



Rudolf Wimmer

Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der OSB International in Wien. Seit 1999 Professor am Lehrstuhl für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke mit den Schwerpunkten Managemententwicklung, Strategie- und Leitbildfragen sowie zeitgemäßes Führungs- und Organisationsverständnis.

Familienunternehmen haben Zukunft

1. Die aktuellen Herausforderungen

Unternehmen in Familienhand prägen nach wie vor das Bild der deutschen Wirtschaft. An ihrer dominanten volkswirtschaftlichen Bedeutung hat der massive Strukturwandel, der mit der Globalisierung und dem sich beschleunigenden Internationalisierungsprozess einhergegangen ist, im Grunde genommen nichts geändert. Rein quantitativ gesehen sind immer noch ca. 90 Prozent der deutschen Unternehmen diesem Typus zuzuordnen. Mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsproduktes wird Jahr für Jahr in diesen Unternehmen erwirtschaftet. In etwa zwei Drittel aller Erwerbstätigen sind in Familienunternehmen beschäftigt (R. Wimmer u.a. 2005, S. 12 ff.). Während die großen börsenorientierten Unternehmen seit der Jahrtausendwende kräftig Personal abgebaut haben, entstehen neue Arbeitsplätze vorwiegend in eignergeführten, mittelständisch ausgerichteten Unternehmen (Linnemann 2007). Diese Unternehmen sind auch hinsichtlich ihrer Innovationskraft nach wie vor ganz vorne mit dabei (Meffert, Klein 2007).

Alle Anzeichen deuten darauf hin, dass gerade die eignergeführten Unternehmen die schweren wirtschaftlichen Turbulenzen in den Jahren 2001–2006, die im Gefolge des Zusammenbruchs des New Economy-Hype's und durch das abrupte Platzen eines jahrelang überhitzten Kapitalmarktes die Verhältnisse in unserem Lande geprägt haben, für ihre Selbstertüchtigung ausgezeichnet genutzt haben (vgl. dazu etwa Linnemann 2007, PWC 2008). Sie konnten durch gezielte Investitionen in ihre Produktivitätsentwicklung ihre angestammte Ertragskraft deutlich steigern und damit ihre Eigenkapitalausstattung nennenswert verbessern. Viele von ihnen haben seit der Jahrtausendwende die Internationalisierung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten gezielt vorangetrieben, indem sie ihre Wertschöpfung vor Ort in den neuen Wachstumsregionen der Welt, in Osteuropa, in Indien, China und Südamerika deutlich ausgebaut haben. Sie haben dabei ihr strategisches Profil im Vergleich zu den Mitbewerbern erfolgreich geschärft und ihren technologischen Vorsprung in der Regel sogar noch ausbauen können (vgl. Meffert, Klein 2007 und PWC 2008).

Für all jene Familienunternehmen, die die letzten Jahre für eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen konnten (es sind dies beileibe nicht alle), eröffnen sich im Moment gute Wachstumschancen. Gebremst werden diese günstigen Aussichten allerdings durch die bedrohlichen Verwerfungen, die zur Zeit in Folge der US-amerikanischen Immobilienkrise den gesamten Finanzsektor weltweit erschüttern. Die damit verbundene tiefe Vertrauenskrise im Verhältnis der Banken untereinander erschwert die Finanzierungsmöglichkeiten gerade wachstumsstarker Unternehmen in einem ganz erheblichen Ausmaß, so dass im Zuge dessen ernsthafte Konsequenzen für die realwirtschaftliche Entwicklung zu befürchten sind. Weitere strategische Herausforderungen liegen für diese Unternehmen im Moment zweifelsohne auch auf der Beschaffungsseite, weil sowohl bei den Rohstoffen wie auch auf dem Energiesektor eine zunehmende Verknappung weltweit erwartbar ist.

Durch die Errungenschaften der Kommunikations- und Informationstechnologien sinken in vielen Branchen die Markteintrittsbarrieren, neue Vertriebskanäle werden

erschlossen, überraschende Substitutionsmöglichkeiten tun sich durch technologische Innovationen auf und verbesserte Logistikkösungen lassen die einzelnen Wirtschaftsregionen näher zusammenrücken, alles Faktoren, die die Wettbewerbsintensität weiter steigern werden. Damit sinken ganz häufig die Margen und der Druck auf die eigene Produktivitätsentwicklung wird doch größer als dies bislang schon der Fall war.

