

# OWL ist Familienunternehmerland

Prof. Dr. Christina Hoon: »Notwendigkeit zur Professionalisierung«

Ein Gastbeitrag  
von Prof. Dr. Christina Hoon

Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für BWL, insbesondere Führung von Familienunternehmen, an der Universität Bielefeld und Vorstand des Instituts für Familienunternehmen (iFUn)

Ostwestfalen-Lippe ist besonders, weil die Wirtschaftskraft dieser Region durch viele, eher kleine Arbeitgeber geprägt ist. Mit circa 100.000 Unternehmen und einem Bruttoinlandsprodukt von etwa 60 Milliarden Euro ist die Wirtschaftsregion OWL eine der stärksten Deutschlands. Dass von diesen Unternehmen in der Region circa 70 Prozent Familienunternehmen sind, ist allerdings weniger bekannt. »100 Prozent Familienunternehmen« gilt für eine Vielzahl der Betriebe in OWL, in denen Mitglieder der Familie nicht nur Eigentümer, sondern auch in einer aktiven Führungsposition sind.

Familienunternehmen, die lange Zeit nicht mehr als ein gleichgültiges Gähnen hervorgerufen haben, galten als verstaubt und antiquiert und im Vergleich zur Kapitalgesellschaft als eher konservativ und zu wenig wachstumsorientiert. Von der Öffentlichkeit wurde seit jeher kritisch beäugt, wenn eine Familie die Unternehmensgeschichte lenkt und dabei im Geheimen operiert: Genau wie über die Familie wird auch über die Unternehmenskennzahlen möglichst wenig nach außen getragen.

Auch als Arbeitgeber waren Familienunternehmen lange wenig attraktiv: Bewerbende sind auf der Suche nach internationalen, vermeintlich steilen Karrierewegen in kapitalmarktorientierten Unternehmen. Viele mittelgroße Familienunternehmen erleben im Kampf um qualifizierte Beschäftigte nicht nur einen Standortnachteil.

In Sachen Beschäftigtenzahl, Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze sowie Umsatz und Gewinn sind Familienunternehmen ein starker Wirtschaftsfaktor für OWL. Eine Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zeigt: Die Eigenkapitalquote der größten Familienunternehmen liegt bei 35 Prozent, und 83

Prozent der Familienunternehmen geben an, ihr Wachstum über die eigene Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Vielfach ermöglicht diese unternehmerische Eigenständigkeit schnelle Entscheidungen – die Ausrichtung an den Erwartungen externer Stakeholder sind Familienunternehmern häufig fremd. Familienunternehmer fungieren als Markenbotschafter ihrer Produkte und Dienstleistungen und gelten über Generationen hinweg als »Gesicht« für Kunden, Lieferanten, aber auch für die eigenen Beschäftigten.

Ergebnisse einer Studie zu Leben und Arbeiten in OWL, durchgeführt vom Institut für Familienunternehmen (iFUn) der Universität Bielefeld, verdeutlicht eine positive Lebens- und Arbeitszufriedenheit in OWL. 70 Prozent der Befragten sind stolz auf die Arbeit, die sie erledigen. Und sogar 80 Prozent der Befragten geben an, zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein. Die hohe Arbeitszufriedenheit geht einher mit über 60 Prozent der Beschäftigten in Familienunternehmen, die angeben, sich stark mit der Unternehmerfamilie zu identifizieren.

Allerdings hat der OWL Survey auch gezeigt, dass für fast jeden zweiten Beschäftigten die Mehrbelastung in der Arbeit in den letzten fünf Jahren stark bis sehr stark zugenommen hat. Zur Zufriedenheit und ihrer Identifikation mit der Region OWL hat jeder zweite Befragte angegeben, sich stark mit der Region zu identifizieren und stolz auf OWL zu sein.

Das Denken in Generationen gilt nicht nur für Unternehmerfamilien, sondern auch für Beschäftigte, deren Familienmitglieder über Generationen hinweg für dasselbe Unternehmen arbeiten. Eine am Stiftungslehrstuhl »Führung von Familienunternehmen« an der Universität Bielefeld durchgeführte Studie verdeutlicht, dass das »Vererben« des Arbeitgebers für die Familien und für die Organisation positive Effekte hat. Die Beschäftigten erleben das Arbeiten mit ihren Familienmitgliedern als soziale Bereicherung, während das Unternehmen von einer schnellen Sozialisation, star-



Prof. Dr. Christina Hoon ist seit 2015 Inhaberin des Stiftungslehrstuhls »Führung von Familienunternehmen« an der Uni-

versität Bielefeld. Zudem ist sie Vorstand des Instituts für Familienunternehmen (iFUn).

ken Bindung und hohen Bleibeabsicht dieser Beschäftigtengruppe profitiert. Als attraktiver Arbeitgeber überregional sichtbar zu sein, ist für Familienunternehmen unabdingbar, um talentierte Beschäftigte in die Region zu holen und in der Region zu halten.

