedeuten, den anderen Einblicke zu gewähren, Transparenz herzustellen, wie die Geschäfte stehen, wie Kosten entstehen, wie abgerechnet wird, wie die Verbindung mit den Banken steht. Aber bei so „heiklen“ *betriebswirtschaftlichen Dimensionen* neigen Familienunternehmer dazu, keinem Außenstehenden Einblicke zu gewähren, allen anderen eher zu mißtrauen. Es findet häufig eine *Vermischung der Aufgaben und Interessen zwischen Eigentum und Management* statt. „Das Werk 1 gehört mir. Damit kann ich tun, was ich will.“ Dies ist zwar vom Eigentumsdenken her nachvollziehbar, was aber die unternehmerische Verantwortung und Managementrolle anbelangt, äußerst dysfunktional. Diese Konzentration an Managementverantwortung an der Spitze gepaart mit unklaren Zuständigkeiten sind nur in überschaubaren Größenordnungen gut lebbar. Anderenfalls überwiegen die Defizite der Chaotik. Pointiert gesagt: Wenn jeder alles macht und es beinahe keine Arbeitsteilung gibt, dann würde es im Gebälk der Organisation gewaltig knirschen. Durch individuellen Mehreinsatz und persönliche Überforderungen kann dieser Zustand eine zeitlang kompensiert werden. Die Verschleißerscheinungen aller Beteiligten sind dabei jedoch beträchtlich.

Um die vielen Vorteile von Familienunternehmen wirklich nutzen zu können, bedarf es einer professionellen *Managementstruktur*, bei der die unternehmerische Verantwortung breit gestreut auf mehreren Schultern verteilt ist. Je besser diese Verantwortungsstreuung gelingt und damit die Mitarbeiter aufgefordert sind, mitzudenken und eigenverantwortlich mitzuhandeln, um so besser für das Unternehmen (verschiedenste Formen und



Schematische Darstellung: Inhalte von Führung

Modelle zum Managementbuyout machen sich dieses Prinzip zunutze). Natürlich setzt dies andere *Kommunikationsformen* voraus. Wo große Organisationen ein Ziel an Führungsebenen entwickelt haben, sich Führungskräfte beinahe auf die Füße treten, ist bei Familienunternehmen meist ein Zuwenig vorzufinden. Flache Organisationen mit einer deutlichen Tendenz zu unterentwickelten Führungsaufgaben herrschen vor. Es wäre im Prinzip hier leichter (würde nicht die Unternehmenskultur mit ihren spezifischen familialen Werten diese Situation verstärken bzw. einfrieren), gezielt funktionale Strukturen aufzubauen als in anderen Organisationen, wo sich aufgeblähte Hierarchieebenen, die sich häufig wechselseitig behindern und bekämpfen, bereits versteinert haben. Von einem Ziel wieder abzubauen ist allemal ein schwierigeres Unterfangen. Das gestalterische Element der *Organisation* im Familienunternehmen ist meist unterentwickelt. Es fehlt einfach das Know-how, z. B. Managementstrukturen gezielt umzubauen, Situationen genau zu analysieren oder sich bewußt von Altem zu trennen. Es herrscht eher das *Prinzip der evolutionären, „natürlichen“, am Kunden orientierten Anpassung*. Bei größeren Veränderungsnotwendigkeiten reagiert dadurch das System meist träge und immobil.

Die bereits erwähnte Scheu, anderen Einblicke zu gewähren, zieht sich durch viele verschiedene Bereiche und führt dazu, daß die Unternehmer oft selbst nicht wirklich einen genauen Überblick haben, sondern eher „nach dem G'spür“, „aus dem Bauch heraus“, intuitiv die Situation einschätzen und Entscheidungen treffen. Sie sind meist nicht imstande, im Detail zu sagen, auf welche Fakten sich ihre Entscheidungen gründen. Das *Controlling* ist meist ein großer weißer Fleck auf der Landkarte relevanter Unternehmensdimensionen und besteht manchmal nur in „einem Blatt Papier und einem Bleistift“. Das gilt ebenso für Investitionsentscheidungen, Finanzierungsformen, Kosten- und Risikomanagement (*Ressourcenmanagement*), was immer in der alleinigen Hand des Unternehmers bleibt. Der manchmal zu vorsichtige Umgang mit Fremdfinanzierung scheint mit der Unmöglichkeit zu korrespondieren, die Eigentümerrolle zu dezentralisieren. In fast allen Dimensionen herrscht eine *Ad-hoc-Orientierung*. Die momentan anstehenden Probleme sind die dringlichsten und damit scheinbar die wichtigsten und werden sofort aufgegriffen und bearbeitet. Sich aus dem operativem Alltagsgeschäft von Zeit zu Zeit herauszunehmen, *auf das Ganze zu schauen*, eine *Standortbestimmung* vorzunehmen und sich auf *zukünftige Entwicklungen* einzurichten, ist keine bevorzugte Strategie von Familienunternehmen. Hier geht es um den Entwurf einer zukünftigen Identität des Unternehmens, um *Strategieentwicklungsprozesse*, Leitbildentwicklung und Produktinnovation.

