

Das Familienunternehmen - Erfolgstyp oder Auslaufmodell

Ernst Domayer, Gudrun Vater

Einleitung

Verfolgt man die Literatur über Familienunternehmen, so fällt die Tendenz auf, in der Vermischung von Familie und Unternehmen eher eine Unvereinbarkeit oder einen längerfristig wirkenden Nachteil gegenüber jenen Unternehmen zu erblicken, die sich nicht im Besitz oder unter der Führung einer Familie befinden (z.B. Albach& Freund, 1989). Letztere werden tendenziell als klarer strukturiert und organisiert beschrieben, mit klaren Zukunftsvisionen, irgendwie moderner und von einem "professionellen Management" (was immer dies bedeutet) geführt. Es hat den Anschein, als wäre dieses "moderne Unternehmen" die Maßlatte, an der das Familienunternehmen gemessen wird und wo bei diesem Vergleich hauptsächlich Defizite und negative Abweichungen ins Auge springen.

Dem stehen Unternehmer, langjährige Mitarbeiter von Familienunternehmen und auch Familienmitglieder gegenüber, die tief überzeugt sind, dass das Familienunternehmen dem Nicht- Familienunternehmen weit überlegen ist: Gerade weil eine Familie hinter dem Unternehmen steht, kommt es zu mehr Engagement für das Unternehmen. Es wird verantwortungsvoller gewirtschaftet. Kunden und Mitarbeiter profitieren von einem familiären Umgang und einem besseren Klima. Wie verhält es sich also wirklich?

Dem Phänomen "Familienunternehmen" konnten wir (Kolleginnen und Kollegen der Beratungsfirma OSB GesmbH) im Rahmen eines Forschungsprojektes des wissenschaftlichen Fonds der Nationalbank genauer nachgehen. Was prädestiniert das Sozialsystem "Familie" für Firmengründungen und deren Aufbau? Was leistet das System "Unternehmen" für den Bestand der Familie? Welche Vor- und Nachteile resultieren aus der Koppelung der beiden Systemtypen Familie und Unternehmen. Wie wird möglichen Folgekosten begegnet und wie lassen sich diese minimieren? Nach Auswertung der Literatur, unseren Beratungserfahrungen mit Familienunternehmungen, der Erarbeitung zahlreicher detaillierter Fallstudien einzelner konkreter Familienunternehmen können wir eine erste Zwischenbilanz auf unserem Weg der Theoriebildung zu diesem wichtigen wirtschaftlichen Faktor Familienunternehmen ziehen.

(Vater&Domayer,1994)



Die Unternehmerfamilie - eine besondere Familie?

Spricht man von Familie, denkt man häufig an eine geschützte emotionale Nische jenseits von Anforderungen und Härten der Arbeitswelt, die das Aufwachsen von Kindern und das Glücklichein der Familienmitglieder ermöglichen und schützen soll. Andererseits hat die Familie in der Urfunktion der ökonomischen Überlebenseinheit eine Jahrtausende alte Tradition und Erfolgsgeschichte aufzuweisen, die nur durch die moderne Kleinfamilie, wo Erwerb und Intimität disloziert sind, etwas vergessen oder übersehen wurde. In jeder Familie übernehmen einzelne Mitglieder arbeitsteilige Aufgaben, auch wenn sie in unterschiedlichen Berufsfeldern tätig sind. Es fallen Sach- und soziale Dimensionen (primäre und sekundäre Kommunikation) fallweise zusammen. Es läge der Schluss nahe, dass gerade die Familie eine besondere Kompetenz hat, Sach- und Beziehungsaspekte bei der Aufgabenerfüllung optimal zu kombinieren und zu nützen. Wenn man davon ausgeht, dass beinahe 90 % aller Betriebe Familienunternehmen sind, dann ist die Hypothese: "Es gibt keine effizientere Form, Aufgaben zu bewältigen als die Familie" nur eine logische Konsequenz. Tatsächlich muss die Familie in ihrer Fähigkeit ihr ökonomisches Überleben sicherzustellen als Erfolgstyp eines sozialen Systems angesehen werden.