Für schnell wachsende Familienunternehmen bedeuten diese Herausforderungen, dass sie regelmäßig und mit großer Sorgfalt ihre strategische Positionierung überprüfen, und dass sie angelehnt an diese Strategien ihre Organisationsstrukturen sowie ihre Geschäftsprozesse einer weitreichenden Transformation unterwerfen müssen. Vielfach sind die organisch gewachsenen Strukturen dieser Unternehmen, die ausgeprägte Informalität im internen Miteinander sowie die starke Personenorientierung in der Aufteilung von Aufgabenschwerpunkten der zunehmenden Komplexität des Marktgeschehens nicht mehr gewachsen. Diese veränderten Rahmenbedingungen erzwingen vor allem und in erster Linie eine konsequente Professionalisierung des Führungsgeschehens auf allen Ebenen des Unternehmens, ohne dabei die bisherige Schlagkraft, Schnelligkeit und Umsetzungsstärke eines Familienunternehmens zu gefährden.

Wenn es in der allernächsten Zukunft darum geht, unter diesen Wettbewerbsverhältnissen die offensichtlich vorhandenen Wachstumschancen profitabel auszuschöpfen, dann braucht es insbesondere auch eine vorausschauende Personalpolitik. Familienunternehmen kommen nicht umhin, sich offensiv in den Kampf um Talente am weltweiten Arbeitsmarkt einzuschalten, um für ihre Schlüsselpositionen gute Leute aktiv anzuziehen und an sich zu binden. Unter anderem an Hand dieses gezielten Talentemanagements wird sich zeigen, inwieweit es den in der Vergangenheit erfolgreichen Familienunternehmens auch weiterhin gelingen wird, ihre außergewöhnliche Wettbewerbsfähigkeit auch auf Sicht gesehen aufrechtzuerhalten.

Was nun aber ist genau das, was Familienunternehmen dauerhaft auf Erfolgskurs hält? Was sind die dafür ausschlaggebenden Faktoren? Die einschlägige Forschung stimmt heute weitgehend in der Beobachtung überein, dass es letztlich auf die Art und Weise ankommt, wie Familienunternehmen im Einzelnen geführt werden und zwar jeweils angepasst an ihren im Laufe der Jahre und Jahrzehnte erreichten Entwicklungsstand (geschäftlicher Komplexitätsgrad, Größe, Ausprägung in der Internationalisierung etc.). In dieser wichtigen Frage spielt wiederum die innere Verfasstheit der Eigentümerfamilie(n) und deren Zusammenspiel mit dem Unternehmen die entscheidende Rolle (also all jene Punkte, die man heute unter dem Begriff einer familienunternehmensadäquaten Corporate Governance zusammenfasst). Speziell auf den Faktor Familie und das ihm innewohnende Chancen- und Gefährdungspotenzial für die Führung eines Familienunternehmens soll im Folgenden näher eingegangen werden, dies deshalb, weil in dieser Frage in Theorie und Praxis immer noch ausgesprochen hartnäckige Missverständnisse und fatale Simplifikationen zu beobachten sind.

2. Die Familie als Ressource und Risiko zugleich

Von Familienunternehmen kann berechtigterweise immer dann die Rede sein, wenn eine oder mehrere Familien über ihre Eigentümerfunktion einen bestimmenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können (vgl. Wimmer 2006, Hennerkes 2004). Diese Art der Einflussnahme kann in der Praxis ganz vielfältige organisatorische wie personelle Formen annehmen. Dies reicht von der Einheit der

