

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

FAMILIENUNTERNEHMER //

EINE SUCHE NACH DER HAUPTSACHE



ANNE KITSCH | IM AUFTRAG DES VERBANDES
DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU

INHALT

- 5 **DIE HAUPTSACHE: AUSGANGSPUNKT DER SUCHE**
- 8 DER STANDORT IST MEHR ALS DIE ADRESSE
- 12 DIALOGE ZWISCHEN WELTEN
- 16 WIE SICH WIRTSCHAFTSLEBEN ENTFALTEN KANN
- 18 EINE VIELVERSPRECHENDE VERBINDUNG
- 22 DYNAMISCHE BEZIEHUNGSGEFLECHTE
- 26 LANGER ATEM
- 30 BALANCEAKT KONTINUITÄT
- 34 **DIE HAUPTSACHE: WAS AUF DAUER SINN MACHT**

Den „Familienunternehmer“ einmal nicht in schnöden Zahlen und Fakten darstellen, sondern uns diesem Unternehmertypus von einer emotionalen Seite annähern – das waren unsere Vorstellungen, als wir diesen Text in Auftrag gegeben haben. Denn es sind emotionale Dinge, die im täglichen Wirtschaftsleben in den Betrieben die zentralen Unterschiede zu anderen Unternehmensformen ausmachen. Mit Frau Dr. Kitsch hatten wir das Glück, eine Autorin zu finden, die unsere Vorstellungen einfühlsam und präzise umgesetzt hat. Der Text soll, so unsere Hoffnung, sowohl im politischen Raum wirken und dort für eine Verbesserung des Verständnisses von Unternehmertum sorgen als auch den Familienunternehmern selber eine Selbstvergewisserung und Motivation sein!

Zur Visualisierung dieses Näherungsprozesses haben wir als grafisches Gestaltungselement den Kreis gewählt. Kreise symbolisieren hier Begriffe wie „regionale Zentren“, „Nachhaltigkeit“, „Kontinuität“ oder auch „Verantwortung“, die alle eine große Bedeutung für das Verständnis von Familienunternehmertum haben. Je deutlicher das Bild des Familienunternehmers im Verlauf des Textes wird, desto strukturierter ordnen sich die Kreise an.

Wir wünschen jedem Leser eine anregende und kurzweilige Lektüre!

Die Familienunternehmer – ASU
Juli 2008

»Ich habe niemals einen wirklich großen Geschäftsmann gesehen, dem das Verdienen die Hauptsache war«

WALTHER RATHENAU

DIE HAUPTSACHE: AUSGANGSPUNKT DER SUCHE

„Was ist denn dann für den Geschäftsmann die Hauptsache?“, möchte man zurückfragen. Denn dieses Zitat von Walther Rathenau kommt wie eine Entgegnung, wie ein Einspruch auf eine Behauptung daher. Was ist in seinem Selbstverständnis die Hauptsache, der Inbegriff, der Beweggrund, das A und O, der springende Punkt?

In einer Zeit, in der zweistellige Gewinnsteigerungen mit gleichzeitigem Abbau von Arbeitsplätzen in großem Maßstab einhergehen, Vorstände mit horrenden Beträgen abgefunden werden, obwohl sie auf ganzer Linie gescheitert sind, und Führungsetagen die Bezüge im Galopp erhöhen, obwohl die gesamtwirtschaftliche Lage eine ganz andere Marschrichtung vorzugeben scheint, wirkt dieses Zitat völlig unzeitgemäß.

Darum möchte man weiterfragen: Und wenn es sie gibt, diejenigen, die sich an einer Hauptsache orientieren, warum hören wir so wenig von ihnen, warum nehmen wir sie so wenig wahr? Wo können wir wirtschaftliche Akteure mit einer anderen Einstellung finden?

Tatsächlich gibt es in Deutschland eine breite wirtschaftliche Schicht, die gerade aufgrund ihrer Ideen, ihrer inneren Triebkräfte und ihrer daraus resultierenden Struktur kaum anfällig ist für derlei Auswüchse: Die Familienunternehmer.

Einige von ihnen würden sich selber gar nicht ohne Weiteres als solche bezeichnen – entweder weil sie die erste Generation sind, weil sie vielleicht weder Kinder noch eine Familie haben, weil sie als Quereinsteiger dazugekommen sind oder weil ihr Unternehmen klein ist. Doch sie sehen sich dann als „Familienunternehmer“, wenn es um ihre Haltung und um ihr Selbstverständnis geht.

Was macht sie aus, und warum sind sie in der Lage, Wirtschaftswachstum auch im globalen Maßstab zu erzielen, ohne dabei der Gesellschaft tiefe Wunden zu schlagen? Ich mache mich auf die Suche.

Ich brauche nicht lange zu suchen, denn Familienunternehmen haben eine besondere Präsenz am Ort.

ICH BRAUCHE NICHT LANGE ZU
SUCHEN, DENN FAMILIENUNTER-
NEHMEN HABEN EINE BESONDERE
PRÄSENZ AM ORT.



DER STANDORT IST MEHR ALS DIE ADRESSE

AUF DER SUCHE SEHE ICH

Ob ein Familienunternehmen ländlich oder urban liegt, ob es in einem Industriegebiet oder mitten in der Stadt gelegen ist – seine dauerhafte Präsenz an einem Ort bedeutet: Es ist auffindbar. Dieses so selbstverständlich scheinende Faktum ist spektakulär. Denn das konkrete Wissen um den Standort ist mehr als das Wissen um eine Adresse. Es steht für Verlässlichkeit in einer Zeit der anonymen Telefonschleifen, wo es immer schwieriger wird, Ansprechpartner zu finden, die sich für zuständig erklären, die Verantwortung übernehmen.

Am Ort zu sein heißt, im Gespräch zu sein. Die Öffentlichkeit kann sich ein Bild machen, das mit konkreten Erlebnissen in Verbindung steht. Menschen aus der Region gehen hier zur Arbeit. Das Unternehmen hat einen Ruf, für den es Verantwortung trägt. Damit steht und fällt die Identifikation der Mitarbeiter. Gerne sind sie stolz auf „ihre“ Firma. Andererseits bekommt der Ort Bedeutung durch das ansässige Unternehmen. Mit dem Unternehmen kann der Ort langfristig planen.

Am Ort zu sein heißt nicht nur auffindbar, sondern kenntlich zu sein. Eine Firma wächst mit der Region zusammen. Beide prägen sich gegenseitig. Beide sind aufeinander angewiesen. Nicht selten ist die persönliche Bindung der Inhaber an die Region ein starker Beweggrund, vor Ort zu bleiben. Niemand muss bei einem Familienunternehmen befürchten, dass es sich unversehens ins Ausland verlagert. Es hinterlässe eine schmerzliche Lücke, wenn es nicht mehr da wäre.