So stark die Kundenorientierung ausgeprägt ist, so schwach entwickelt ist dagegen die Ausrichtung an den *Erfordernissen des Marktes*. Sich eine abstrakte Landkarte zu entwickeln und aus einer übergeordneten Position den Markt zu beobachten und zu analysieren, Konkurrenzbeobachtung zu betreiben, Zukunftsentwicklungen vorwegzunehmen und z. B. Substitutionsprozesse durchzuspielen, scheinen dem gleichen Tabu, der Thematisierung von Zukunft, zum Opfer zu fallen. Als ein Merkmal von Unternehmerfamilien fällt auf, daß das *Planen und Besprechen von Zukunft* eher zu den ungewohnten, weil vermiedenen Bereichen zählt. Speziell die *familieninterne Übergabe* und

Ablösesituation scheint aus familiendynamischen Gesichtspunkten schwer besprechbar. Dies wird durch Ergebnisse einer Untersuchung von Albach und Freund unterstrichen. Danach thematisieren und planen nur 50 Prozent der Unternehmerfamilien Übergabe und Ablösung, 50 Prozent lassen dies ungeregelt an sich herankommen. Dieses sich nicht Auseinandersetzen mit der Zukunft wird anscheinend auf das Unternehmen übertragen, da sich die Frage der weiteren Unternehmensgestaltung nicht von der Frage der *Vision* und Zukunftsgestaltung der Familie selbst trennen läßt. Welche Vision die Familie für sich hat oder nicht hat, geht Hand in Hand mit Visionen auf der Unternehmensseite.

Pioniere sind meist zutiefst davon überzeugt, daß das Erfolgsprinzip der Vergangenheit, speziell der Aufbauphase, und ein Festhalten daran den Erfolg für die kommenden Zeiten sicherstellt. Ein Abweichen davon wird als existenzgefährdend erlebt. Dieser Faktor und die hohe Identifikation und Selbstbezogenheit von Unternehmerfamilien erschweren und behindern natürlich die Auseinandersetzung mit der Zukunft und das Zulassenkönnen von alternativen Modellen der Unternehmensführung. Die *Fähigkeit, unternehmensstrategisch denken und handeln zu können*, dürfte ein zentrales Differenzkriterium für Familienunternehmen und deren *erfolgreiche Weitergabe* sein. Laut Albach und Freund sind ungefähr ein Viertel der Familienunternehmen strategisch ausgerichtet, diese sind aber tüchtiger und erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Die zeitgerechte *Regelung der Nachfolge, das Handhaben der Generationsproblematik* bedarf eines ganz bewußten und gezielten Energieeinsatzes und das Konfrontieren mit und das Überwinden eigener innerer Widerstände und Vorbehalte. Jede Übergabe bedeutet eine Krise, die viel Material und Möglichkeiten zur „Freisetzung“ archaischer und destruktiver Impulsen bietet, so daß die häufig praktizierte Vermeidung dieser Auseinandersetzung plausibel und verständlich erscheint. Schon das Einschätzen von Fähigkeiten und Qualifikationen der Nachfolgeneration, die Eignung für diese schwierige Doppelrolle „Eigentümer und Manager“, und notwendige Schritte des Hineinwachsens sind meist aufgrund der Familienzugehörigkeit nicht ausreichend thematisierbar, in Frage zu stellen und damit professionell einzuschätzen und vorzubereiten. Dabei handelt es sich um die *Kernproblematik der Übernahme: In die Eigentümerrolle gelangt man qua Familienzugehörigkeit, die Managementrolle muß erst erworben werden.*

Wie können aber zukünftige Übernehmer Gelegenheit bekommen, in das Geschäft hineinzuwachsen, wenn der Senior sich die längste Zeit nicht in die Karten schauen ließ? Auserwählt und zugleich aber nicht anerkannt oder sogar abgewertet zu werden, das ist häufig ein Dilemma, in dem sich Nachfolger befinden. Wie kann ein „standing“ innerhalb des Unternehmens entwickelt werden, das nicht nur auf der Eigentümerrolle beruht? Wie können sie außerhalb des Unternehmens Erfahrungen machen? Wie können firmenintern entsprechende Spielregeln der Übergabe und Kooperation entwickelt werden, die für verschiedene Seiten (dem Gründer, den Nachfolgern, dem Unternehmen, der Familie) vernünftig, funktional und lebbar sind? Häufig werden die zwei Übergabepfade, die rechtliche Eigentümerseite und die Managementseite nicht sorgfältig getrennt, sondern eher ständig in der Auseinandersetzung vermischt und überlagert. Klare Überlegungen sind anzustellen, wie man jeweils zu angemessenen Entscheidungen gelangen könnte. Wie können die „Jungen“ zu einer professionellen Managerrolle kommen, wenn diese

Fragen häufig nicht zugelassene oder schwer besprechbare hochsensible Themen darstellen?