Eignerfunktion mit der Führung des Unternehmens - über siebzig Prozent der Familienunternehmen praktizieren diese Struktur – bis hin zu einer weitgehenden Entflechtung dieser Rollen und Aufgabenfelder. Hier nimmt dann die Familie bzw. der Gesellschafterkreis über Kontrollgremien gegenüber einem gänzlich von Fremdmanagern geführten Unternehmen ihre unternehmerische Gesamtverantwortung wahr. Wie auch immer sich diese Einflussbeziehungen zwischen der Eigentümerfunktion auf Seiten der Familie und der Art der Unternehmensführung im Laufe des Lebenszykluses von Familienunternehmen verändern mögen, eins ist all diesen Konstellationen stets gemeinsam: die Familiengeschafter sehen sich gemeinsam gegenüber ihrem Unternehmen in einer unternehmerischen Verantwortung. Das Lebendigbleiben dieses Unternehmertums der Familie mit all seinen Implikationen in Richtung eines gemeinsamen Gestaltungswillens im Umgang mit diesem Firmenvermögen ist letztlich der entscheidende Punkt, wenn wir von Familienunternehmen sprechen. Dieses unternehmerische Selbstverständnis der Familie ist im Einzelnen recht schwer zu fassen, weil dieses Merkmal in der Regel tief in der Familienidentität und ihrem tradierten Wertesystem wurzelt. Gemeinsam zu tragende unternehmerische Verantwortung heißt jedenfalls etwas ganz anderes, als lediglich als einzelner Geschafter seinen Vermögensanteil mit der primären Erwartung zu managen, mit einer regelmäßigen Rendite versorgt zu werden.

Gelingt es, über die Generationen hinweg diese unternehmerische Kraft in der Familie lebendig zu halten, dann begründet und stabilisiert sich zwischen Unternehmen und Familie so was wie eine wechselseitige „Schicksalsgemeinschaft“. Beide Seiten können ihre spezifische Identität nur aufrechterhalten, wenn die jeweils andere Seite sich gut entwickelt und seine Vitalität als „Sozialkörper“ ständig erneuert. In diesem Sinne stellt sich die Familie zumeist mit all ihrer Kraft in den Dienst der Überlebenssicherung ihres Unternehmens. Gemeinsam für ein erfolgreiches Unternehmen verantwortlich zu sein, ist für die Familie auf einer ganz tiefen, existenzbegründenden Ebene sinnstiftend und liefert den Stoff, sich weit über die normale Kleinfamilie hinaus als kohärenten Familienzusammenhang über Generationen hinweg zu erleben und in diese emotionale Kohäsion auch immer wieder viel zu investieren. Aus diesem sinngebenden und Zusammenhalt stiftenden Selbstverständnis als Unternehmerfamilie leiten sich dann stets eine Reihe von Prinzipien und Regeln ab, die die Familie in ihrem Inneren nachhaltig prägen.

Auf der anderen Seite braucht auch das Unternehmen für sein eigenes erfolgreiches Gedeihen einen intakten, funktionsfähigen Familienzusammenhang auf der Seite der Geschafter. Die Art und Weise, wie diese ihre unternehmerische Verantwortung wahrnehmen, gibt dem Unternehmen Orientierung und Halt oder ist eine dauerhafte Quelle tiefgehender Verunsicherung. Geht dieser intakte Familienzusammenhang und das damit verbundene Unternehmertum verloren, dann ist das Unternehmen in seiner Besonderheit als Familienunternehmen ernsthaft gefährdet. Die enge Verzahnung von Familien- und Unternehmensentwicklung bringt es mit sich, dass das Unternehmen in all seinen lebenswichtigen Prozessen (angefangen von der strategischen Ausrichtung und der geschäftspolitischen Positionierung am Markt, über seine Finanzierungsmöglichkeiten, seine Innovationskraft, seine Kontakte zu Kunden und Lieferanten bis hin zur Personalpolitik) von der unternehmerischen Qualität, dem Weitblick und der Entscheidungsfähigkeit der Familie und ihrer Repräsentanten abhängig ist.

