

Langlebige Familienbetriebe und ihre Erfolgsrezepte

von Gerhard Klocker (02/2006)

Studien belegen, dass langlebige Familienunternehmen, die schon mehrere Übergänge erfolgreich umgesetzt haben, sich durch

- eine große Erneuerungsfähigkeit auszeichnen
- und dabei konsequent an bestimmten Identität stiftenden Merkmalen „festhalten“. (Wimmer/ Gebauer, zfo, 5/2004, 249).

Ein Grundmuster, das sich in den Generationswechseln immer wieder zeigt, ist: Diese Familienunternehmen „sorgen dafür, dass die Übergänge kein Autoritätsvakuum hervorrufen, welches das Unternehmen zum Spielball nicht mehr beherrschbarer Machtkonflikte im Familien- und Gesellschafterkreis werden ließe“.

Es gibt weitere Erfolgsfaktoren. Eine Studie der Universität Witten/Herdecke ging den Erfolgsmustern von Mehrgenerationen-Familienunternehmen am Beispiel von Oetker, Merck, Haniel, Freudenberg u.a.m. nach.

Hier die Zusammenfassung der Ergebnisse (Quelle: Wimmer, Simon, Groth: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft 2 /2004):

1. *Die Großfamilie muss bewusst als Organisation gemanagt werden.*
Damit lässt sich auch eine „Stammesorganisation“, die nach der Aufteilung auf mehrere Geschwister fast immer spontan entsteht, überwinden.
2. *Eine derartige Organisation der Familie umfasst die Bildung von Strukturen, Gremien zur Entscheidungsfindung und regelmäßige Kommunikations- und Informationsforen.*
Zudem müssen nachwachsende Gesellschafter eingeführt und mit dem Unternehmen sowie dem Top-Management bekannt gemacht werden. Durch Informationsveranstaltungen für die Gesellschafter entsteht im Idealfall ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied einer Großfamilie (Family Relations statt Investor Relations).
3. *Partikulare Familien- und Eigentümerinteressen müssen den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet werden.*
Eine Verfassung, die das Unternehmen vor der Familie schützt, ist eine Möglichkeit. Dabei muss der Vorteil durch den Gesellschafterstatus für die Familienmitglieder jedoch sichtbar bleiben.
4. *An der Spitze der Familie und/oder des Unternehmens steht eine Persönlichkeit, deren Autorität nicht auf Anteilen oder einer formalhierarchischen Position beruht sondern auf dem Vertrauen in ihre Integrität.*
Erst dadurch werden im Zweifel auch unpopuläre Entscheidungen akzeptiert, was Konflikte langfristig am besten verhindert.
5. *Dennoch sollten eingespielte, akzeptierte Konfliktlösungsprozeduren vorhanden sein.*

6. *Fremdmanager werden vor allem nach Kriterien ausgesucht, ob sie zur Firma passen.*
In der Regel sind dies eher familiäre, das heißt persönliche Beziehungen prägende Kriterien. Dennoch sollten Familienmitglieder nur dann in leitende Stellungen kommen, wenn sie fachlich mindestens so gut sind wie externe Bewerber.
7. *Das Fremdmanagement muss in seine unternehmerischen Entscheidungen die Erwartungen der Familien- und Eigentümerseite einkalkulieren.*
Bei Unternehmen, die gleichzeitig börsennotiert sind, kann dies zu einem Balanceakt zwischen dem Kapitalmarkt und seinen Erwartungen und jenen der Familie führen.
8. *Investitionsentscheidungen dürfen die Unabhängigkeit des Unternehmens nicht riskieren.*
Im Zweifel wird einem langsamen, organischen Wachstum der Vorzug vor allzu großer Abhängigkeit von externem Kapital gegeben.
9. *Auf der Produktseite bedarf es hoher Kreativität und Innovationsfähigkeit.*
Häufig sind diese Unternehmen Global Player, die als Nummer 1 oder 2 der Branche weltweit Führer der Entwicklung sind. Dabei sind viele Familienunternehmen hoch diversifiziert, was auf dem Kapitalmarkt abgestraft würde.
10. *Internationalisierung ist selbstverständlich, wobei erfolgreiche Familienunternehmen gerne Partner mit ähnlicher Unternehmenskultur – also ebenfalls Familienunternehmen – wählen.*
In diesem Fall funktionieren auch Joint Venture gut.

Die Studie ist über den Lehrstuhl für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke zu beziehen bzw. in Buchform erschienen: Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., 2005