Ehe zu dritt

Bei Unternehmerfamilien treffen nun die Tradition der Familie als ökonomische Reproduktionseinheit mit der relativ neuen Funktion von Familie als emotionale Nische zusammen. Die familiäre Kommunikation wird durch die Gestaltung der privaten Beziehungen als auch durch eine gemeinsame Sachaufgabe - das Unternehmen - geprägt. Es ist beinahe wie eine "Ehe zu dritt", wo die gemeinsame Aufgabe zusätzlich einen Zusammenhalt für die Familie darstellt, die Beziehung und das Engagement für die Aufgabe stärkt.

Die Energie, die die Familie so mobilisiert, fließt in das Unternehmen ein, wobei noch dazu recht häufig der Zukunftssicherung des Unternehmens Priorität gegenüber der Einheit Familie eingeräumt wird. Die Zeit für die Familie und dem Betrieb lässt sich nicht trennen. Beim Frühstücks- und Mittagstisch werden unternehmerische Anliegen diskutiert und entschieden. Besonders intensiv zeigt sich dieser positive Energiezuwachs in der Gründungsphase des Familienunternehmens. Denn 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 der Gründerfamilie wird meist eine immense Verzichtleistung zugunsten des Unternehmens erbracht. Die Familie agiert nach dem Prinzip eines "Versprechens für die Zukunft". Die innere Notwendigkeit des Fortbestandes des Unternehmens, das Erbe für die Kinder und die damit verbundenen Verpflichtungen sind in der Gegenwart zumeist latent präsent. Kinder können dadurch unter enormen Erwartungsdruck kommen. Oft wird die eigene Individuation zugunsten der Sicherung des Weiterbestehens des Unternehmens in Familienhand geopfert. In späteren Generationen, wenn die Kinder eigene Familien gründen, können sich die Prioritäten zugunsten der eigenen Familie als neue Überlebenseinheit verschieben. Das kann zu schwierigen Nachfolgesituationen führen, auf die die Firmengründer häufig mit Unverständnis und Enttäuschung reagieren.



Gebundenheit der Unternehmerfamilie

Es besteht eine starke Gebundenheit mit ausgeprägten Normen des Zusammenhaltes. Der Ruf der Familie wird hochgehalten und es bestehen hohe Loyalitätserwartungen an die Familienmitglieder bezüglich Arbeitsethik, Lebensführung und Partnerwahl. Die Fragen der Grenzziehung, wer dazu gehört und wer nicht, sind zentrale Anliegen. Gemeinwohl geht vor Eigenwohl. Die Fähigkeit, einander zu ergänzen und füreinander einzuspringen ohne die individuelle "Kontoführung" zu betonen, kommt dem Unternehmen in hohem Ausmaß zugute. Persönliche Verzichtleistungen werden einander abverlangt und sind ein verinnerlichtes Prinzip der Familie. In der Regel stehen Unternehmerfamilien Individuationsprozessen ihrer Mitglieder, wenn diese nicht den Familienerwartungen entsprechen, kritisch und angstvoll gegenüber. Sich traditionsgemäß zu verhalten und in erster Linie an den Fortbestand des Unternehmens zu denken, ist eine selbstverständliche Verpflichtung für alle Familienangehörigen.

Das Familienunternehmen - ein familiäres Unternehmen?

Wie werden Wertsysteme von Familien im Unternehmen wirksam und sichtbar. Wie prägt die Unternehmerfamilie das Unternehmen? Dazu im Folgenden einige Beispiele.

Familialisierung von Außenbeziehungen

Die ausgeprägte Fähigkeit zur persönlichen Gestaltung von Beziehungen macht sich nach außen hin in der sehr individuellen Betreuung von Kunden und damit einer persönlichen Bindung des Kunden ans Unternehmen - wie in einer großen Familie - bemerkbar und bezahlt. Kunden und Märkte sind weniger abstrakte Landkarten, die kontinuierlich auf Veränderung oder Schwankungen hin beobachtet werden müssten. Es sind vielmehr ganz bestimmte Personen, denen man sich verpflichtet fühlt und deren Wünsche und Bedürfnisse man erfüllen möchte. Häufig wird, als besonderes Zeichen der Wertschätzung, Nähe zur Unternehmerfamilie gewährt. Dies wird von der Kundenseite meist honoriert.

