Allgemeine Thesen zu Familienunternehmen

Univ.Doz. Dr. Rudolf Wimmer*

Die Studie zum Thema Familienunternehmen hat uns viele Jahre beschäftigt. Schon die Entstehung dieser Studie war ein Erfahrungsprozeß, wie es in einem Familienunternehmen zugeht. Der Großteil unserer Tagesarbeit liegt ja im operativen Bereich der Beratung und solche wissenschaftlichen Arbeiten entstehen nebenbei in der ohnehin kargen Freizeit. Insofern haben wir uns durch diese Arbeit das aufgelastet, was eigentlich der normale Familienalltag in den von uns untersuchten Unternehmen ist, nämlich, daß die wenige Zeit, die man persönlich zur Verfügung hat, für das Erarbeiten dieser Studie aufgegangen ist. Und das über einen Zeitraum von vier, fünf Jahren hinweg.

Trotzdem ist dieses Gefühl des Angespanntseins nicht nur belastend. Diesem starken Willen, etwas Besonderes zustande zu bringen, liegt eine Energiequelle zugrunde, die genau den "Kick" in Familienunternehmen ausmacht. Der Umstand, daß die Unternehmerfamilien engagiert und motiviert sind, überträgt sich häufig auch auf Mitarbeiter, die ihrerseits mit ungeheurem Herzblut und hoher Identifikation immense Energie mobilisieren. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen ist es, daß sie über eine Quelle für Energiemobilisierung verfügen, die in Publikumsgesellschaften in dieser Form in der Regel nicht anzutreffen ist.

Volkswirtschaftlicher Faktor Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen einen volkswirtschaftlichen Faktor dar, den man in der Öffentlichkeit normalerweise nicht sieht. Dies hängt unter anderem auch damit zusammen, daß der Begriff Familienunternehmen in keiner Statistik vorkommt. Trotzdem zeigt sich, daß sowohl in Österreich als auch im übrigen Westeuropa und in den Vereinigten Staaten mehr als 75 % aller Unternehmungen diesem Typus zuzuordnen sind. Das Definitionskriterium dabei lautet, daß sich das Unternehmen im Eigentum einer Familie befindet.

Geht man von dieser Definition aus, dann werden ca. zwei Drittel des Bruttosozialproduktes von diesen Unternehmungen produziert. Mehr als 60 % der Beschäf-

^{*} Univ.Doz. Dr. Rudolf Wimmer ist geschäftsführender Gesellschafter der OSB Organisationsberatung GmbH.

tigten arbeiten in solchen Unternehmen und während die Großen in den neunziger Jahren deutlich in Restrukturierungsprogramme eingestiegen sind und Personal abgebaut haben, sind im Familienunternehmensbereich, das heißt im kleinen und mittelständischen Bereich, Arbeitsplätze geschaffen worden.

Familienunternehmen haben für die Überlebensfähigkeit, die Lebenskraft einer Volks-wirtschaft einen Stellenwert, den man in der Regel unterschätzt, da in den Medien normalerweise andere Unternehmungen im Vordergrund stehen. Das hängt auch damit zusammen, daß Familienunternehmen gelernt haben, scheu und vorsichtig mit der medialen Öffentlichkeit umzugehen. Dies nicht immer zum Schaden ihrer Unternehmensentwicklung, wie das Buch "Hidden Champions"* von Herbert Simon zeigt. Dieser konnte nachweisen, daß von den 500 Weltmarktführern mittelständischer Größenordnung, die er genauer untersucht hat, über 80 % Familienunternehmen waren.

Die Ausgangsfragestellung für unsere Studie lautete: Was macht den Erfolg, die Überlebensfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmungen aus? Wir wollten herausfinden, ob dieser Unternehmenstyp angesichts der gegenwärtigen Dynamik unseres Wirtschaftssystems überhaupt noch eine Chance hat. In der einschlägigen Literatur wurde bis Anfang der 90er Jahre entweder die Nachfolgeproblematik beschrieben oder man hat sich darüber ereifert, wie unmodern Familienunternehmen sind und welche Rückständigkeit in der Unternehmungsführung zu beobachten ist. Diese Beschreibung als einerseits "unmodern" und andererseits als "hidden champions" paßte aber überhaupt nicht zusammen. Im Zuge unserer Untersuchung hat sich mehr und mehr als Kernthese herauskristallisiert, daß der besondere Erfolg von Familienunternehmen aber auch ihre auffällige Krisenanfälligkeit damit zusammenhängen, wie sich die Eigentümerfamilie und das Unternehmen in ihrer Entwicklung wechselseitig beeinflussen.