Erfolgreiche Nachfolge kann sehr unaufgeregt pas-

sieren, wenn Eigentum und Führung systematisch und langfristig geplant an die nächste Generation übertragen werden. Während in der traditionellen Nachfolge ein Mitglied an die Spitze der Familie und des Unternehmens nachrückt, übernehmen mittlerweile immer häufiger mehrere Nachfolgende das Unternehmen gemeinsam.

Was ist der beste Weg? Den gibt es nicht, dazu sind Familienunternehmen zu vielfältig und zu einzigartig. Aber: Der Nachfolgeprozess ist steinig. Insbesondere in Kleinstunternehmen ist die Suche nach einem oder einer Nachfolgenden eine große Herausforderung. Aber auch in dynastischen Familien ist Nachfolge schwierig, und

häufig droht der Familienfrieden an Entscheidungen über Macht und Positionen zu zerbrechen.

Das gilt auch für die Ausbildung des familieninternen Nachwuchses. Die Bereitschaft zur Nachfolge ist vielfach vorhanden, aber auch der klare Anspruch, durch gezielte Heranführung, Ausbildung und Unterstützung in die Rolle des Familienunternehmers hereinzuwachsen zu können. Allerdings droht die Nachfolge zu scheitern, wenn der Übergeber nicht loslassen kann, um den Thron für die neue Generation frei zu machen. Gleichzeitig muss die nächste Generation die Übernahme der Verantwortung für das Unternehmen vom Übergeber aktiv einfordern. Da sind dann die Rebellen gefordert, die im Palast um den (groß-)elterlichen Thron kämpfen.

Erfolgreiche Nachfolger stellen sich der Verantwortung, sind sich der Risiken bewusst, suchen sich Vorbilder des unternehmerischen Handelns – häufig in der Familie – und gehen neue Wege. Gibt es ein Unternehmer-Gen und vererbt sich dieses Gen über die Generationen? Wohl eher nicht. Aber den Unternehmergeist über die Familie aufzunehmen und aktiv zu leben, gelingt vielen Nachfolgenden. Im Schumpeter'schen Sinne steht dieser Unternehmergeist für »kreative Zerstörung«, wenn Neues durch die Zerstörung des Alten entsteht. Denn auch wenn der oder dem Nachfolgenden das Unternehmen vererbt wird: Das reine Verwalten eines Geschäftsmodells reicht heutzutage nicht mehr aus, um ein Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen. Wenn Kinder »in die Fußstapfen« ihrer Eltern oder Großeltern treten, so sind aus unternehmerischer Sicht häufig neue Fußabdrücke durch die neue Generation nötig.

In »Die Budenbrooks« beschreibt Thomas Mann den Leitsatz des Lübecker Familienunternehmers mit »sey mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können«. Auch heute werden Familienunternehmern regelmäßig Werte zugeschrieben wie Verlässlich-

keit, Beständigkeit, aber auch Anstand und Ehrlichkeit. Und das ist vermutlich auch richtig, greift aber zu kurz, um Unternehmen zu kennzeichnen, denen es wirtschaftlich erfolgreich gelingt, in einer internationalisierten und hoch-dynamischen Umwelt zu agieren.

Einigen Familienunternehmen in OWL gelingt es seit über 100 Jahren erfolgreich, sich in ihrer Nische mutig und innovativ den Bedürfnissen der Märkte zu stellen. In einer Studie zur Langlebigkeit von Familienunternehmen (Stiftungslehrstuhl Familienunternehmen, Universität Bielefeld) wurde dazu deutlich, dass insbesondere die Gründerwerte und -ziele im Unternehmenswandel Orientierung bieten und als Kompass fungieren, um das Unternehmen immer wieder auf einen neuen Kurs zu bringen, ohne die eigenen Kernkompetenzen aus den Augen zu verlieren.

Kleinstunternehmen können »Familienunternehmen« im Arbeitsalltag leicht leben. Wachsende Familienunternehmen durchleben jedoch bald eine kritische Phase: Plötzlich kennt der Familienunternehmer nicht mehr jeden seiner Beschäftigten mit Namen, und auch nicht mehr jedes Produkt, jeden Kunden und Lieferanten. Die Führungsaufgaben können nicht mehr allein durch Familienmitglieder geleistet werden, Fremdmanager kommen dazu. Jüngere Beschäftigte haben den Gründer und seine Werte und Philosophie nicht mehr erlebt, so dass Gründergeist und Familienwerte zu verwässern drohen.

Die sich hieraus ergebende Notwendigkeit zur Professionalisierung im Zusammenspiel zwischen den Systemen »Familie« und »Unternehmen« fällt häufig schwer. Dennoch haben Familienunternehmen keinen Grund sich zu verstecken. Eine Vielzahl von ihnen sind global player, ihre Produkte innovativ und die Umsatzzuwächse hoch. Dennoch sind sie nicht glamourös und laut, suchen nicht die Öffentlichkeit wie die viel gezeigten Konzernhelden. Vielen Familienunternehmern geht es immer erst ums Unternehmen. Und das prägt auch das Familienunternehmerland OWL.