Diese enge Koevolution der beiden in ihren Grundlogiken doch sehr verschiedenen sozialen Systeme (eine Familie „tickt“ normalerweise ganz anders als ein Unternehmen, siehe dazu Simon 2002) hinterlässt auf beiden Seiten in der Ausprägung markanter

Strukturen nachhaltige Spuren. Im Unternehmen finden sich an vielen Stellen familiäre Muster (beispielsweise hinsichtlich der Art und Weise, wie Führung ausgeübt oder wie kommuniziert wird), ähnlich wie auch das Alltagsgeschehen in der Familie durch die Themen und die gerade anstehenden Probleme im Unternehmen mitgeprägt wird. In dieser wechselseitigen Einfärbung und tiefen Verbundenheit von Unternehmen und Eigentümerfamilie, die anfänglich hauptsächlich über die Gründerpersönlichkeiten läuft und später dann durch die dadurch entstandene Kultur bzw. durch die eingespielten Kommunikationsroutinen reproduziert wird, liegen zweifelsohne die besonderen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen. Man darf jedoch nicht übersehen, dass gerade in dieser engen Verzahnung auch charakteristische Gefährdungspotenziale schlummern, die sich normalerweise zunächst unerkannt entfalten und ihre volle destruktive Kraft zumeist erst gesehen wird, wenn schon enorm viel Schaden entstanden ist (zum Management der Familie als Risiko vgl. Wiechers 2006). So gesehen ist die Familie für das Unternehmen eine lebenswichtige Ressource und ein existenzgefährdendes Risiko zugleich. Langlebige Mehrgenerationen-Familienunternehmen leben uns mit ganz unterschiedlichen Lösungsmustern vor, wie mit dieser in diesen Unternehmenstyp wesensnotwendig eingebauten Janusköpfigkeit und mit den damit verbundenen Widersprüchen gekonnt umgegangen werden kann (vgl. dazu Simon u.a. 2005). Abschließend sei noch auf einige Punkte genauer eingegangen, wie der Ressourcencharakter der Familie gezielt zum Tragen kommen kann.

3. Die Familie als Kraftquelle der Unternehmensentwicklung

Das Eigentümliche an dieser Kraftquelle besteht wohl darin, dass sie von allen Beteiligten genutzt wird, ohne dass diese Ressource als Ressource bewusst gesehen wird. Sie wirkt in aller Selbstverständlichkeit wie die Luft zum Atmen. Erst wenn diese Quelle nicht mehr sprudelt, wird ihr Fehlen destruktiv spürbar, als Behinderung und Entwicklungsblockade im Unternehmen, als Verlust des emotionalen Zusammenhalts in der Familie. Die negativen Wirkungen auf beiden Seiten verstärken sich in der Regel wechselseitig, so dass eine Spirale der Problemeskalation normalerweise erwartbar ist. Genau aus diesem Grunde ist es so wichtig, in die Pflege der Familie als entscheidungsfähiges Gegenüber zum Unternehmen präventiv zu investieren (z.B. durch eine periodische Weiterentwicklung der Familienverfassung und der Corporate-Governance Grundlagen), um dem schleichenden Ingangkommen der angesprochenen Destruktionsspirale vorzubeugen. Dabei kann eine erhöhte Sensibilität für das Lebendighalten und die Weiterentwicklung des Ressourcencharakters der Familie von großem Nutzen sein. Worauf kann man dabei achten?

3.1. Der charakteristische Zeithorizont von Familienunternehmen

Sobald auf der Seite der Gründer eines Unternehmens die eigene Familie motivational mit ins Spiel kommt, entsteht ganz unwillkürlich für die Unternehmensentwicklung eine generationsübergreifende Zeitperspektive. Das unentrinnbare Aufeinanderangewiesensein in der Identitätsstiftung von Unternehmen und Eigentümerfamilie schafft in den grundlegenden Entscheidungen für beide Seiten einen langfristigen Zeithorizont. Das Unternehmen gewinnt daraus die Gewissheit, dass die Gesellschafter nicht nur auf den kurzfristigen monetären Erfolg aus sind. Alle relevanten Entscheidungen (strategische Festlegungen, Investitionen, Kooperationen etc.) dienen letztlich dazu, das Unternehmen in seiner Werthaltigkeit über Generationsgrenzen hinweg weiterzuentwickeln und überlebensfähig zu halten. Die Gesellschafterfamilie hat einen erheblichen

Teil ihres Vermögens im Unternehmen gebunden und ist deshalb daran interessiert, dass mit diesem Vermögen unternehmerisch verantwortungsvoll umgegangen wird, damit es in der Familie bleiben und dort weitergegeben werden kann.