Diese sehr eng verzahnte Entwicklung (Koevolution) führt dazu, daß Familienunternehmen Strukturmerkmale ausprägen, die sie in besonderer Weise von anderen Unternehmungen unterscheiden (z.B.: ein besonders sparsamer Umgang mit Ressourcen, eine große Kundennähe, ein geringer Bürokratisierungsgrad, hochmotivierte Mitarbeiter etc.). Diese positiven Strukturmerkmale können sich aber, wenn man nicht aufpaßt, genau in ihr Gegenteil weiterentwickeln und zu besonderen Risikofaktoren mutieren. Diese ei-

^{*} Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies; Herbert Simon; 1996; Harvard Business School Press; ISBN: 0875846521

gentümliche Janusköpfigkeit der unternehmensinternen Verhältnisse ist letzlich dafür verantwortlich - so unsere These - daß Familienunternehmen entweder unter den besonders Guten zu finden sind oder ernste Probleme haben. Familienunternehmungen sind selten bloßer Durchschnitt.

Die Besonderheiten von Familienunternehmen sind ihre spezifische Pionierhaftigkeit, d.h. das besondere Gespür dafür, was der Markt braucht, häufig kombiniert mit auffälligen technischen Begabungen, die zu Produktinnovationen führen und eine bestimmte Marktlücke abdecken. Technische Verliebtheit und Kundenorientierung - genau diese Kombination hat viele Unternehmungen groß werden lassen. Diese Fähigkeiten vereinigen in der Regel die Pioniere von Familienunternehmen.

Wir entdeckten häufig, daß sich Familienunternehmungen ihre Märkte selbst schaffen und nicht in reife Märkte gehen. Die Nähe zu den Kunden bewirkt, daß die Kunden selber mit in die Produktentwicklung einbezogen werden und damit eine ungeheure Innovationsdynamik in diese Unternehmungen hineinbringen.

Wenn man heute viel von lernenden Unternehmungen spricht, dann sieht man, daß zumindestens auf der Produktentwicklungsbasis Familienunternehmungen sehr an die Problemstellung ihres Kunden angebunden sind und dadurch relativ rasch Impulse für Innovationen aufgreifen können. An beiden Punkten (Technikverliebtheit und Kundenorientierung) kann man aber auch erkennen, daß diese Faktoren umkippen können. Gerade die Erfolge in der Aufbauphase führen häufig dazu, daß Familienunternehmen an ihren Erfolgsprodukten länger festhalten als dies angesichts der Marktentwicklung ratsam wäre.

Es gibt so etwas wie eine Loyalität gegenüber den Produkten und man trennt sich sehr, sehr schwer von dem, was einen früher erfolgreich gemacht hat. Die starke Kundenorientierung führt nicht selten dazu, daß man immer sehr konkret jene Kunden vor
Augen hat, mit denen man es gerade zu tun hat. Aber ein größerer umfassender Blick
für den Markt in dem man sich bewegt, entsteht dadurch nicht. Da kann es leicht sein,
daß man Marktentwicklungen, die man durch das operative Geschäft nicht im Visier
hat, übersieht.

Aus diesen Erfahrungen kann man ein wichtiges Resümee ziehen. Familienunternehmungen sind erfolgsverwöhnte Unternehmen. Es geht gut, solange es gut geht. Das ist scheinbar eine Binsenweisheit. Doch steckt da eine ganz tiefe Erkenntnis dahinter. Denn sobald es anfängt schlechter zu gehen, registrieren das Familienunternehmungen normalerweise viel zu spät. Sie haben so etwas wie einen eingebauten Abwehrmechanismus, um sich nicht beunruhigen zu lassen. Die Beunruhigung wird oft erst virulent, wenn die Entwicklung schon krisenhafte Züge angenommen hat. Auf diese Weise sind Familienunternehmungen leider gegenüber überraschenden Entwicklungen und Veränderungen oft viel zu spät reaktionsfähig. Dieses verzögerte Reagieren auf Veränderungen und bedrohliche Entwicklungen wird meistens noch dadurch unterstützt, daß viele Familienunternehmen eine ungewöhnlich hohe Eigenkapitalabsicherung besitzen. Aus diesem Grund kann man länger vom Familiensilber leben als andere Unternehmungen, die sehr viel früher auf Grund ihrer aktuellen Ertragssituation "aufschreien" müssen. Gerade diese Risikofaktoren (geringe Sensibilität gegenüber Gefährdungen und das Zehren von der Substanz) werden dann zumeist noch dadurch unterstützt, daß das Familienunternehmen dazu tendiert, genau diese Dinge intern nicht öffentlich besprechbar zu machen.

Alles was mit Geld und der Ertragsentwicklung zu tun hat unterliegt tiefen Tabus. In die Finanzen dürfen oft nicht einmal alle Familienmitglieder hineinschauen, den genauen Stand wissen nur wenige. Diese wissen es auch auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung, aber es ist kein geteiltes Wissen und damit haben solche Unternehmungen auch intern keine Warner, die dann rechtzeitig auf eine Fehlentwicklung hinweisen können. Gar nicht selten gelingt es Familienunternehmungen, auch ihre Hausbanken genau in diese Koalition des "Nichthinschauens" einzubinden. Es besteht von Bankenseite die Bereitschaft, solche Firmen länger mitzufinanzieren als es die Ertragskraft des Unternehmens erlauben würde. Das gilt für den Steuerberater, Rechtsanwalt und die Hausbank. Diese intimen Partner der Eigentümerfamilie werden dann häufig entsprechend mit eingebunden und verlieren durch diese Nähe genau ihre eigentliche Funktion, nämlich rechtzeitig Warner der Entwicklung zu sein.

