

Erfolgreich wegen oder trotz Familie?

FAMILIENUNTERNEHMEN – Erfolgsfaktoren erkennen und Fehler vermeiden: Das ist die Therapie, die Familienunternehmen ein langes Leben ermöglicht. Dabei gilt es zu beachten: **Der Begriff Familienunternehmen steht für sehr unterschiedliche Konstellationen.**



Jugendlicher Übermut beim Verändern kann schaden und die Resistenz der Senioren beim Loslassen verstärken.

Die Übergeschäftsführung nach dem Übergabeprozess ist eine ungute Eigenheit in zu vielen Familienbetrieben. Die Nachfolge sowohl hinsichtlich Eigentum als auch hinsichtlich Führung und Governance ist zwar geregelt, aber Patriarchen und Matriarchinnen üben noch über Jahre und teils sogar Jahrzehnte eine Art informelle Übergeschäftsführung aus. Sie bedienen sich der familiären Vater- und Mutterrollen, um Entscheidungen zwar nicht selbst zu treffen, weil faktisch nicht mehr möglich, wohl aber nach ihren Vorstellungen von den Nachfolgern und Nachfolgerinnen treffen zu lassen.

Jugendlicher Übermut kann schaden, sowie die Resistenz der Senioren beim Loslassen verstärken. Junioren, die nicht mit Demut und Bescheidenheit in die unternehmerische Rolle wachsen wollen, sondern gleich schon mit massiven Veränderungen ihr neues Chef-Dasein rechtfertigen müssen, schädigen ihr Familienunternehmen. Zuerst sollte nämlich der Fokus darauf liegen zu verstehen, was die bisherigen Generationen aufgebaut haben, nach welchen Prinzipien und Regeln sie gewirtschaftet und entschieden haben.

Abschließend, aber bei weitem nicht vollständig, noch folgender Fehler, der hie und da auffällt: die Selbstbeschäftigung. Es gibt tatsächlich Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die in spezifischen Zeiträumen sehr viel Energie und Zeit in sich selbst stecken. Das kann in Nachfolgesituationen passieren oder einfach auch deshalb, weil man vielleicht zu lange zu erfolgreich war. Man sollte einen unternehmerischen Grundsatz nie vergessen: Unternehmen sind für Kunden da, nicht für Mitarbeiter und nicht für Familienmitglieder.

Markus Weishaupt
© weishaupt@weissman-international.com

DER AUTOR Markus Weishaupt ist Beratungsexperte für größere, international tätige Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Mitglied von Verwaltungs- und Familienräten, Geschäftsführer der Gesellschafter von Weissman & Cie. Italia, Urheber des www.family-businessmodel.com, Professor an der FH Kufstein, University of Applied Sciences sowie Autor zahlreicher Artikel und Bücher zu Welt der Familienunternehmen. Im Dezember 2022 ist im Eigenverlag sein neues Buch erschienen: „Erfolgreich trotz Familie. Wie Sie gravierende Fehler in Familienunternehmen vermeiden und Generationen überstehen.“



Die Übergeschäftsführung nach dem Übergabeprozess ist eine ungute Eigenheit in zu vielen Familienbetrieben. Die Nachfolge sowohl hinsichtlich Eigentum als auch hinsichtlich Führung und Governance ist zwar geregelt, aber Patriarchen und Matriarchinnen üben noch über Jahre und teils sogar Jahrzehnte eine Art informelle Übergeschäftsführung aus. Sie bedienen sich der familiären Vater- und Mutterrollen, um Entscheidungen zwar nicht selbst zu treffen, weil faktisch nicht mehr möglich, wohl aber nach ihren Vorstellungen von den Nachfolgern und Nachfolgerinnen treffen zu lassen.

Bozen – Manche riesigen Unternehmen werden als Familienunternehmen eingestuft – und sie sind es auch. Drei von vielen möglichen Beispielen: Exor (145 Mrd. Umsatz) befindet sich zu 53 Prozent im Besitz der Familie Agnelli, die Schwarz-Gruppe (140 Mrd. Umsatz mit Lidl, Kaufland u.a.) zu 100 Prozent im Besitz der Familie Schwarz, Würth (17 Mrd. Umsatz) gehört zu 100 Prozent der Familie Würth.

Dann gibt es eine zweite Kategorie von sehr großen Familienunternehmen, die oft als Hidden Champions bezeichnet werden, zum Teil Weltmarktführer sind und zwischen 50 Millionen und drei Mrd. Umsatz erwirtschaften. Beispiele sind Haribo, Ravensburger, Sennheiser oder Miele (wobei Miele 4,5 Mrd. Umsatz erzielt).

Eine dritte Kategorie sind die klassischen KMU, die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die weniger als 250 Beschäftigte, unter 50 Millionen Umsatz aufweisen und die Bilanzsumme von 43 Millionen nicht überschreiten. In diese Kategorie gehören fast alle großen Südtiroler Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Und schließlich gibt es die Kleinstunternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen und je nach Land 80 bis 90 Prozent aller Unternehmen ausmachen.