Mit dieser Langfristperspektive stattet die Familie das Unternehmen mit ganz charakteristischen Möglichkeiten aus. Familienunternehmen haben aus diesem Grunde beispielsweise in der Entwicklung neuer Geschäfte häufig einen erstaunlich langen Atem, wenn sie von einer bestimmten unternehmerischen Idee überzeugt sind. Weil diese Unternehmen die erforderliche Geduld mitbringen, erhalten Innovationen in der Regel die erforderliche Reifezeit, bis die Produktqualität und die Kundenbedürfnisse optimal zusammenpassen. Eine ähnliche Haltung ist auch in der Risikopolitik von Familienunternehmen zu beobachten. Gerade weil das Vermögen der Familie zu großen Teilen im Unternehmen steckt, ist sie häufig daran interessiert, unternehmerisch nicht alles auf eine Karte zu setzen. Aus diesem Grunde treffen wir bei älteren Familienunternehmen häufig geschäftlich diversifizierte Unternehmen an, die ihre Diversifikation aber im Laufe der Zeit aus ihren Kernkompetenzen heraus entwickelt und somit auch die Fähigkeiten an Bord haben, mit dieser Vielfalt und hohen Komplexität managerial gut umzugehen (z.B. Freudenberg, Oetker, Gore, Haereus und viele andere). Dies bedeutet, dass die Langfristorientierung den Familienunternehmen letztlich zu wesentlich tragfähigeren Wachstumsmustern verhilft, als wir es in den letzten Jahren bei vielen Publikumsgesellschaften mit ihrer Übernahmemanie beobachten konnten.

3.2 Unternehmerische Verantwortung als Leitlinie der Strategieentwicklung

Die meisten Familienunternehmen folgen lange Zeit eher einem intuitiven Strategiemuster. Sie verdanken ihre Existenz einer guten, außergewöhnlichen Geschäftsidee, um deren erfolgreicher Realisierung herum sich das Unternehmen organisch weiterentwickelt. Dabei bildet die Ausrichtung am Kundennutzen die dominante Richtschnur. Das unternehmerische „Gespür“ an der Spitze in Verbindung mit einem außergewöhnlichen Energiepotenzial der handelnden Akteure treibt die Entwicklung des Unternehmens voran. Die große Nähe zu den wichtigen Kunden versorgt das Unternehmen permanent mit zukunftsweisenden Entwicklungsimpulsen, so dass die Innovationskraft auch bei schnellem Wachstum lebendig bleibt und das Interesse an technologischen Neuerungen nicht erlahmt. Die große Kunst in der Entwicklung von Familienunternehmen ist es, diesen unternehmerischen Esprit entsprechend der zunehmenden geschäftspolitischen Komplexität und korrespondierend zum Größenwachstum im Unternehmen auf eine breitere Basis zu stellen. Dies verlangt in der Regel, das rein intuitive Strategiemuster zu verlassen und einen größeren Kreis an Entscheidungsträgern in die Strategieentwicklung und damit in die unternehmerische Verantwortung mithineinzunehmen. Das Gelingen dieses Übergangs ist die unerlässliche Voraussetzung dafür, dass das unternehmerische Erfolgspotenzial der Pioniergenerationen systematisch als Wesensmerkmal des gesamten Unternehmens weiterentwickelt werden kann. Dann agieren an den entscheidenden Stellen im Unternehmen vom mentalen Selbstverständnis her gesehen „Unternehmer“, auch wenn diese angestellte Manager sind und nicht zum Gesellschafterkreis zählen.