Die Nachfolge in Familienunternehmen

Die gleichgeschlechtliche Nachfolge auf der männlichen Seite birgt das höchste Konfliktpotential in sich. Die Bedrohung des Vaters durch den Sohn ist größer als in jeder anderen Konstellation. Das hat eine Reihe von psycho-dynamischen Folgen für beide Seiten.
Wenn man diese persönlich sehr heiklen Zusammenhänge berücksichtigen will, dann
ist es wichtig, daß die Kinder in der Pubertätsphase auch die Möglichkeiten der Auseinandersetzung in der Familie bekommen. Wir erleben, daß in Unternehmerfamilien dafür in der Regel wenig Platz ist. Diese Auseinandersetzungen werden in spätere Lebensphasen verlagert oder finden gar nicht statt, was für die Persönlichkeitsentwicklung des
Nachwuchses in der Regel katastrophal ist, weil kein tragfähiges Gespür für die eigenen
Möglichkeiten und Grenzen entstehen kann.

Wir raten auch immer, daß die berufliche Entwicklung im Sinne der Festigung der Persönlichkeit nicht im eigenen Unternehmen stattfindet. Dort ist es ausgesprochen schwer, weil das Umfeld immer nur den Sohn oder die Tochter sieht, und man ganz automatisch anders behandelt wird. Der Einstieg ins eigene Unternehmen sollte erst zu einem Zeitpunkt erfolgen, nachdem der Nachwuchs in ausreichendem Umfang externe Managementerfahrungen machen konnte. Wo dies der Fall war, ist im Regelfall die Übergabe auch gut geglückt und die Jungen konnten mit einer entsprechenden Pioniermentalität und Elan ins eigene Unternehmen einsteigen. Ganz fatal ist ein Einstieg, wenn der Nachwuchs jahrelang im Schatten der Eltern steht ohne wirklich ans Ruder zu kommen. Aus einer solchen Rolle heraus ist die Übernahme der vollen Verantwortung in der Regel sehr schwierig.

Erfahrungen mit Unternehmerehepaaren

Wir erleben gerade in Gründungsphasen, daß Paare eine ganz wichtige Rolle spielen, wobei es häufig eine sehr spezifische Arbeitsteilung gibt. Die Frauen arbeiten im Finanz- und Personalwesen. Was allerdings die Öffentlichkeit anbelangt, so stehen die Männer viel stärker im Rampenlicht. Wenn das eine von beiden Seiten akzeptierte Rollenteilung ist, dann geht es auch gut. Ist das nicht der Fall, wenn etwa beide ausgesprochen unternehmerische Typen sind, dann wird so ein Ungleichgewicht ausgesprochen schwierig.

Was die Zukunft der Familienbetriebe anlangt, so bin ich optimistisch, da heute viele ihrer Merkmale von den Großen kopiert werden. Ob das jetzt "lean production" heißt oder Reengineering, ob es um marktnahe Einheiten geht oder um mehr unternehmerische Verantwortung vor Ort, das sind im Grunde genommen alles Strukturen, die von erfolgreichen Mittelständlern seit Jahren gepflegt und dort entwickelt worden sind. Wir brauchen zur Zeit auch ein neues unternehmerisches Grundverständnis in unserer Gesellschaft, eben jene Pionierhaftigkeit, die viele Familienunternehmen auszeichnet. Darin sehe ich einen zentralen volkswirtschaftlichen Schatz, der in einer Zeit des tiefen gesellschaftlichen Strukturwandels ganz besonders benötigt wird.

In Zukunft müssen wir einer neuen Phase der Unternehmensgründung, einer Gründungswelle, entgegen gehen, weil unsere Wirtschaftsstrukturen uns sonst so viele gesellschaftliche Probleme schaffen werden, daß diese gar nicht anders zu bewältigen sein werden. Ich denke, wir werden einer Phase des sich-selbständig-Machens, eines neuen Unternehmertums entgegengehen und daher meine ich, daß die Familienunternehmung gerade aus diesem Grunde eine immense Zukunft hat. Wir werden uns aber weitgehend von der Vorstellung verabschieden müssen, daß es so etwas wie eine generationen-übergreifende familiäre Kontinuität als Grundprinzip und als wünschenswerte Ausrichtung geben wird. Wir müssen damit leben, daß Familienunternehmungen auch Ein-Generationen-Unternehmungen sein können, daß in der nächsten Generation das Unternehmen von anderen weitergeführt wird, die nicht unbedingt der Familie angehören und, daß es dann zu einer Trennung von familiärer Kontinuität und Unternehmenskontinuität kommt.