Ich erlebe hautnah: Beständigkeit am Ort erfordert Fantasie. In den Gründungszeiten sind es mitunter provisorische, ja kuriose Unterkünfte, die sprichwörtlichen Garagen. Die Gebäude selber haben ihre Grenzen. Ein Unternehmer zeigt mir, wie er eine Maschinenstraße „durch die Decke“ konstruiert hat, weil das historische Firmengebäude nicht verändert werden durfte. Gebäude prägen die Menschen, ihre Arbeitswege und ihre Arbeitsabläufe.

Von Anfang an zählt für die Wahl des Ortes: Das Umfeld muss stimmen. Ich betrachte die klassischen Luftbildaufnahmen, auf denen verschiedene Gebäudekomplexe mit Jahreszahlen versehen sind. Mit jedem einzelnen Bauabschnitt verbindet das Unternehmen seine inhaltlichen Etappen. Sie bilden in jeder Unternehmensgeschichte Zäsuren. „Als Werk 1 gebaut wurde“, „Als das alte Werk abgerissen wurde“ oder „Als wir in das neue Verwaltungsgebäude einzogen“ – so oder ähnlich heißt es dann. Räumliche Veränderungen und Umstrukturierungen innerhalb eines Hauses sowie Gebäudeerweiterungen und Neubauprojekte gehören zum Alltag eines prosperierenden Familienunternehmens. Bauliche Erweiterungen sind eine wichtige Voraussetzung für Wachstum und Entwicklung. Das geht auch mit Konflikten einher. Ein Unternehmen existiert nicht unbemerkt und leise. Es bildet eine Welt in der Welt.

Es braucht eine gute logistische Anbindung, Zufahrtswege, Parkplätze. Es beansprucht Terrain. Erweiterungspläne stoßen auf Grenzen. Nicht selten gehen Jahre ins Land, wie es bei einem Unternehmen der Fall ist, dem es unter Aufbietung aller Verhandlungskünste endlich gelingt, behördliche Hürden zu überwinden und eine zweite, strategisch wichtige Zufahrt zu realisieren. So etwas ist für Menschen, die Dynamik, Flexibilität, flache Hierarchien und beherzte Entscheidungen gewöhnt sind, nur schwer nachzuvollziehen.

Unternehmensgebäude können Zeichen setzen – manchmal sogar Wahrzeichen. Hat der Inhaber ein Gespür für seine Region, werden Gebäude im Dialog mit der Umgebung konzipiert, und sie prägen Landschafts- und Städtebilder.

Mir begegnet ein Unternehmer, der sich mit der Architektur des Verwaltungsgebäudes einen persönlichen Traum erfüllt hat. Am Stadtrand „im Grünen“ stehend, wird der Neubau eins mit der Landschaft und die Landschaft mit dem Neubau. Durch großzügige Verglasung holt er für Mitarbeiter, Kunden und Besucher und nicht zuletzt für sich selbst die Landschaft ins Unternehmen hinein, die dadurch unverdrängt erscheint.

Dauerhafte Präsenz am Ort bedeutet: Das Unternehmen wird erlebbar.

DAUERHAFTE PRÄSENZ AM ORT
BEDEUTET: DAS UNTERNEHMEN
WIRD ERLEBBAR.