3.3 Das Unternehmen hat Vorrang

Analysiert man, wie Familienunternehmen vornehmlich ihren Kapitalbedarf decken, dann dominiert nach wie vor ein altbewährtes Muster. Sie finanzieren sich primär aus

den selbst erwirtschafteten Erträgen und ergänzen ihren darüber hinausgehenden Bedarf durch den klassischen Bankkredit. Neuerdings gewinnen auch kapitalmarktorientierte Finanzierungsformen zusehends an Bedeutung, nicht zuletzt deshalb, weil sich das klassische Hausbankprinzip in Auflösung befindet. Auf diese Weise sichern sich diese Unternehmen die Möglichkeit eines organischen Wachstums; sie versorgen sich mit einer guten Eigenkapitalausstattung und bewahren damit ihre unternehmerische Autonomie gegenüber fremden Geldgebern (seien dies nun Banken oder Private Equity-Häuser oder ähnliche Einrichtungen, die fremdes Eigenkapital zur Wachstumsfinanzierung zur Verfügung stellen). Eine solche autonomiesichernde Finanzierungspolitik ist nur möglich, wenn sie von der Gemeinschaft der Familiengesellschafter konsensuell mitgetragen wird. Solange diese Gemeinschaft von einem unternehmerischen Engagement zusammengehalten wird, ist diese außergewöhnliche Investitionsbereitschaft der Erträge zurück ins Unternehmen durchsetzbar (nach dem Motto: „das Unternehmen zuerst“). Man will ja miteinander das Unternehmen nach vorne bringen und nicht von fremden Geldgebern abhängig werden. Damit wird man sich mit einer grundsätzlich vorsichtigen Ausschüttungspolitik arrangieren können, weil man weiß, dass die regelmäßige Thesaurierung des erwirtschafteten Kapitals die Basis dafür schafft, dass das Unternehmen weiter wachsen und seine Selbstständigkeit als Familiengesellschaft bewahren kann. Das Unternehmen muss jedoch wissen, dass dieser Finanzierungsmodus auf längere Sicht nur lebendig gehalten werden kann, wenn das Unternehmen auch ökonomisch überdurchschnittlich erfolgreich ist und diese hohe Reinvestitionsbereitschaft der Familie nicht als Ruhekitz für schlechtes Wirtschaften missverstanden wird. Aus diesem Grund beinhaltet die Aufrechterhaltung dieses Ressourcenaspektes der Familie eine sorgfältige Pflege ihres unternehmerischen Selbstverständnisses durch das Unternehmen, dies umso mehr, wenn aus der Familie niemand mehr im Topmanagement selbst mitwirkt.

3.4 Der gute Ruf der Familie verpflichtet

Weil sich Unternehmen und Familie wechselseitig als „Identitätslieferanten“ nutzen, sind sie an einem sorgfältigen Umgang mit der im Zuge der Unternehmensgeschichte aufgebauten Reputation interessiert. Denn der gute Ruf der Familie ist eng mit dem des Unternehmens verknüpft und umgekehrt, ein Umstand, der häufig noch durch eine Namensgleichheit zwischen beiden Seiten unterstrichen wird. Diese Verknüpfung erklärt die große Verletzlichkeit, wenn Dinge passieren, die einen negativen Schatten auf das eigene Bild in der Öffentlichkeit werfen. Aus der Bewältigung dieser Besonderheit gewinnen Familienunternehmen in der Regel spezifische Leistungspotenziale und wichtige Strukturmerkmale, die von anderen Unternehmenstypen nur ganz schwer imitierbar sind. Diese Unternehmen gewinnen von Beginn weg ihre Überlebenskraft, indem sie ihre Kunden in besonderem Maße zufriedenstellen. Das eigene Ansehen in den Augen der Kunden besitzt immer einen hohen Wert. Schon aus diesem Grunde wird das Bemühen um einen möglichst hohen Kundennutzen zu einem selbstverständlich gelebten Teil der Unternehmenskultur. Ein nicht hoch genug einzuschätzender Vorteil dieser konsequenten energetischen Ausrichtung auf das Zufriedenstellen jedes einzelnen Kunden besteht in dem Umstand, dass damit über den Zeitverlauf fast immer eine starke Marke entsteht. Die besondere Kraft einer starken Marke resultiert genau aus dem Umstand, dass es einem Unternehmen gelungen ist, bei den Kunden besondere Erwartungen an die eigenen Produkte und Dienstleistungen aufzubauen und diese Erwartungen regelmäßig zu bestätigen oder gar zu übertreffen. Bei erfolgreichen Famili-

