

Dr. Marco Henry V. Neumueller, LL.M., MBE, FRSA

Familienunternehmen: Stabilitätsanker und beliebte Arbeitgeber mit besonderer Unternehmenskultur

Familienunternehmen gelten vielfach als die besseren Arbeitgeber. Studien bescheinigen ihnen u. a. eine gute Arbeitsatmosphäre sowie einen kooperativen Führungsstil. Um auch zukünftig den Bedarf von Führungskräften ausreichend decken zu können, sind weitere Faktoren von Bedeutung. Hinzu kommen besondere Anforderungen an das C-Level bei familienfremden Managern.

Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Bis heute scheint keine einheitliche Definition von Familienunternehmen zu existieren. Die Dichotomisierung eines Unternehmens in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen erfolgt in aller Regel unterschiedlich. Familienunternehmen sind dabei aber nicht an eine bestimmte Beschäftigtenzahl oder Umsatzgröße gebunden und auch in fast allen Wirtschaftszweigen anzutreffen. Auch eine spezifische Rechtsform ist damit nicht verbunden.

Für gewöhnlich spricht man von Familienunternehmen, wenn „sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw.

Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist. Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person(en), die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat/haben oder deren Familie(n) oder Nachfahren, aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital mindestens 25 % der Entscheidungsrechte hält/halten.“¹

Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland

Die Unternehmenslandschaft mit ihren unzähligen Familienunternehmen in Deutschland gleicht einem Faszinosum. Seit jeher ist diese Unternehmensform ein Teil unserer Gesellschaft, genau genommen, deren Stabilitätsanker. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass mehr als 90 % der deutschen Unternehmen Familienunternehmen sind.

Gerade die großen Familienunternehmen sind ein volkswirtschaftlicher Stabilitätsanker. So gelang es den Top-500-Familienunternehmen in Deutschland,

im Zeitraum von 2007 bis 2016 ihre Mitarbeiterzahl um 23 % zu steigern. Die 27 nicht-familienkontrollierten DAX-Unternehmen hingegen erreichten lediglich eine Steigerung von 4 %.²

Die anderen Arbeitgeber

Familienunternehmen werden häufig als „anders“ wahrgenommen. Stellt sich die Frage: Anders im Vergleich zu was? Das Pendant zu Familienunternehmen sind anonyme Publikumsgesellschaften. Der Wahrnehmung liegt das David-Prinzip zu Grunde: „Großkonzerne sind böse, der Mittelstand ist gut.“³ Doch was lässt nun Familienunternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung so besonders erscheinen? Die Forschung zu Familienunternehmen geht davon aus, dass die Überschneidung des Familien- mit dem Unternehmenssystem eine dynamische Schnittmenge bildet. Das familiäre Image eines Unternehmens wirkt sich nicht nur indirekt positiv auf Kunden und Vertrieb aus, Familienunternehmen werden in der breiten Öffentlichkeit auch größtenteils positiv wahrgenommen.

Insbesondere kleine und mitteständische Unternehmen werden als führend in den Bereichen soziale Verantwortung, sicheres Arbeitsumfeld, Langfristorientierung, faire Arbeitsbedingungen und Balance zwischen unternehmerischen und sozialen Interessen eingeordnet. Große Familienunternehmen dagegen werden als international anpassungsfähig, zukunftsorientiert und gleichzeitig sozialen Werten verpflichtet wahrgenommen. Das Attribut

Wichtige Faktoren bei der Personalauswahl: fachliche Kompetenz und kulturelle Passung.



1) Stiftung Familienunternehmen.
2) Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Aufl., 2019.
3) Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) i. Z. m. Zeppelin Universität, Die Wahrnehmung der Wirtschaft in der Öffentlichkeit, 2009, S. 58.

„Familienunternehmen“ kann also durchaus als Marke betrachtet werden und damit als Differenzierungsmerkmal gegenüber Publikumsgesellschaften.⁴

Gerade in Zeiten von Krisen zeigt sich meist ein spürbarer Unterschied. So sichern Familienunternehmen ihre Mitarbeiter vor allem in unsicheren Zeiten stärker gegen Arbeitsplatzverlust ab als Nicht-Familienunternehmen.

Eine aktuelle Studie von PwC zeigt, dass die Deutschen mit Familienunternehmen als Arbeitgeber insbesondere regionale Verwurzelung und einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern verbinden. Auch werden flache Hierarchien und die Familienfreundlichkeit, z. B. Kita-Plätze, flexible Arbeitszeiten, Angebote zu Work-Life-Balance, gelobt.