In der Beziehungsgestaltung zu anderen relevanten Umwelten, wie z.B. der Hausbank oder wichtigen Lieferanten dominieren ebenfalls familiäre Beziehungsmuster mit hohen Loyalitätserwartungen. Die Beziehungen werden als persönlich gefärbt und der Familie nahe stehend definiert. Dieses in der Anfangsphase eines Familienunternehmens bestehende Muster verändert sich bei größerem Wachstum deutlich und gleicht sich zunehmend dem Beziehungsmuster anderer Unternehmen an. Familiäre Gesichtspunkte treten zurück, rational ökonomische Gesichtspunkte, Kosten-Nutzen-Überlegungen werden mehr und mehr berücksichtigt.

Monopolisierung von Führung

In Familienunternehmen ist Führung normalerweise kein explizites Thema. Es gibt in der Regel wenig formalisierte und gepflegte Führungsstrukturen. Die unternehmerischen Führungsfunktionen sind zumeist auf den Eigentümer monopolisiert und nicht auf mehrere



Personen verteilt, vor allem nicht auf Nicht-Familienmitglieder. Dies schafft einerseits einen größeren Manövrierspielraum mit extremen kurzen Reaktionszeiten und Entscheidungswegen, auf der anderen Seite trägt der Unternehmer allein die unternehmerische Verantwortung. Führungsverantwortung an Mitarbeiter zu übertragen wird nicht selten aus der Tradition eines auf den Gründer zugeschnittenen Führungsstils von diesen selbst mit Skepsis begegnet und vordergründig als Entscheidungs- oder Führungsschwäche im Vergleich zum bestimmt agierenden Gründer ausgelegt. Das Pendant zum Nicht-Aufteilen der Führungsverantwortung seitens des Unternehmers findet sich häufig auch auf der Mitarbeiterseite. War man so eine Tradition lange Zeit gewöhnt, so fällt es schwer, Angebote in Richtung Delegation von Führung wirklich aufzugreifen, sich eigenständig gegenüber der Unternehmerfamilie zu verhalten. Interessanterweise findet sich in Familienunternehmen bis zu einer bestimmten Größenordnung keine Interessensvertretung. Der Gegensatz Mitarbeiter und Dienstgeber wird seitens der Unternehmerfamilie als nicht vorhanden dargestellt. Die Familie übernimmt in gewisser Weise Sorgepflicht für Mitarbeiter, regelt Konflikte mit und zwischen ihnen selbst. Quasi als Gegenleistung wird den Mitarbeitern ein besonderer Einsatz für das Unternehmen abverlangt. Auch hier scheint das familiäre Prinzip der Verzichtleistung und des Versprechens für die Zukunft wirksam zu werden. Natürlich profitiert das Unternehmen von einem überdurchschnittlichen Energieeinsatz seiner Mitarbeiter, wobei auch sie nicht selten werden mit ihrem persönlichen Bilanzausgleich auf die Zukunft vertröstet werden.

Achillesverse Übergabe

Aus dem bisher Dargestellten mag der Leser den Eindruck gewinnen, dass es sich beim Unternehmenstyp "Familienunternehmen" um eine besonders erfolgsträchtige und überlebensfähige Konstellation handelt. In einem bestimmten Punkt jedoch erweist es sich als besonders krisenanfällig: die Übergabe an die nächste Generation. Folgt man den Zahlen aus der Literatur zu diesem Thema, dann wird ersichtlich, dass von neu gegründeten Familienunternehmen etwa 50 % in die zweite Generation gelangen, das Familienunternehmen in die dritte Generation überzuführen, schaffen nur noch 10 - 20 % (vgl. Zucker, B. 1990). Eine geglückte Übergabe auf die nächste Generation muss daher als der eher unwahrscheinliche Fall betrachtet werden, die Krise erscheint vorprogrammiert. Dazu einige Hypothesen zu unserem empirischen Material.

Das Paradoxon der Übergabe

Gründerpersönlichkeiten neigen aufgrund einer für sie charakteristischen inneren Psychodynamik dazu, ihr Aufbauwerk verständlicherweise als Ausdruck der Einzigartigkeit ihrer Leistung und ihrer Persönlichkeit zu betrachten. Unternehmen und Persönlichkeit fließen in ein untrennbares Ganzes zusammen, welches verdient, über die eigene Lebensperiode hinaus weiter zu bestehen. Die Weiterführung des Unternehmens durch die nächste Generation ist daher in gewisser Weise ein nicht in Frage zu stellendes Muss, die Einzigartigkeit des "Gründerunternehmens" soll verewigt werden. Andererseits würde aber eine erfolgreiche Weiterführung durch die Kinder die Einzigartigkeit des Gründers in Frage stellen bzw. relativieren. Das Paradoxon besteht nun darin, dass der Gründer beides will: die gelungene Übernahme durch die Nachfolger, um das Weiterbestehen des Werkes zu sichern und auch das Scheitern derselben, um die eigene Einzigartigkeit zu bestätigen. Daraus und aus einer fast spiegelbildlichen ambivalenten Dynamik auf der Nachfolgerseite, ergeben sich für die



Nachfolgegeneration widersprüchliche und eigentlich nicht erfüllbare Aufträge, die ein Scheitern eher wahrscheinlich machen.