enunternehmen ist dieser Markenbildungsprozess gleichsam ein „natürliches“ Beiprodukt des eigenen unternehmerischen Selbstverständnisses und nur selten das Ergebnis einer bewussten Unternehmenspolitik (wie etwa bei Hipp Babynahrung). Was ein Außenstehender häufig nicht sieht, ist der Umstand, wie sehr diese permanente Aufladung der eigenen Marke letztlich auch getragen wird von der Anerkennung, die die Familie aus dem guten Image und der Erfolgsgeschichte des Unternehmens ziehen kann. Die in einer starken Marke zum Ausdruck kommenden Wettbewerbsvorteile sind in der heutigen Unübersichtlichkeit und Kurzlebigkeit des wirtschaftlichen Geschehens nicht hoch genug einzuschätzen. Von vielen Familienunternehmen wird die Werthaltigkeit und Bedeutung dieses Faktors allerdings immer noch nicht angemessen wahrgenommen (vgl. dazu die PWC-Studie 2008).

3.5 Die Familie als Quelle für die selbstverständliche Akzeptanz von Führung im Unternehmen

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihrem Inneren eine unverwechselbare Führungskultur ausprägen. Die Unternehmensspitze und die Familie dahinter stehen dabei im Brennpunkt der Beobachtungen. Am Verhalten dieser Personen, an ihren Bemerkungen, Hinweisen und Andeutungen wird abgelesen, wohin die Reise geht. Niemand muss sich im Zuge dieser eher indirekten Verständigungsprozesse so ganz dezidiert festlegen. Mehrdeutigkeit ist die Regel. Alle Beteiligten sind gefordert, sich jeweils selbst den Kopf zu zerbrechen und das für die Situation angemessene zu entscheiden und zu diesen Entscheidungen auch dann zu stehen, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass sie vielleicht doch nicht so gescheit waren. Die Suche nach Schuldigen erübrigt sich auf diese Weise. Fehler zu machen, gehört zum Geschäft. Aus ihnen nichts zu lernen, das wird zum Problem.

Diese Verständigungsmuster sind ausgesprochen ökonomisch. Es braucht wenig bis gar keine formalisierte Kommunikation. Das meiste geht auf dem kurzen Dienstwege ohne viel Aufwand. Für Missverständnisse ist der verantwortlich, der handelt und damit signalisiert, er habe verstanden. Von jedem, der auf ein Problem stößt, wird erwartet, dass er es zu lösen versucht. Insofern kann tendenziell alle für alles zuständig. Niemand kann sich dieser Problemlösungsverantwortung entziehen. In dieser sehr personenorientierten, kommunikationskargen Führungskultur ist die Spitze in einer Position, wo sie praktisch nicht irren kann. Alle wirken zusammen, dass sich die Spitze in der Regel bei unsicheren, riskanten Entscheidungslagen nicht eindeutig festlegen muss. So ist sie im Nachhinein immer auf der sicheren Seite und kann damit ihre Autoritätszuschreibungen bewahren und schützen. Die tiefere Quelle dieser organisierten „Unfehlbarkeit“ ist letztlich die aus der Eigentümerfunktion abgeleitete unternehmerische Verantwortung, die der Spitze zugeschrieben wird und sie mit Legitimation versorgt.

Auf diese Weise leistet die Unternehmerfamilie, solange sie sich selbst in dieser Funktion nicht unglaubwürdig gemacht hat, eine unglaublich wirksame Abstützung der Führungsautoritäten im Unternehmen. Sie schützt Führung vor den üblichen Glaubwürdigkeitserschütterungen, denen Entscheidungsträger sonst in Unternehmen immer ausgesetzt sind. Das erspart Familienunternehmen mit einer intakten Führung all die Autoritätskonflikte und mikropolitischen Auseinandersetzungen, die sonst in Unternehmen enorm viel Energie binden. Die Familie steht für klare und akzeptierte Machtverhältnisse. In ihr wurzelt die Wertetradition des Unternehmens. Genau diese Tradition ist es, die dem alltäglichen Tun seinen nicht weiterhinterfragbaren Rahmen gibt. Mit dieser Sicherheit im Rücken können sich alle im Unternehmen auf die gemein-

sam zu bewältigenden Aufgaben konzentrieren. Familienunternehmen besitzen somit die einmalige Chance, ihre unternehmensinternen Führungs- und Autoritätsverhältnisse mit besonderer Akzeptanz zu versorgen, wenn es der Familie gelingt, sich selbst als glaubwürdige Instanz unternehmerischer Letztverantwortung im Unternehmen außer Zweifel zu stellen.