Es liegt auf der Hand, dass die Realitäten völlig verschiedene sind, die Herausforderungen unterschiedlich, die Möglichkeiten andere, die Management-Logiken nicht vergleichbar. Anders sind auch die finanziellen Spielräume, die betreuten Märkte, die Aufbauorganisation, die Entscheidungsabläufe, die faktischen und rechtlichen Governance-Implicationen, die Unternehmenskultur. Was alle Kategorien eint, ist der familiäre Einfluss auf das Unternehmen.

Positive Prägung durch die Familie

So zeigt die DNA der besten Familienunternehmen (siehe dazu „Radikal anders“ – Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen, Markus Weishaupt, Campus Verlag, Frankfurt 2015), dass sich Familienunternehmen dann über Generationen erfolgreich entwickeln, wenn sie von der Unternehmerfamilie positiv geprägt sind. Sie sind stark kapitalisiert, haben ausgeprägte Kernkompetenzen und anerkannte Wettbewerbsvorteile, sind international tätig, innovativ, nahe am Kunden,

Familienunternehmen entwickeln sich dann über Generationen erfolgreich, wenn sie von der Unternehmerfamilie positiv geprägt sind.

passieren ihre Führungs- und Managementstrukturen den künftigen Herausforderungen vorausschauend an, beschäftigen die besten Mitarbeiter und leben eine ausgeprägte Unternehmenskultur, den Werten des ehrbaren Kaufmanns getreu.

Wenn es schon ein Erfolgsmodell gibt, an welchem sich Familienunternehmen orientieren können, werden viele dies tun, möchte man meinen. Jedoch gibt es nach wie vor Familienunternehmen, die der Überzeugung sind, nach anderen Kriterien leben zu müssen, neue Kriterien zu entwickeln für ihren langfristigen Erfolg. Auf der höchsten, oben beschriebenen Ebene der DNA erfolg-

reicher Familienunternehmen wird es wahrscheinlich keine großen Änderungen geben, wohl aber in der Unternehmensstrategie, den konkreten Organisationsmodellen und Führungskonzepten.

Familienunternehmen sind nicht grundsätzlich besser als andere Unternehmensformen. Es gibt gut und es gibt schlecht geführte Familienunternehmen. Viele Familienunternehmen, egal ob Kleinstunternehmen oder riesige Unternehmenskolosse, könnte man behaupten, sind nicht wegen ihrer Unternehmerfamilien erfolgreich, sondern trotz dieser.

Die Nachahmung des erfolgreichen Geschäftsmodells der Besten ist nur eine, zugegeben schwierige, Möglichkeit, das eigene Unternehmen langfristig auszurichten. Eine andere, leichter machbare Möglichkeit besteht darin, geläufige Fehler nicht zu begehen, die in vielen Familienunternehmen begangen werden. Einige dieser wiederkehrenden Fehler stellen ein Muster von nicht zu wiederholenden Stolpersteinen dar. Der Ansatz liegt folglich darin, die „Via Negativa“ nicht zu beschreiten, sprich: Wer dieses Muster typischer Fehler von Familienunternehmen nicht begeht, erhöht die eigene Überlebenswahrscheinlichkeit um ein Vielfaches.

Einige gefährliche wiederkehrende Fehler

Ein Muster, das sich immer wieder als Problem für die Entwicklung von

Familienunternehmen identifizieren lässt, ist die vermeintliche Unsterblichkeit. Das Gefühl des Seniorchefs oder der -chefin, unersetzlich zu sein, schadet ab einem gewissen Zeitpunkt dem Unternehmen. Wer mit 60 nicht anfängt, sich über die Nachfolge Gedanken zu machen und mit 70 die Nachfolge noch nicht geregelt hat, könnte mit 80 womöglich das Unternehmen zerstört haben.

Ein auffälliger Fehler ist die reduzierte Schriftlichkeit in Familienunternehmen. Das bedeutet, dass oft unternehmensinterne Rollen, Entscheidungsbefugnisse und Nachfolgeregelungen nicht schriftlich festgehalten werden. Aus reiner Mündlichkeit entsteht mannigfaltiger Interpretationsspielraum und erschwert dadurch das Schaffen von Verbindlichkeit. Fehlinterpretationen können die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Unternehmen lähmen. Und wenn familieninterne Entscheidungsprozesse als sehr intime Familienphänomene wahrgenommen werden, wird die Hürde, sich externe Hilfe in Form einer Beratung zu suchen, groß.

Auch das Thema Gerechtigkeit ist von großer Relevanz, wenn es um Veränderungsprozesse in Familienunternehmen geht. Gerade Nachfolgeprozesse müssen den folgenden beiden Kriterien entsprechen, um langfristig akzeptiert zu werden: Einerseits sollen sie für jeden Beteiligten subjektiv gerecht sein, andererseits darf die Nachfolge auch objektiv nicht ungerecht sein. Damit ist gemeint, dass die Erbschaftswerte, die aus dem Unternehmen und anderen Werten bestehen, gerecht unter den Nachfolgern und Nachfolgerinnen aufgeteilt und bestimmte Personen nicht überzogen überproportional bedacht werden. Es