

## 10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Private Universität Witten/Herdecke

Familienunternehmen bestimmen die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Gut  $\frac{3}{4}$  aller Unternehmen sind diesem Typ zuzuordnen. Die Wittener Thesen weisen auf deren Besonderheiten hin:

### ***Familienunternehmen sind...***

1. *anders* –  
Sie sind definiert über den bestimmenden Einfluss einer Familie auf die Entwicklung des Unternehmens. Aus diesem Einfluss (und nicht aus der Unternehmensgröße) erwachsen die Eigenarten dieses Unternehmenstyps.
2. *erfolgreicher* –  
Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es muss gelingen, die Familie als Ressource im Dienste des Unternehmens zu nutzen. Im Zweifelsfall gilt: „Das Unternehmen geht vor!“
3. *gefährdeter* –  
Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verratener Loyalität können dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen, das Unternehmen kann zum Opfer von Stammeskriegen werden. Die Gleichzeitigkeit der Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen setzt die Beteiligten einem Spannungsfeld aus, das von Widersprüchen gekennzeichnet ist und sie so verletzlich macht.
4. *(potentiell) intelligenter* –  
Leichter als börsennotierte Konzerne können sie sich frei machen von einer unternehmerisch oft schädlichen Logik kurzfristiger Gewinnorientierung. Auch können sie sich breit diversifiziert positionieren – ein Umstand, für den börsennotierte Unternehmungen einen Kursabschlag erhalten, obgleich er die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht.
5. *finanziell anders aufgestellt* –  
Familienunternehmen sind vorsichtiger in der Inanspruchnahme von Fremdkapital und stärker an finanzieller Eigenständigkeit interessiert. Im Bedarfsfall gelingt es ihnen, jedoch auch schwerer als Großkonzernen, Fremdkapital zu generieren. Darüber hinaus sind sie von den in der Nachfolge zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen.

6. *langfristiger orientiert* –  
Sie halten (länger) fest an ihren Gründungsmythen, bewährten Geschäftsprinzipien, gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen und vor allen an ihren Mitarbeitern, was sich positiv auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Vertrauensressourcen auswirkt. Dieses Festhalten kann es zugleich schwerer machen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.
7. *beratungsresistenter* –  
Familien achten auf ihre Grenzen – und genauso wie sie sich im Privatbereich Fremden nicht bereitwillig öffnen, gehen sie auch in unternehmerischen Fragen davon aus, dass Probleme innerhalb der Familie gelöst werden sollten. Dies erklärt durchaus zum Großteil ihren Erfolg, doch hat auch diese Haltung ihre „Risiken und Nebenwirkungen“, nämlich dann, wenn durch externe Beratung neue Möglichkeiten eröffnet werden könnten.
8. *familiärer* –  
Sie übertragen familiäre Beziehungsmuster auf Führungskräfte und Mitarbeiter. So erfährt deren Tätigkeit eine höhere Sinnstiftung, auch die Identifikation mit dem Unternehmen wird gesteigert: Man gehört dazu! Von diesen „emotionalen Zusatzausschüttungen“ profitieren Unternehmen wie Mitarbeiter.
9. *unternehmerischer* –  
Ein besonderer Gestaltungswille, das Streben etwas Dauerhaftes zu schaffen, die Orientierung am Kunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Familienunternehmen. Je kleiner das Familienunternehmen ist, desto eher hängt dessen Entwicklung von der Führungsstärke, Innovationskraft und unternehmerischen Weitsicht einer einzigen Person ab – mit allen Vor- und Nachteilen: kurze Entscheidungswege, aber auch starke Umbrüche im Nachfolgeprozess oder beim plötzlichen Ausfall der prägenden Führungspersönlichkeit.
10. *langlebiger* –  
Familienunternehmen weisen eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Langlebigkeit auf. Sie sind ein Erfolgsmodell, solange sie in der Lage sein, die Paradoxien zu managen, die sich aus der Kopplung von Familie und Unternehmen ergeben. Immer wieder gilt es, eine Balance zu finden, so dass nicht einseitig Familien- oder Unternehmensinteressen bedient werden. Gelingt die Balance zwischen beiden, kommen die einzigartigen Ressourcen dieser Unternehmensform voll zum Tragen.