Diese Dynamik wird verständlicher, wenn man den Motiven einer Firmengründung nachgeht. Diese scheint vielfach eine Antwort auf eine individuelle Problemlage. Der enorme Energieeinsatz im Zuge einer Firmengründung könnte aus einem Streben nach Autonomie gespeist werden, dem Drang etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Andere versorgen zu können kann eine Antwort auf eine eigene Situation des Nicht-Versorgtseins darstellen, eine kreative Bewältigung von Existenzängsten. Aus dieser inneren Dynamik heraus, Erfolg als Bestätigung der eigenen "Existenzangstbewältigungskompetenz" zu sehen, ließe sich einigermaßen plausibel erklären, warum für manche Gründer die Übergabe, auch an die eigenen Kinder, das eigene Unternehmen loszulassen, als bedrohlich erlebt wird. Diese Form der Selbstbestätigung muss dabei aufgegeben werden.

Die berechtigte Annahme, dass die Nachfolgegeneration diese Existenz- und Gründerproblematik gar nicht verstehen könne, ja diesen inneren Antrieb gar nicht habe, wird dann manchmal zum unterschweligen Argument, dass sie für eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens nicht gerüstet seien. Auch hier zeichnet sich eine familiäre Paradoxie ab, dass die Nachkommen gerade durch die Gründungsleistung existentiell abgesichert und sorgenfrei aufwachsen konnten, dass aber zugleich der Vorwurf im Raum steht, dass diese nicht wirklich zu wissen scheinen, was harte und entbehrungsreiche Arbeit für ein Unternehmen bedeute und sich deswegen nicht in dem gleichen Ausmaß um das Unternehmen kümmern. Diese Konstellation läge die These von der Unwahrscheinlichkeit eines geplanten und geordneten Übergangs sowohl in der Familie als auch im Unternehmen nahe.

Es zeigt sich vielfach, dass eine Thematisierung dieser Gründer-Nachfolger-Konstellation äußerst schwierig bis fast unmöglich erscheint. Zu groß sind anscheinend die damit verbundenen emotionalen Belastungen, Gefahren und Verletzungsmöglichkeiten. So legt sich die Decke eines Tabus über diese Thematik. Man spielt "Unsterblichkeit". Unsere Erfahrungen mit Familienunternehmungen und das Zahlenmaterial bestätigen dies. So weisen z. B. Albach & Freund (1989) darauf hin, dass bei etwa 50 % der detuschen Familienunternehmen keine (!) Nachfolgeregelungen existieren. Darunter befinden sich auch Unternehmen, wo die Führungsgeneration bereits das Alter von 70 Jahren erreicht hat, was von den Autoren als wesentlicher Bedrohungsfaktor für die Unternehmenskontinuität bewertet wird.

Management von Übergängen

Zur Sicherung der Unternehmenskontinuität benötigt das Familienunternehmen eine Fähigkeit zum "Management von Übergängen". Im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung lassen sich verschiedene wichtige "Übergänge" definieren.

Häufig sind Eigentümerrolle und Managementrolle miteinander verknüpft. Eine Entkoppelung dieser Rollen bedeutet, Fähigkeiten, Qualifikationen und nicht zuletzt die Motive der Nachfolgegeneration zu thematisieren und in Frage zu stellen. Dies bedeutet einen Übergang vom Prinzip "Management qua Familienzugehörigkeit" zum Prinzip "Management qua erworbener Qualifikation". Diese beiden Übergabepfade werden häufig nicht sorgfältig voneinander getrennt, sondern in der Auseinandersetzung vermischt und überlagert. Wie können die "Jungen" zu einer professionellen Managerrolle kommen, wenn oben genannte Fragen so hoch sensibel und eigentlich nicht zugelassene Themen sind? Wie können sie ein