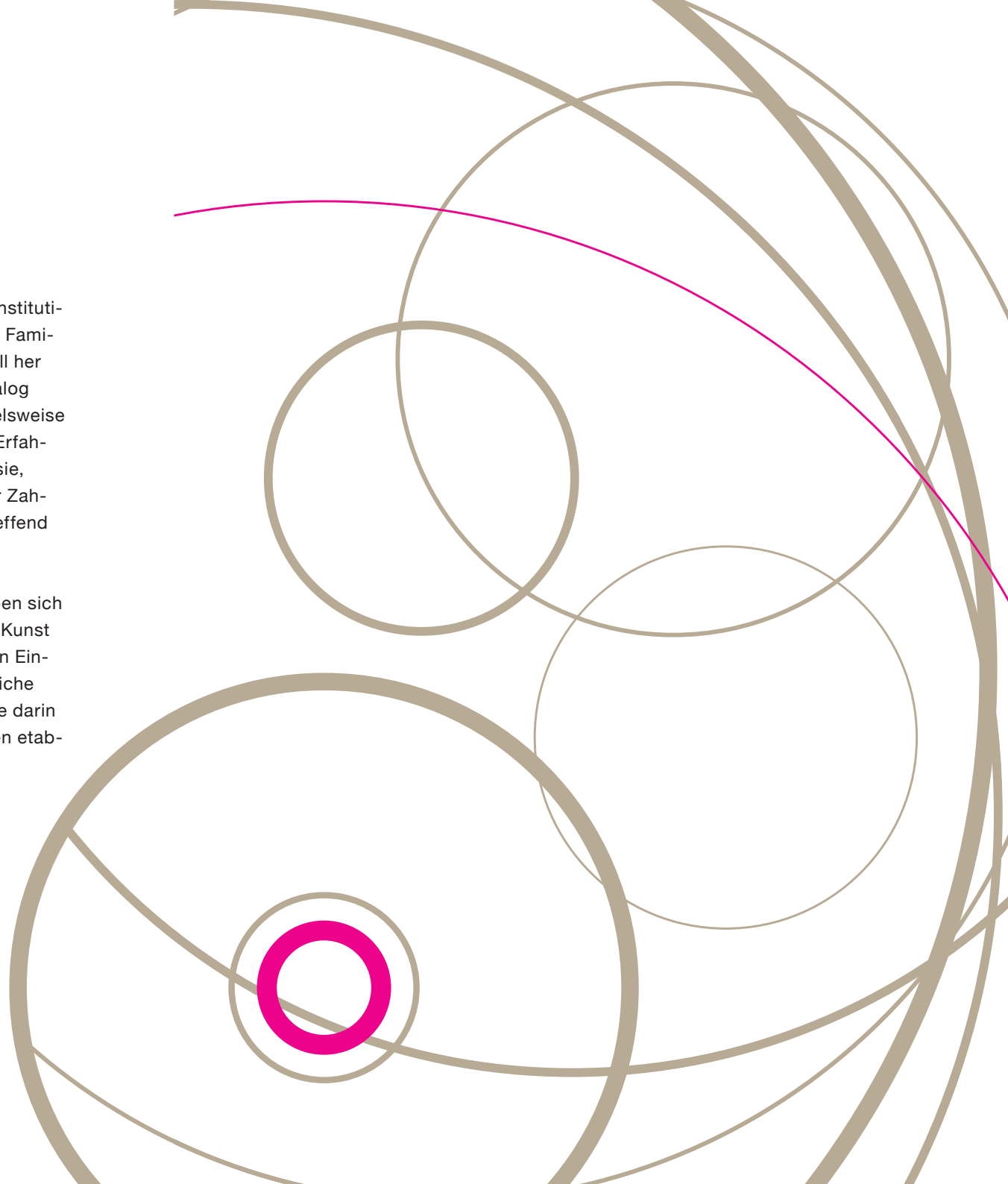


DIALOGE ZWISCHEN WELTEN

AUF DER SUCHE BEOBACHTE ICH

Ein Familienunternehmen hat das Potenzial, zu einer regionalen Institution zu werden, die dem Wohl und Nutzen der Allgemeinheit dient. Familienunternehmer sind wie Seismographen, die Impulse von überall her aufnehmen und gerne unterschiedliche Welten miteinander in Dialog bringen. Sie greifen gesellschaftspolitische Themen auf – beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Bedeutung der Erfahrung älterer Arbeitnehmer für den Wissenstransfer – und setzen sie, häufig als Vorreiter, in ihren Unternehmen um. „Wir sind nicht nur Zahlenlenker, sondern Querdenker“, bringt es eine Unternehmerin treffend auf den Punkt.

Sie greifen Interessen und Belange der Region auf. Daraus ergeben sich nicht nur Ehrenämter, sondern entwickeln sich Förderprojekte in Kunst und Kultur, Patenschaften mit Schulen, Kindergärten und sozialen Einrichtungen. Diese Initiativen haben nicht selten eine sehr persönliche Note, weil sich Neigungen und Interessen der Unternehmerfamilie darin spiegeln. In etlichen Unternehmen hat sich das über Generationen etabliert.



Gleichwohl ist kulturelles und soziales Engagement kein Gnadentat, weil Unternehmen auf verschiedene Weise davon profitieren. „Von Kunst und Kultur gehen für mich Impulse und Fragestellungen aus, die mich innehalten lassen und die mir andere Sichtweisen eröffnen“, sagt eine Unternehmerin. „Sie sind ein Korrektiv und geben wirtschaftlichem Handeln Orientierungshilfe.“ Wie viele andere Familienunternehmer ist sie sich dieser fruchtbaren Wechselwirkung bewusst.

Die Motivation zu diesem Einsatz liegt weniger in einer gezielten Strategie zur Imagebildung als in dem Bedürfnis, sich der Gesellschaft erkenntlich zu zeigen. Indem das Familienunternehmen zum Beispiel Vereine fördert, in denen seine Mitarbeiter aktiv sind, fördert und würdigt es ihr Engagement auch außerhalb seiner arbeitsrechtlichen Verpflichtungen.

Ein Familienunternehmer bringt es auf den Punkt: „Das ist ein Geben und Nehmen, denn Mitarbeiter leisten für ein Familienunternehmen häufig viel mehr als die von ihnen erwartete Arbeit. Darum möchte ich etwas zurückgeben, das über die reine Entlohnung hinausgeht.“

Das Familienunternehmen verdient nicht nur, es macht sich verdient.



DAS FAMILIENUNTERNEHMEN
VERDIEN T NICHT NUR, ES MACHT
SICH VERDIEN T.

WIE SICH WIRTSCHAFTSLEBEN ENTFALTEN KANN

AUF DER SUCHE ENTDECKE ICH

Unter den vielen Facetten, die ein Familienunternehmen ausmachen, ist der Faktor Zeit ein Kristallisationspunkt seiner Identität. Die Kontinuität bedeutet den Fortbestand des Familienunternehmens, bedeutet das, was es am Leben hält, was sich mit der Zeit entfalten kann.

Das Wort kontinuierlich ist eine Ableitung von „continuare“, was so viel heißt wie „fortsetzen, unmittelbar verbinden“. Das führt mitten ins Zentrum eines Familienunternehmens, wo es um Fortsetzung, Zusammenhang und Zusammenhalt geht.

Gelingendes Leben steht im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Streben nach neuen Ufern. Wird die Sicherheit überbetont, stirbt die Lebenslust; wird sie vernachlässigt, gerät das Leben in Gefahr. Entsprechend gehört eine vernünftige Risikobereitschaft zu einer erfolgreichen Unternehmensführung. Die Verweigerung von Veränderung – übrigens auch durch staatliche Reglementierungswut – lässt das Wirtschaftsleben absterben; die Risikobereitschaft des Hasadeurs gefährdet die Existenz ganzer Regionen.

Familienunternehmern ist es wesensfremd, alles auf eine Karte zu setzen, denn sie bewegen sich in generationsübergreifenden Zeitläufen. Selbst Inhaber in der ersten Generation, die vielleicht noch ein junges Unternehmen führen, fühlen sich dieser kontinuierlichen Entwicklung verpflichtet. Infolgedessen ist der Fortbestand des Unternehmens ein höherer Wert als eine kurzfristige Gewinnmaximierung. Dementsprechend ist die Mitarbeiterpflege ein höherer Wert als kurzfristige Kostenentlastung. Für Familienunternehmen ist Zeit nicht einfach nur Geld. Für sie ist Zeit vor allem der Raum, in dem sich Leben entfalten kann, auch Wirtschaftsleben. Das ist lebensklug.

Familienunternehmen arbeiten mit der Zeit, nicht gegen sie.



FAMILIENUNTERNEHMEN
ARBEITEN MIT DER ZEIT,
NICHT GEGEN SIE.

EINE VIELVERSPRECHENDE VERBINDUNG

AUF DER SUCHE HÖRE ICH

Zwei junge Techniker an ihrem Arbeitsplatz fragen sich: „Warum unternehmen wir nicht etwas?“, und sie gründen ein eigenes Maschinenbauunternehmen. Was sie anbieten wollen, steht ihnen noch nicht klar vor Augen. Doch sie sind überzeugt von ihrem Können. Sie haben Pioniergeist und Experimentierfreude. Und sie haben einen durch nichts zu erschütternden Optimismus. Sie arbeiten hart und halten zusammen. Alles investieren sie in ihr Vorhaben – ihr Geld, ihre körperliche und seelische Kraft, ihre Lebenszeit.

Einfacher hätten sie es wohl gehabt, wenn sie an ihrem Arbeitsplatz geblieben wären. Aber darum geht es ihnen nicht. Worum dann? Was ist für sie die Hauptsache? Sie sind Techniker aus Leidenschaft und fasziniert davon, etwas zu bewegen, Einfluss zu nehmen und zu neuen Ufern vorzudringen. Sie wollen ihren Erfahrungsraum erweitern.

Spätestens dann, wenn sie das Unternehmen an die nächste Generation übergeben, reflektieren sie ihre Unternehmensgeschichte. Sie staunen über ihre Energie, ihren schier unversiegligen Einfallsreichtum und die verblüffende Selbstverständlichkeit, mit der sie immer weitermachten. Heute sind sie Weltmarktführer in ihrem Segment. Fast alle Familienunternehmen könnten abenteuerliche Gründergeschichten erzählen. Das ist Stoff für spannende Romane.

