

CAPITAL-Kolumne 16/2001  
AUS GUTER FAMILIE

90 % aller deutschen Unternehmen befinden sich in Familienbesitz. Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes, entwickeln fast drei Viertel aller Patente – und stellen etwa zwei Drittel aller Arbeitsplätze.

Ist uns das allen klar? Starren wir nicht beim Thema Nr. 1, der Arbeitslosigkeit, hauptsächlich auf 5000 mögliche neue Stellen beim geplanten VW-Werk oder auf 8000 weniger bei Siemens? Und wenn die Reduzierung der Arbeitslosigkeit als Hauptziel der gegenwärtigen Regierung gilt und man diesbezüglich langsam zu resignieren beginnt – arbeitet man an den richtigen Baustellen und fokussiert auf das Wohl jenes Firmentyps, der die Mehrheit der Jobs bietet?

Meines Erachtens nicht. Daher sei hier einmal das Licht darauf gerichtet.

Die meisten der Familienunternehmen sind klein, viele ganz klein, aber vergessen wir nicht Haniel, Henkel, Miele, den Otto Versand, Tchibo oder Tengemann, um nur einige große zu nennen. Warum sind viele so erfolgreich und geradezu Symbole unternehmerischer Nachkriegserfolge in unserer Republik? Weil sie – und das ist wichtig angesichts der Sprunghaftigkeit der New Economy – Kontinuität und Tradition in sich tragen wie wenige andere Unternehmen. Weil sie in der Führungsverantwortung und im Wertesystem eine Verlässlichkeit ausstrahlen, die essenziell ist für Mitarbeiter/-innen und Partner. Weil sie in Zeiten, in denen Unternehmen zunehmend ehemalige Funktionen von Staat und Kirche übernehmen, Sinn geben und Identität stiften durch einen Kosmos, in dem sich die Mitarbeiter/-innen wohl und geborgen fühlen können. Weil diese wissen, mit wem sie es in der Führung heute und morgen zu tun haben und wer wirklich entscheiden kann. Weil Entscheidungen nicht durch unendliche Gremien müssen und daher schneller gefällt werden können als in manchem Großkonzern. Weil unternehmerischer Mut hier als wichtiger Wert gilt und aufgrund seiner optimistischen Ausstrahlung allen Beteiligten Freude an der Arbeit vermittelt. Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die „quarterly results“. Weil Menschlichkeit und Vertrauen für viele Mitarbeiter/-innen wichtiger sind als Ellenbogen und Karrieregerangel. Und weil es mehr und mehr Familienunternehmen schaffen, von außen kommende Managementprofessionalität als unverzichtbare Ressource produktiv zu nutzen und den entsprechenden Freiraum zu schaffen.

Soweit die Stärken, die das Familienunternehmen zu einer Stütze unserer Volkswirtschaft gemacht hat und weiterhin machen wird. Aber wie immer im Leben: Es gibt auch Schwächen. Streit zwischen verfeindeten Familienstämmen, Stimmenzersplitterung aufgrund von Erbgängen über Generationen hinweg, Interessenskonflikte zwischen Unternehmen und Familienangehörigen, Erbstreitigkeiten, Kommunikationsprobleme oder mangelndes Kapital für notwendige Investitionen und geographische Expansion sind klassische Themen, wenn es um solche Defizite geht. Und allen ist leider gemeinsam, dass sie im negativen Falle unendliche Werte vernichten können – finanziell, arbeitsmarktpolitisch und natürlich auch emotional.

Das psychologisch schwierigste Thema ist allerdings die Nachfolgeregelung des Chefs. In über 700 000 deutschen Unternehmen steht in den nächsten Jahren die Nachfolge an, und nur die Hälfte wird den Übergang in Familienhand überleben. Bei manchen hält sich der Seniorchef für unsterblich bzw. unersetzlich, wird aber starrsinnig und übervorsichtig und verhindert so notwendige Innovationen. Die Denkmalspflege („das haben wir schon immer so gemacht“) droht das Werk zu zerstören. Bei anderen streiten sich Senior- und Juniorchef über den

einzuschlagenden Weg und enden im Deadlock – oder sie werden durch Geschwisterstreitigkeiten gelähmt. Mancher Sohn fühlt sich erdrückt durch den übermächtigen Gründervater und zerbricht daran wie Edoardo Agnelli – nach Kafkas Diktum „Ich mager, schwach, schmal. Du stark, groß, breit“. Andere, durchaus fähige Nachfolger wollen eigene, neue Wege gehen und gründen selbst Firmen; und die Mehrheit der Söhne und Töchter baut sich eine ganz andere Existenz jenseits des Unternehmertums auf.

Das Spektrum ist so breit, wie Menschen unterschiedlich sind. Gelungene Unternehmensnachfolge im Kreis der Familie – und zwar für Senior, Junior und das Unternehmen zugleich – ist ein Kampf gegen die Wahrscheinlichkeit. Aber das Risiko lässt sich reduzieren durch die Anwendung bestimmter Grundprinzipien, die aus der Forschung und zahlreichen empirischen Studien destilliert werden können (mehr dazu unter [www.florian-langenscheidt.de](http://www.florian-langenscheidt.de) unter „Reden“).

Was uns angesichts solcher Gefährdungen klar sein muss: Bei allen Stärken und Wettbewerbsvorteilen brauchen Familienunternehmen Unterstützung, Rat, vernünftige Steuerkonditionen, Planungssicherheit und auch eine starke Lobby. Ist es uns ernst mit konstruktiver Arbeitsmarktpolitik, sollten wir all das bereitstellen.