Standing innerhalb des Unternehmens entwickeln, wenn sie einerseits ausgewählt, fachlich aber nicht anerkannt oder sogar abgewertet sind? Wie können firmeninterne Spielregeln der Übergabe und Kooperation entwickelt werden, die für verschiedene Seiten (dem Gründer, dem/den Nachfolger(n), der Familie, dem Unternehmen) vernünftig, funktional und lebbar erscheinen? Ein Hinauszögern dieser Problemlösungen kann dem Unternehmen wertvolle Zeit kosten. Innovationsschübe und Weichenstellungen werden verpasst. Der bisherige Erfolg behindert notwendige Veränderungen, ein "Modernisierungstau" ist die Folge. Eigentlich 10 Jahre zu spät haben dann Nachfolger alle Hände voll zu tun, diese schwierige Situation zu meistern.

Stellt sich die Frage einer innerfamiliären Übergabe nicht, so ist die Überlegung des Übergangs zu einem Fremdmanagement nahe liegend, erfahrungsgemäß nicht minder schwierig und risikobehaftet. Wie kann sich die Familie durchringen, ihr Unternehmen teilweise oder auch vollständig in die Hände eines Nicht-Familienmitglieds zu übergeben? Wie wird der Bruch mit der Tradition und der Verzicht auf dynastisches Weiterführen und Weiterleben verkraftet? Wie findet man professionelle Manager, die bereit und fähig sind, diese schwierige und konflikträchtige Rolle, loyal zur Familie aber auch dem Unternehmen gegenüber, kreativ zu gestalten? In der Doppelrolle Eigentümer und Manager musste der Firmenchef Konfliktsituationen zwischen der Überlebenssicherung des Unternehmens und Bedienung der Eigentümerinteressen mit sich selbst ausmachen und verhandeln. Im Falle eines Fremdmanagements wird dieser Grundkonflikt in verschärfter Weise durch unterschiedliche Personen mit unterschiedlicher Interessenslage repräsentiert, die die Spielregeln für Konfliktlösungen erst erarbeiten müssen.

Die Kunst der Führung von Familienunternehmen

Die Kunst der Führung von Familienunternehmen besteht neben dem Management der Übergänge vor allem darin, die Gegebenheiten und Vorteile der Pionierphase auf Dauer zu stellen. Das kann durch immer neue Zellteilung sichergestellt werden, wo das Geschäft an der Basis gemacht wird, es Spezialisierungsschwerpunkte und überlebensfähige Nischen gibt, die sich selbst tragen, durchaus mit einer übergeordneten Steuerungsinstanz.

In der Nachfolgegeneration wird der Konflikt Eigentum/Unternehmen schärfer. Hat der Gründer seine Eigentümerinteressen zugunsten des Unternehmens zurückgestellt, so betonen die nächsten Generationen ihre Eigentümerinteressen meist deutlicher. Regelungen diesbezüglich sind notwendig, um das Unternehmen nicht zur Melkkuh werden zu lassen.

Wird die Generationsübergabe nicht nur als Krise - das Unternehmen als erweitertes Spielfeld für familieninterne Konflikte und Auseinandersetzungen - sondern als Möglichkeit des Neubeginns genützt, den Schwung der Anfangsjahre immer wieder neu anzuregen, dann stehen die Vorzeichen für das Familienunternehmen in bewegten wirtschaftlichen und politischen Zeiten recht günstig.



Literaturverzeichnis:

ALBACH,H./FREUND,W.: "Generationswechsel und Unternehmenskontinuität"
Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh,1989

HEINTEL,P.: "Managementprobleme eines Familienunternehmens. Fallbeispiele und allgemeine
Konsequenzen." in NAGEL, R. "Consulting. Das Handbuch für
Unternehmensberatung in Österreich", Wien, Falter-Verlag ,3.Auflage,1993

VATER,G./DOMAYER,E.: "Das Familienunternehmen - Chancen und Risiken" in
GROßMANN,R. / KRAINZ, E. / OSWALD, M.(Hrsg.): "Veränderung
in Organisationen" Wiesbaden , Gabler Verlag 1994

ZUCKER,B.: "Zukunft für Familienunternehmen" in "Zukunft für Familienunternehmen?
Perspektiven für die Unternehmenskontinuität" Tagungsband des GDI-Gottlieb
Duttweiler Institut, Rüslikon, 1990