Warum heißen Familienunternehmen überhaupt Familienunternehmen? Zum einen, weil eine Unternehmerfamilie der führende Kern sein kann, zum anderen, weil die innere Dynamik einer realen Familie von ihrer Gründung und Entwicklung her ein treffendes Gleichnis für den Organismus Unternehmen sein kann.

Wir stellen uns vor: Zwei Menschen starten mit Wünschen und Hoffnungen, mit Elan und einer Idee vom Leben. Sie sind entschlossen, Wirklichkeiten zu schaffen, die sich von den Wirklichkeiten ihrer Eltern unterscheiden. In jeder Generation ist neu zu buchstabieren, was die althergebrachten Dinge aktuell bedeuten: Ein Zuhause, Nachwuchs, Glück, Lebensqualität, Wohlstand, Geborgenheit und Freiheit, Erfolg und nicht zuletzt eine verlässliche Basis, um Krisen besser meistern zu können. Wenn die Gründungsidee verblasst, wenn die Bereitschaft, diese Idee auf die aktuellen Möglichkeiten zu befragen, nicht mehr da ist, dann geht es einer Familie nicht gut. Dann schwinden Elan und Zusammenhalt. Familien werden geprägt von Herkunft, Identität und Lebensweise. Und sie fügen jeweils ihr eigenes Kapitel hinzu.

Familienunternehmen, das heißt auf der begrifflichen Ebene: Zwei eigenständige Wörter gehen eine vielsagende Verbindung ein. Zwei Wörter, die jedes für sich genommen ganze Bibliotheken füllen könnten. Doch ist das eine das Attribut des anderen, das heißt, es geht nicht um irgendeine Unternehmensform, sondern um ein Unternehmen, das nach den Prinzipien einer Familie funktioniert und bei vielen von einer Familie geführt wird.

Wo immer ein Unternehmen gegründet wird, ist Familie direkt oder indirekt mit im Spiel: Als Vorbild oder Gegenbild, als Hintergrund, als tragende Säule, als Konfliktpotenzial, als Hauptakteur. Darum spielen Emotionen auch eine so große Rolle. Nur wenn das Unternehmen mit dem familiären Kontext in Übereinstimmung gebracht werden kann, ist es auf Dauer erfolgreich. Das stellt an die private Familie hohe Anforderungen.

Familien und Unternehmen sind Spannungsfelder, in denen sich kreative Funken entladen.



FAMILIEN UND UNTERNEHMEN SIND
SPANNUNGSFELDER, IN DENEN SICH
KREATIVE FUNKEN ENTLADEN.

DYNAMISCHE BEZIEHUNGS- GEFLECHTE

AUF DER SUCHE ERLEBE ICH

Am Messestand eines Familienunternehmens treffen sich Mitarbeiter, Vertriebspartner und Kunden. Die meisten kennen sich seit Jahren. Sie tauschen sich über die neuesten Entwicklungen aus. Sie teilen gemeinsame Erfahrungen. Sie haben Dinge miteinander entwickelt und vorangetrieben. Das sind erprobte Verbindungen.

Ein Kunde sagt: „Wir sind eine große Familie, und das liegt nicht nur an der Überschaubarkeit der Branche.“

Ich spüre: Hier ist ein übergreifender zeitlicher Zusammenhang präsent. Geschichte und Geschichten liegen in der Luft. Langjährige Geschäftsbeziehungen beinhalten die ganze Bandbreite menschlicher Erfahrungen. Langjährige Branchenerfahrung umfasst immer auch das Wissen um gesellschaftliche Entwicklungen: Wie bestimmte Werkstoffe oder Produkte für die industrielle Fertigung entdeckt worden sind. Wie sich bestimmte Handelskonzepte oder Dienstleistungen entwickelt haben oder ganz neue entstanden sind.

Dieses Beziehungsgeflecht, dieses Kompendium an Arbeits- und Lebenserfahrung ist das wesentliche Kapital des Familienunternehmens. Der „Faktor Mensch“ ist es, der Erträge bringt – und nicht nur finanzielle. Familienunternehmern ist nur zu bewusst, dass sie ohne diesen wesentlichen Faktor als Unternehmer nicht existieren würden. Mitarbeiter um ihrer selbst willen zu fördern heißt, sie um des Unternehmens willen zu fördern, weil sie langfristig gesehen eine wesentliche Ertragsquelle sind.

Kontinuierliche Beziehungen der Menschen am Arbeitsplatz schaffen ein sicheres und vertrauensvolles Umfeld, in dem zusammenhängend und damit sinnvoll gearbeitet werden kann. Sichere Arbeitsplätze bringen eine Region zum Blühen. Und sie prägen das individuelle Leben der Menschen, die mit einem verlässlichen Arbeitgeber auch ihr eigenes Leben verlässlicher planen können.

Langjährige Mitarbeiter sind Zeugen für das spannungsvolle Verhältnis von Tradition und Innovation; sie sind die Schnittstelle für Generationswechsel auch innerhalb der Mitarbeiterschaft. Aber auch jüngere Mitarbeiter, die erst kurze Zeit im Unternehmen arbeiten, beobachten interessiert Erfolge und Misserfolge, bemerken und beurteilen Mentalitätswechsel und Strategien. Ihre Haltung erlebe ich als loyal und die Spannweite ihrer Emotionen dem Unternehmen gegenüber von kritisch über stolz bis liebevoll ironisch.

