

Ein Unternehmen kann langfristig nur überleben, wenn jeder Einzelne austauschbar ist. Andererseits sind Originalität und Einzigartigkeit der Beschäftigten elementare Faktoren für den Erfolg. Beides gilt auch und gerade für den Unternehmer selbst.

Diese Paradoxie erklärt einige spezifische Risiken und Chancen von Familienunternehmen. Denn die Familie ist wahrscheinlich der einzige Ort, wo sich ein Individuum als nicht-austauschbar erlebt. Entscheidungen orientieren sich an Personen und den mit ihnen verbundenen Emotionen. So bildet die Familie das Gegenstück zur sachorientierten Rationalität von Organisationen, die im Extremfall »ohne Ansehen der Person« zu ihren Entscheidungen kommen.

In Familienfirmen prallen beide Logiken aufeinander, was Risiken in sich birgt: wenn »um des lieben Friedens willen« sachliche Auseinandersetzungen vermieden werden. Oder das Unternehmen zum Schlachtfeld persönlicher Streitigkeiten wird.

Untersucht man langlebige Familienunternehmen wie Haniel, C&A oder Oetker, so zeigt sich aber, dass eben diese familiären Werte auch Rezepte für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg liefern. Oberstes Prinzip: Der Konflikt zwischen familiären und betriebswirtschaftlichen Werten wird nicht im Sinne des Entweder-oder entschieden. Stattdessen versucht man in jedem Einzelfall kreativ, die Interessen von Familie und Unternehmen auszubalancieren. Das gelingt, wenn die Familie alle Entscheidungen dem Ziel unterordnet, das Unternehmen möglichst gestärkt an die nächste Generation weiterzugeben. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass sich Familie und Unterneh-

men als Schicksalsgemeinschaft verstehen. Und die unternehmerischen Entscheidungen zu den familiären Werten passen, damit sich die Familie dauerhaft mit dem Unternehmen identifizieren kann. Das hat Wirkungen nach innen wie außen: Der Planungshorizont ist langfristig und orientiert sich nicht an Quartalsergebnissen. Um von Banken unabhängig zu bleiben, wächst man organisch.

Ein diversifiziertes Portfolio sorgt für Unabhängigkeit von Einzelmärkten.

So mag unterm Strich die Rendite zwar kleiner sein, als fremde Investoren erwarten würden. Doch die Familie stört das nicht, soweit das Unternehmen genug verdient, damit die Familienmitglieder sich nicht als die »Dummen« fühlen. Schließlich fungiert das Unternehmen vor allem als Sinnstifter, auf den man stolz ist.

Was Familienunternehmen unschlagbar macht



Fritz B. Simon ist Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten-Herdecke. Der gelernte Psychiater und Psychoanalytiker ist Co-Autor der Studie »Mehr-Generationen-Familienunternehmen«, erschienen 2005 im Carl-Auer Verlag.

Für Personalpolitik und Umgang mit Kunden erzeugt der Einfluss familiärer Werte eine Kultur, die von der Einzigartigkeit jedes Menschen ausgeht und die dessen Bedürfnissen gerecht zu werden versucht. Kurz: das emotional intelligenteste Modell.

Doch da liegt auch ein Fallstrick: Will ein Familienangehöriger eine Leitungsposition übernehmen, sollte er mindestens so gut sein wie der talentierteste externe Bewerber. Andernfalls werden die familienfremden Leistungsträger demotiviert.

Die Informalität und Flexibilität des familiären Kommunikationsstils ermöglicht auch im Unternehmen schnelle, innovative Entscheidungen. Gelingt es dann auch noch, externe Fachleute als Sparringspartner – etwa als Beirat – an das Unternehmen zu binden, lässt sich das Beste aus beiden Welten kombinieren: die Personenorientierung der Familie und die Sachorientierung von Organisationen. Dann sind Familienunternehmen langfristig unschlagbar. ●