Diese Führungsverhältnisse taugen allerdings nicht mehr, wenn wachstumsbedingt ein bestimmter organisationsinterner Komplexitätsgrad und eine gewisse Unternehmensgröße erreicht sind. Dann besteht die Herausforderung gerade darin, die unvermeidliche Professionalisierung des Führungsgeschehens auf allen Unternehmensebenen mit Nachdruck voranzutreiben und dabei die besonderen Leistungsmerkmale eines Familienunternehmens nicht zu verlieren. Diese Veränderungen gehen in der Regel auch mit einem Umbau der Corporate Governance (d.h. Verstärkung des Topmanagements und der Aufsichtsorgane durch fremde Dritte) einher. Genau dies verlangt fast immer eine gar nicht leicht zu bewerkstellende Redefinition der Rolle und Funktion der Familiengesellschafter, die diese Veränderungen letztlich aktiv mittragen müssen.

3.6 Die Familienhaftigkeit als Grundlage der Personalpolitik

Außenstehende fragen sich oft, warum Beschäftigte in Familienunternehmen oftmals mit so viel Engagement und persönlicher Identifikation bei der Sache sind, so als ob ihnen das Unternehmen selbst gehören würde. Familienunternehmen bieten ihren Mitarbeitern in der Regel mehr als eine Beschäftigungs- und damit Verdienstmöglichkeit. Sie erzeugen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer größeren Gemeinschaft, in der der persönliche Beitrag zählt und die gemeinsame Anstrengung ausschlaggebend für den Erfolg ist.

Diese persönliche Note entsteht und bleibt lebendig, wenn die Eigentümerfamilie unmittelbar spürbar und „angreifbar“ bleibt und wenn die Leute glaubwürdig beobachten können, dass sich die Familie selbst in den Dienst der Unternehmensentwicklung stellt und keine Partikularinteressen verfolgt. Dann gelingt es diesen Unternehmen, dass die Leute ihr eigenes Schicksal mit dem des Unternehmens verbinden und dann liegt die Zukunft desselben jedem Einzelnen wirklich am Herzen. Diese besondere Art der Verbindung erklärt, warum sich viele Leute in solchen Unternehmen über die normalen Erfordernisse hinaus anstrengen, wenn es darum geht, dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Sie wissen, dass es auf das Engagement eines jeden Einzelnen ankommt. Sie sehen den Wert und Sinn ihres eigenen Beitrages und wollen deshalb ihr Bestes geben. Sie fühlen sich als Teil einer größeren Gemeinschaft, in der sie sich darum bemühen, ein geachtetes Mitglied zu sein und zu bleiben. Gar nicht selten haben Familienunternehmen ihren Standort fernab der großen Ballungszentren, ein Umstand, der diese gemeinschaftsbildenden Effekte in der Regel noch erheblich verstärkt.

Diese Art von Eigeninitiative, von Kreativität und Hingabe lassen sich in Organisation nicht verordnen. Sie sind ein Geschenk der Beschäftigten, da diese zu geben bereit sind, wenn die Rahmenbedingungen dafür stimmen. Sehr häufig sind Familienunternehmen in der Lage, diese besonderen Rahmenbedingungen für einen Großteil ihres Personals zur Verfügung zu stellen. Viele von ihnen neigen aber immer noch dazu, gerade wenn es um die Bewältigung eines beschleunigten Wachstums geht, die zentrale Bedeutung einer gezielten, vorausschauenden Personalentwicklung zu unterschätzen und tun deutlich zu wenig dafür, sich bewusst als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und die eigenen Chancen auf diesem Gebiet offensiv zu nutzen.