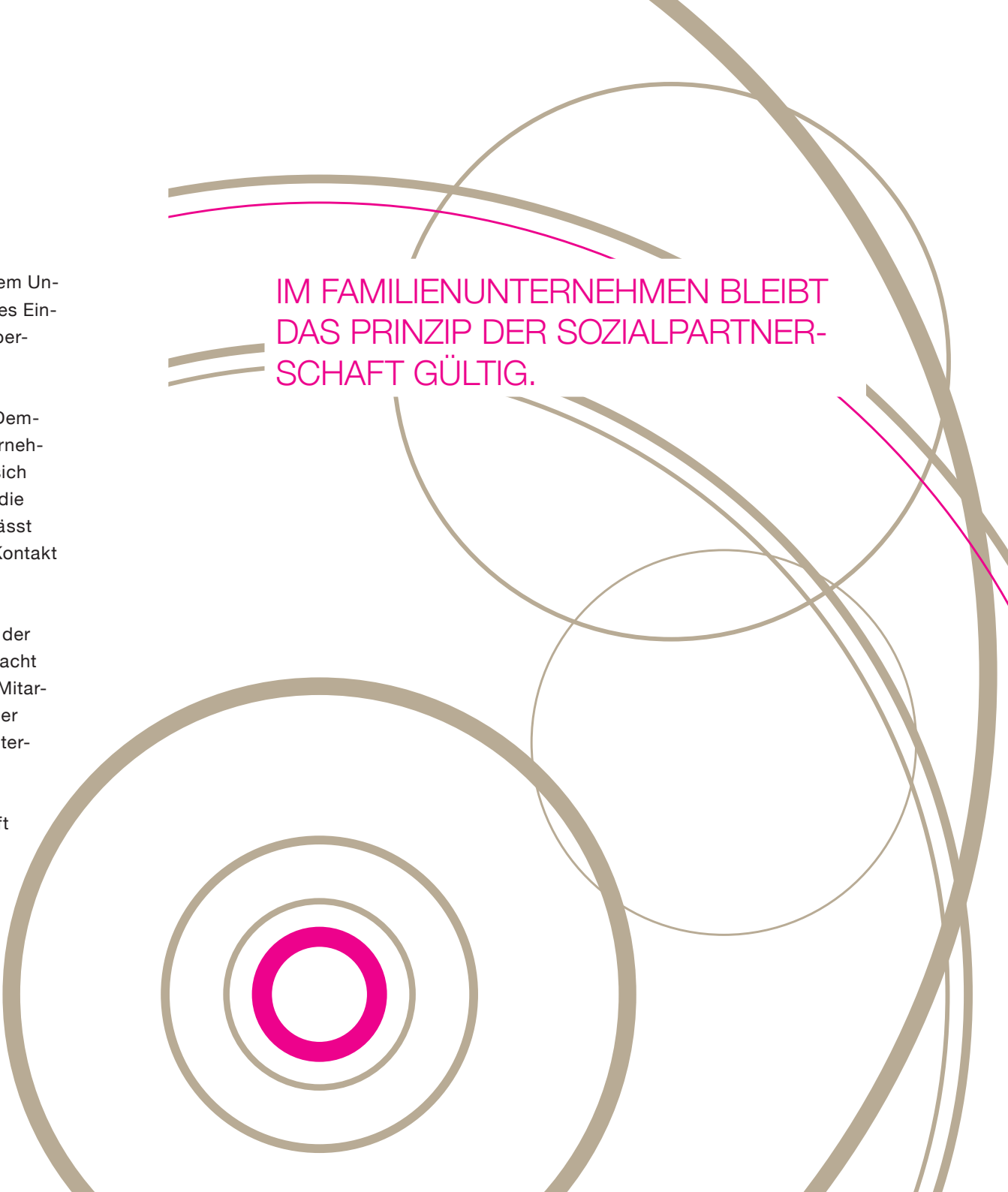
Veränderungen werden erst in kontinuierlichen Verhältnissen greifbar. Jüngeren Mitarbeitern kommen Erzählungen über die Entwicklung des Unternehmens zu Ohren, und selbst wenn es nur Fragmente einer viel umfassenderen Geschichte sind, so ahnen sie doch ein Lebenswerk, das sie entdecken und mitgestalten – ein Lebenswerk, dessen Subjekt und nicht Objekt sie sind.

Eine kontinuierlich sich entwickelnde Mitarbeiterschaft schenkt dem Unternehmen einen Schatz an Erfahrungen, der über den Horizont des Einzelnen hinausgeht und die konkreten persönlichen Sichtweisen übersteigt.

In einem Kontinuum können Anreicherungsprozesse stattfinden. Dementsprechend ist Unternehmensgeschichte in einem Familienunternehmen hoch präsent und wirkungsmächtig. Und deshalb bewegen sich Mitarbeiter und Menschen aus dem Umfeld in einer Atmosphäre, die voller Ausdrucksmöglichkeiten für die Gegenwart steckt. Darum lässt sich die „Seele“ eines Unternehmens nur erfassen im intensiven Kontakt mit seinen Menschen.

Ohne selbstbewusste, motivierte und kritische Mitarbeiter stünde der Familienunternehmer auf verlorenem Posten. Dass er das weiß, macht seine Stärke aus. Die Zuverlässigkeit, die ein Inhaber von seinen Mitarbeitern erwartet, muss er selber an den Tag legen. Denn nur auf der Basis dieser Glaubhaftigkeit können sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren.

Im Familienunternehmen bleibt das Prinzip der Sozialpartnerschaft gültig.



IM FAMILIENUNTERNEHMEN BLEIBT
DAS PRINZIP DER SOZIALPARTNER-
SCHAFT GÜLTIG.

LANGER ATEM

AUF DER SUCHE BEMERKE ICH

Familienunternehmer haben eine gute Intuition. Sie können auf den richtigen Augenblick warten. Denn Wachstum braucht Zeit. Reifungsprozesse lassen sich kaum beschleunigen. Sie wissen, dass kurzfristige Gewinnerwartungen um jeden Preis auf eine Existenzgefährdung ihres Unternehmens hinauslaufen können. Darum sind sie am langfristigen Gewinn, an Qualität, am organischen Wachstum und am Fortbestand ihres Unternehmens interessiert. Der Gewinn ist für sie eine von mehreren Kennzahlen, an denen sie ablesen können, inwieweit der von ihnen eingeschlagene Weg erfolgreich war beziehungsweise Erfolg versprechend ist. Eine hohe Eigenkapitalquote, um Krisenzeiten zu überstehen, beträchtliche Investitionen ins Unternehmen und organisches Wachstum sind Strategien, die diesem Wissen Rechnung tragen. Dazu gehört die Einsicht, dass bei allem Tun und Schaffen die Dinge auch ihre Eigen- dynamik haben, die erkannt und respektiert werden will.

Familienunternehmer können – vorausgesetzt mögliche andere Gesellschafter ziehen konstruktiv mit ihnen an einem Strang – unabhängig entscheiden, wie lange sie auf den Erfolg von Innovationen warten. Das verschafft ihnen Raum für originelle Entscheidungen und führt zu jener einzigartigen Dynamik, die sie auszeichnet. Das bedeutet vor allem für diejenigen, die an einer Neuentwicklung beteiligt sind, einen wichtigen Rückhalt. Dass Wertigkeit einen hohen Stellenwert hat, macht die Arbeit sinnvoll und zufriedenstellend.