Aufgrund der Schwierigkeit von Unternehmerfamilien, sich auf diese Prozesse und Auseinandersetzungen einzulassen und sie zu gestalten, finden häufig notwendige Innovationsschübe erst sehr verzögert statt. Es werden günstige Zeitpunkte für Weichenstellungen verpaßt. Das Unternehmen kann tatsächlich nach solch verpaßten Gelegenheiten ins Trudeln kommen. Zehn Jahre zu spät haben dann Nachfolger alle Hände voll zu tun, diese zweifach schwierige Situation – familiär und betrieblich – zu meistern. Einmal ambivalent dem Vater gegenüber, einerseits beweisen zu müssen, daß man das schwierige Unterfangen doch schafft, andererseits mit dem Gelingen aber auf Schuldzuweisungen wegen der Hinhalte- und Verzögerungstaktik des Vaters zu verzichten. Auf der unternehmerischen Seite geht es darum, rasch Möglichkeiten zu entwickeln, den Modernisierungstau und die schon längst notwendigen Innovationen und Veränderungen umzusetzen.

7. Und die Moral aus der Geschichte

Die Kunst der Führung von Familienunternehmen besteht einerseits darin, die Gegebenheiten der Pionierphase auf Dauer zu stellen. Dies kann noch immer durch neue Zellteilung sichergestellt werden, zumindest von Teilen des Unternehmens, wobei es wohl eine übergeordnete Steuerungsinstanz gibt, das Geschäft aber an der Basis bleibt, mit Spezialisierungen, Schwerpunkten und überlebensfähigen Nischen, die sich selbst tragen.

Andererseits benötigt das Familienunternehmen zur Sicherung der Unternehmenskontinuität eine Fähigkeit, die wir als „Management von Übergängen“ bezeichnen. Ein Übergang in diesem Sinne wäre die Entkoppelung der automatischen Identität von Eigentümerschaft und Managerrolle. Dies bedeutet, Fähigkeiten, Qualifikationen und nicht zuletzt Motive der Familienmitglieder zu thematisieren und auch in Frage zu stellen. Damit ist ein Übergang vom Prinzip „Management qua Familienzugehörigkeit“ zum Prinzip „Management qua erworbener Qualifikation“ hergestellt, ein für das Unternehmen nicht selten lebenswichtiger Schritt, dessen Hinauszögerung dazu führen kann, daß wichtige Innovationsschübe „verschlafen“ werden.

Ein nicht minder heikler Übergang besteht in der Einführung eines Managements aus Nicht-Familienmitgliedern. Wie kann sich die Familie durchringen, ihr Unternehmen teilweise oder auch vollständig in fremde Hände zu geben? Wie kann sie Verzicht auf „dynastisches“ Überleben verkraften? Wie findet man überhaupt professionelle Manager, die bereit und fähig sind, diese schwierige und konflikträchtige Rolle, die sowohl der Familie wie dem Unternehmen gegenüber Loyalität verlangt, kreativ zu gestalten?

Wird die Generationsübergabe nicht nur als Krise, sondern als Möglichkeit der Neugründung genutzt, dann stehen die Vorzeichen für ein erfolgreiches Überleben des Familienunternehmens auch in bewegten wirtschaftlichen Zeiten recht günstig.

Anmerkung

Unser Beitrag ist Teil eines größeren Forschungsprojekts, unterstützt vom österreichischen „Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung“ (FWF), das wir gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen der OSB Organisationsberatung Ges.m.b.H. betreiben.

Literatur

- ALBACH, H. und FREUND, W.: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität. Gütersloh 1989.
- BECHTLE, C.: Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung. Frankfurt/M. 1983.
- HEINTEL, P.: Managementprobleme eines Familienunternehmens. In: R. Nagel (Hrsg.): Consulting. Das Handbuch für Unternehmensführung in Österreich. Wien 1993.
- INSTITUT FÜR GEWERBEFORSCHUNG: Klein- und Mittelbetriebe des Gewerbes und der Industrie in Österreich – Ihre Struktur und ihre Institutionen. Wien 1992.
- KORNBLUM, U., KLEINLE, W., BAUMANN, R. und STEFFAN, B.: Neue Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht I und II. In: GmbH-Rundschau 1/1985, S. 7–18. bzw. GmbH-Rundschau 2/1985, S. 42–51, 1985.
- KÖNIG, D.: Die mittelgroße Familienunternehmung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft. Köln 1986.
- LÖWE, C.: Die Familienunternehmung, Zukunftssicherung durch Führung. Bern, Stuttgart 1979.
- MICHALSKI, L.: Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten zur Perpetuierung von Unternehmen. Heidelberg 1980.
- MILLER, E. J. und RICE, A. K.: The Family Business in Contemporary Society. In: Family Business Review, Vol. 1, 2/1988.
- PETERS, T.: Jenseits der Hierarchien. Düsseldorf, Wien 1993.
- WIMMER, R.: Wozu brauchen wir ein General Management? In: Hernsteiner 3/1993, S. 4–12.
- ZAHN, A.: Familienunternehmen im Gegenwind? In: Zukunft für Familienunternehmen? GDI Tagungsband 1990.