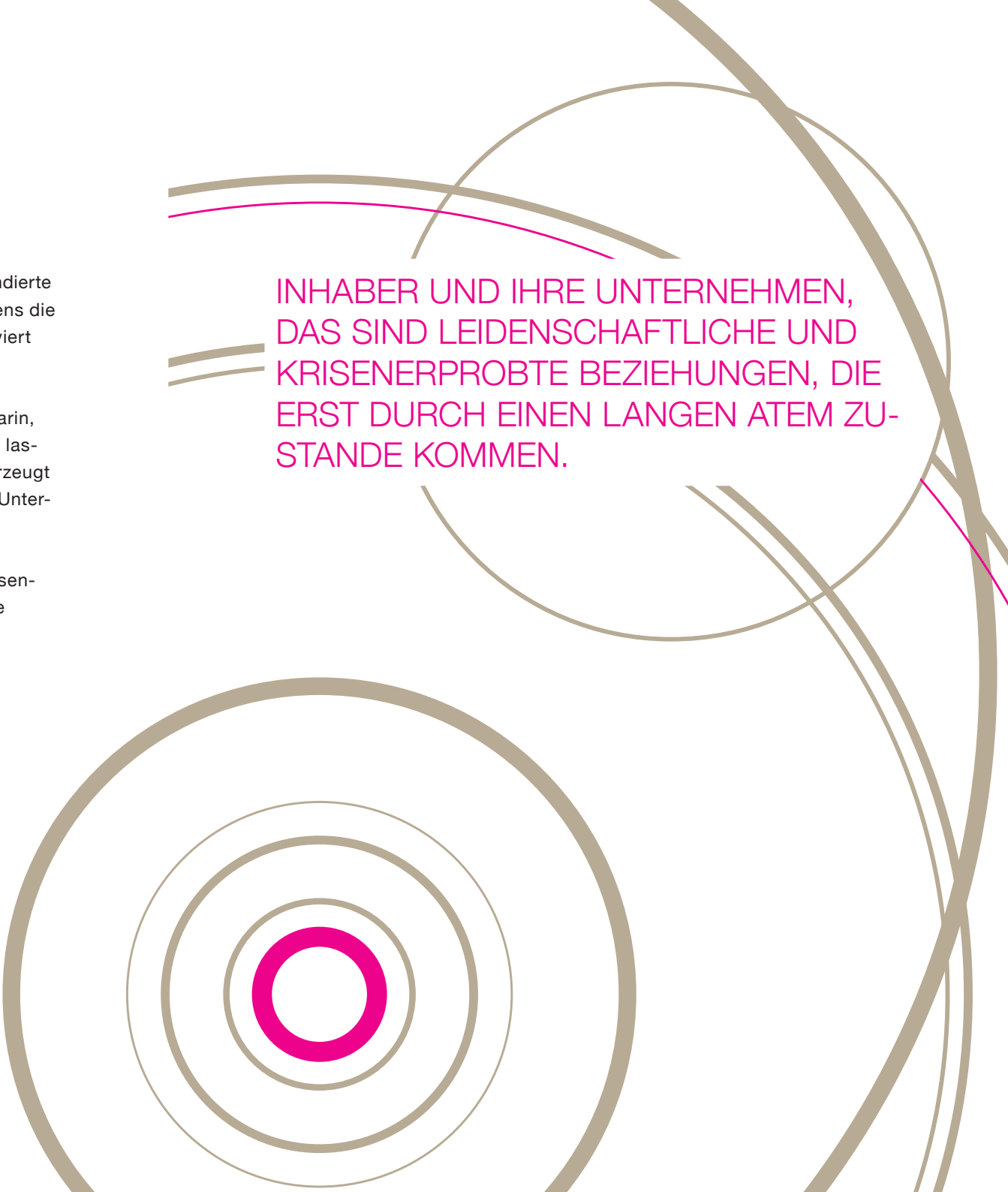
Familienunternehmer haben ein Gespür für verschiedene Lebenszyklen ihres Unternehmens. Sie wissen, dass sie, gemessen an seiner Lebensdauer, lediglich eine Etappe, eine Episode prägen. Der übergreifende Generationszusammenhang ist wesentlicher als die einzelne Unternehmerpersönlichkeit. Sie haben es gegründet oder übernommen, und sie werden es weitergeben. Das Unternehmen ist ihnen für eine bestimmte Zeit anvertraut. Trotzdem ist der Generationswechsel kein Routineakt. Er ist ein heikler Punkt in der Unternehmensgeschichte – und er passiert nicht von selbst. An Zeit, Geduld, Kreativität, Beweglichkeit und Standfestigkeit ist er vergleichbar mit dem Gründungsakt. Eventuell vorhandene Generationskonflikte müssen frühzeitig aufgearbeitet werden, weil sie sonst spätestens in der Phase aufbrechen, wo es wirtschaftlich nicht so gut läuft.

Nach ihren Beweggründen gefragt, kommen Familienunternehmer meistens auf ihren Lebensweg zu sprechen; Prägungen, Initialzündungen, Visionen führen sie ins Feld. Ein Unternehmer erzählt mir von dem kleinen Betrieb seines Großvaters, den er als Kind miterlebt. Als er nach dem Studium erkennen muss, dass der Generationswechsel im familieneigenen Unternehmen nicht gelingen wird, sucht er eigene Wege – inspiriert, ja getrieben von der kindlichen Erinnerung an die großväterliche Werkstatt. Allen Unkenrufen zum Trotz kauft er eine Wiese und baut seine erste Produktionshalle. Weil er am eigenen Leib erlebt hat, wie wichtig

Freiheit, Unabhängigkeit, Spielräume für kreatives Handeln und fundierte unternehmerische Entscheidungen sind, beschäftigen ihn zeitlebens die Fragen: Wie können Veränderungen bewältigt werden? Was motiviert Mitarbeiter? Was motiviert mich selber?

„Meine größte Befriedigung und Freude als Unternehmerin liegt darin, meine Mitarbeiter zu motivieren und mich von ihnen motivieren zu lassen“, sagt mir eine Unternehmerin und unterstreicht: „Ich bin überzeugt davon: In diesem Wechselspiel liegt das Geheimnis erfolgreicher Unternehmensführung.“

Inhaber und ihre Unternehmen, das sind leidenschaftliche und krisenerprobte Beziehungen, die erst durch einen langen Atem zustande kommen.



INHABER UND IHRE UNTERNEHMEN,
DAS SIND LEIDENSCHAFTLICHE UND
KRISENERPROBTE BEZIEHUNGEN, DIE
ERST DURCH EINEN LANGEN ATEM ZU-
STANDE KOMMEN.

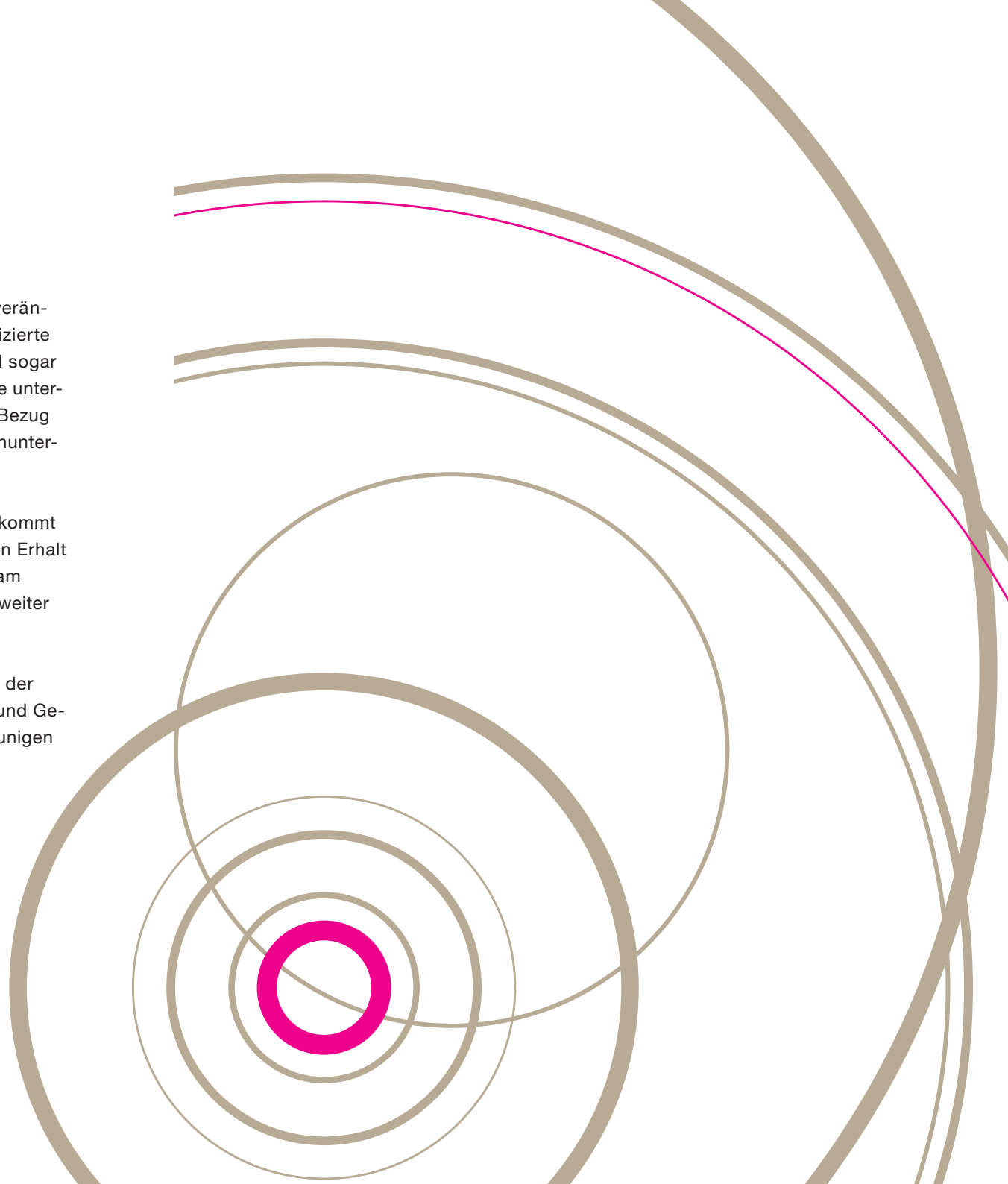
BALANCEAKT KONTINUITÄT

AUF DER SUCHE ERKENNE ICH

Familienunternehmen sind keine Inseln der Seligen. Sich rasant verändernde Märkte, neue Kommunikationsmedien, Bürokratie, komplizierte und starre Gesetzgebungen machen ihnen das Leben, manchmal sogar das Überleben schwer. Nicht nur in Bezug auf Unsicherheiten, die unternehmerisches Handeln ohnehin mit sich bringt, sondern auch in Bezug auf Veränderungsprozesse im globalen Maßstab müssen Familienunternehmer eine hohe „Ungewissheitstoleranz“ aufbringen.

Manchmal muss ein Familienunternehmen verkauft werden. Das kommt fast einem Tabubruch gleich. Es dennoch abzugeben kann für den Erhalt des Standortes, der Marke und der Arbeitsplätze sinnvoll sein – am besten an einen Familienunternehmer, damit gewachsene Werte weiter gelebt werden können.

Die Familie selber und ihr Selbstverständnis haben sich im Laufe der Zeit gravierend gewandelt. Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft, im Wertesystem von Gruppen und Individuen beschleunigen sich enorm.



Die Kontinuität, eines der Hauptmerkmale von Familienunternehmen, ist unter diesen Bedingungen infrage gestellt. Das verantwortungsvolle Verhältnis zu den Mitarbeitern reibt sich zunehmend an ihrer Bewertung als Produktivkraft und Kostenfaktor. Neue Kommunikationsmittel verlangen nach permanenter Umstellung von Kommunikationsabläufen. Die scheinbar wachsenden Möglichkeiten, durch einen genialen Coup das ganz große Geld zu machen, erhöhen die Versuchung, alles auf eine Karte zu setzen. Das wachsende Unvermögen der Politik, unter den heutigen Bedingungen einen verlässlichen Rahmen für wirtschaftliches Handeln und gesellschaftliche Entwicklung zu schaffen, erschwert verantwortliche unternehmerische Entscheidungen.

Dabei wären Familienunternehmer ein wichtiger Ansprechpartner der politischen Klasse. Denn erstens sorgen sie dafür, dass die soziale Marktwirtschaft in Deutschland weiter auf der Tagesordnung steht. Zweitens sind sie der eigentliche Garant für ein gesundes Wirtschaftsleben in Deutschland. Und drittens sind die Familienunternehmer auch über Grenzen hinaus Vorbilder und ausgezeichnete Lehrmeister für einen Mittelstand, der in anderen Ländern seinesgleichen sucht.

Familienunternehmen sind und bleiben herausgefordert.



FAMILIENUNTERNEHMEN SIND UND
BLEIBEN HERAUSGEFORDERT.


DIE HAUPTSACHE: WAS AUF DAUER SINN MACHT

Die Hauptsache ist unerschöpflich. Sie ist immer das, was auf die Dauer Sinn macht, was einen Bezug zum Leben hat, was sich auf einen übergeordneten Zusammenhang bezieht – ganz wie uns der Begriff „Geschäft“ noch auf diese andere Dimension aufmerksam macht: Auf „Schaffen“, „Geschöpf“ und „Schöpfung“. Diese muss immer neu definiert und verankert werden, damit ihr Kern im Laufe der Zeit erhalten bleibt.

Aus vielen Perspektiven hat dieser Text Familienunternehmen erkundet. Die Fülle an Wahrnehmungen macht wirtschaftliches Handeln, macht das „Verdienen“ aus.

Familienunternehmen werden getragen und vorangebracht von mutigen, lebensbejahenden Menschen, die etwas wagen, die dabei auf ihre vielseitige Kompetenz und auf ihr Gegenüber vertrauen und darauf, dass es gut ausgehen wird. Sie stehen heute vor einer scheinbar paradoxen Aufgabe: Entscheidungsfreudig, flexibel und kenntnisreich müssen sie auf jeweils veränderte Situationen nicht nur reagieren, sondern ihnen im besten Fall zuvorkommen, um zugleich auf diese Weise dafür Sorge zu tragen, dass Werte wie Verantwortlichkeit und Zuverlässigkeit ihre Kraft behalten und nicht unter die Räder geraten. Diese bürgerlichen Tugenden, für deren Bewahrung und Weiterentwicklung Familienunternehmen prädestiniert sind, stehen in engem Zusammenhang mit den Idealen, die in den Grundfesten unserer freiheitlichen Gesellschaft verankert sind – Freiheit und Menschenwürde.

Die Suche nach der Hauptsache geht weiter. Sie geht einher mit der Suche nach einer lebenswerten Zukunft.



DIE SUCHE NACH DER HAUPTSACHE
GEHT WEITER. SIE GEHT EINHER MIT
DER SUCHE NACH EINER LEBENS-
WERTEN ZUKUNFT.

DANKSAGUNG

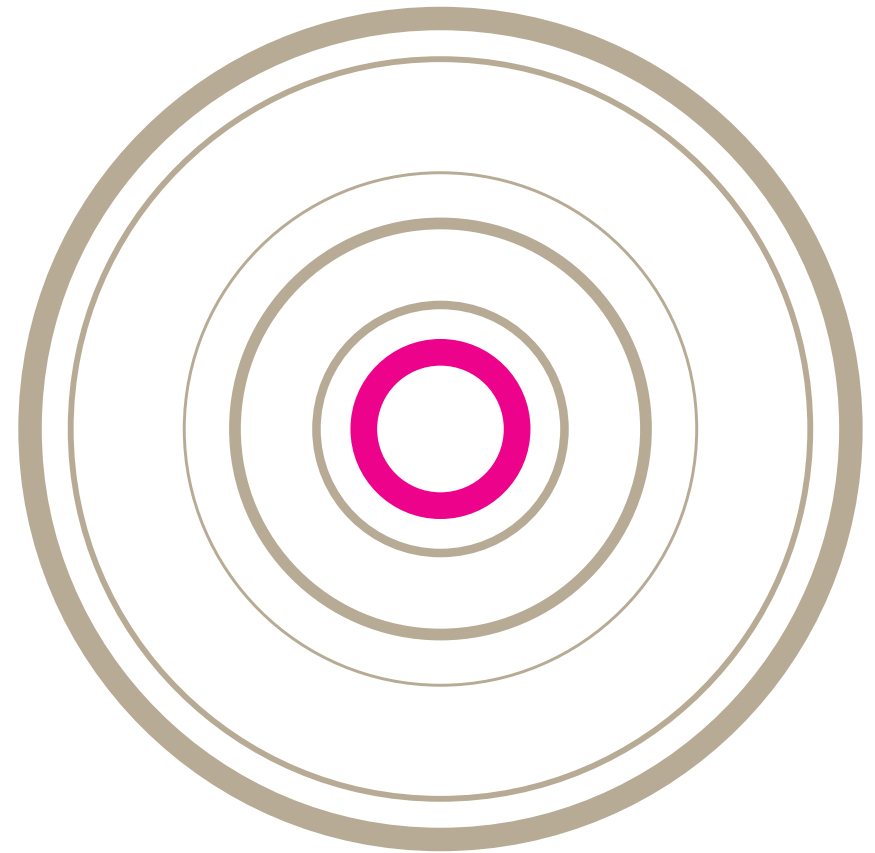
Beim Schreiben dieses Textes standen mir zahlreiche konkrete Beispiele vor Augen. Allen Unternehmerinnen und Unternehmern sowie ihren Mitarbeitern, denen ich bisher im Laufe meiner Arbeit begegnet bin, danke ich für ihr Vertrauen und ihre Offenheit. Dass sie mich an ihren eindrucksvollen Erfahrungen teilhaben ließen, war die Voraussetzung für die „Suche nach der Hauptsache“.

Dr. Anne Kitsch
Bielefeld, im Juli 2008

ZUR AUTORIN

Dr. Anne Kitsch lebt und arbeitet als freiberufliche Literaturwissenschaftlerin in Bielefeld. Sie hat sich branchenübergreifend auf die Kultur mittelständischer Unternehmen spezialisiert. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen ungewöhnliche Konzepte für Bücher und Imagebroschüren, mit denen sie die Persönlichkeit eines Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven aufzeichnet.

Darüber hinaus formuliert sie Managementstrategien und Leitbilder und bietet Projekte zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und zur Stärkung der Mitarbeiterbindung an.



Ein Familienunternehmer ist ein Eigentümerunternehmer oder ein Angehöriger einer Familie, in deren Unternehmen er Führungs- oder Leitungsverantwortung trägt.

- 80 Prozent aller deutschen Unternehmen mit mehr als einer Million Euro Umsatz sind Familienunternehmen.
- 51 Prozent der 250 größten börsennotierten Unternehmen sind Familienunternehmen.
- 42 Prozent aller Unternehmensumsätze werden erwirtschaftet von Familienunternehmen.
- 57 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse werden gestellt von Familienunternehmen.
- Die 500 größten Familienunternehmen erhöhten ihre Beschäftigtenzahl von 2003 bis 2005 weltweit um insgesamt 13 Prozent und in Deutschland um fast 10 Prozent (in Deutschland stieg im gleichen Zeitraum die Arbeitslosigkeit von 11,6 auf 13 Prozent).
- Die Ausbildungsquote liegt bei Familienunternehmen im Schnitt bei 8,5 Prozent. Im Vergleich dazu bei den 25 größten DAX Unternehmen nur bei 5,8 Prozent.

IMPRESSUM

Herausgeber: Die Familienunternehmer – ASU e.V., Berlin, Juli 2008,
www.familienunternehmer.eu

Redaktion: Anja Ciesielski, Christoph v. Knobelsdorff

Text: Dr. Anne Kitsch

Konzept und Gestaltung: LANGE + PFLANZ Werbeagentur GmbH, Speyer,
www.LPsp.de

Druck: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Auflage: 8.000 Stück

COPYRIGHT

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verbandes ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien.



Bundesgeschäftsstelle Berlin

DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU e. V.

Tuteur Haus

Charlottenstraße 24 | 10117 Berlin

Tel 030 300 65-0 | Fax 030 300 65-390

kontakt@familienunternehmer.eu

www.familienunternehmer.eu