All dies führt nicht zuletzt auch dazu, dass die Identifikationsbereitschaft der Arbeitnehmer mit ihren Arbeitgebern auffallend hoch ist. Schafft Tradition also ein Mehr an Identifikation? Dies ist gut möglich. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass Tradition insbesondere Vertrauen schafft. Nicht nur ein starker Wert im privaten Umfeld, sondern auch im Berufsleben. Er entscheidet erheblich über die Qualität und Intensität von zwischenmenschlichen Beziehungen und beeinflusst damit auch das Arbeitsklima. Allerdings darf dabei auch nicht verkannt werden, dass beispielsweise der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung, der in einem mittelständischen Familienunternehmen eher üblich ist, bei größeren abnimmt. Gerade mittelständisch geprägte Familienunternehmen sind auf Grund der hohen Machtkonzentration in der Person des Eigentümer-Managers nicht selten patriarchalisch geprägt.

Einschlägige Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass die Unterschiede zwischen großen Familienunternehmen und Nicht-

Familienunternehmen wieder geringer werden, sobald sich die Unternehmerfamilie aus der operativen Leitung zurückzieht.

Die kulturelle Passung in der Führungsetage

Es ist hinlänglich bekannt, dass Familienunternehmen bereits heute ihren Führungskräftebedarf kaum ausreichend decken können. Dies liegt zum einen daran, dass sie gegenüber Publikumsgesellschaften weniger bekannt und sie tendenziell eher in ländlichen Regionen zu finden sind, eben echte Hidden Champions. Traditionelle Familienunternehmen bleiben ihrem Standort meist auch dann noch treu, wenn sie längst zum Global Player geworden sind.

Hinzu kommt, dass sich durch die gewachsenen Strukturen eine ganz bestimmte Unternehmenskultur herausgebildet hat. Diese wird nicht selten von der Unternehmerfamilie in besonderem Maße geprägt. Diese jeweils spezifische Kultur entscheidet über Erfolg oder Misserfolg in der Zusammenarbeit mit familienfremden Führungskräften; dies insbesondere dann, wenn die Fremdmanager einen direkten Bezug zu Mitgliedern der Unternehmerfamilie haben: Sei es durch eine gemeinsame operative Zusammenarbeit im Führungsgremium oder im Rahmen ihrer Berichtspflichten gegenüber Aufsichts- oder Beirat, in welchem sich Familienmitglieder befinden. Gerade für exponierte Positionen in Familienunternehmen ist eine Personalauswahl, die nicht nur auf die fachliche Kompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten abzielt, sondern insbesondere auch die kulturelle Passung berücksichtigt, von zentraler Bedeutung. Nicht nur in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch in Be-

zug auf den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen selbst, der Motivation und der Bindung ans Unternehmen trägt eine Passung zwischen der Unternehmenskultur und den Werten eines potentiellen Kandidaten bei.

Dies sorgt nicht selten dafür, dass viele Konzernmanager in Familienunternehmen scheitern. Mal sind sie etwas zu testosterongeladen, mal steht das eigene Ego im Weg. „Mit einer Wahrscheinlichkeit von über 90 % wird der Kandidat scheitern, meist schon in der Bewerbungsphase oder dann nach wenigen Jahren im Unternehmen.“⁵ Familienfremde CEOs mit einer langen Stehzeit in Familienunternehmen wissen um das gesunde Maß an Demut, das auch bedeuten kann, sich bei öffentlichen Auftritten den symbolischen halben Meter hinter dem Patriarchen oder der Matriarchin einzureihen.

Externe Manager müssen mit den Leitwerten des Unternehmens übereinstimmen und auch von ihren menschlichen Attributen ins jeweilige Familienunternehmen passen. Die Loyalität entscheidet über die Halbwertszeit; angestellte Manager haben in erfolgreichen Familienunternehmen üblicherweise eine recht lange – sofern die Chemie stimmt.

Hier sollte man bei der Auswahl geeigneter familienexterner Manager erfahrene Personalberater hinzuziehen, die um die Besonderheiten in Familienunternehmen wissen und diese – im besten Falle – bereits selbst im Laufe ihrer Karriere erleben durften. Muss ein Fremdgeschäftsführer ein Familienunternehmen bereits im Laufe der Probezeit schon wieder verlassen, entstehen nicht nur erhebliche Kosten, auch der interne und externe Reputationsschaden ist nicht zu unterschätzen. Häufig geht ein solches Szenario dann mit einem zeitlichen Machtvakuum einher.

ZUM AUTOR

Dr. Marco Henry V. Neumueller studierte Elektrotechnik und Informationstechnik an der Universität Stuttgart, parallel dazu Rechtswissenschaften an der FU Hagen. Es folgten Master-Abschlüsse in Wirtschaftsrecht und General Management mit Aufenthalt in USA, UK, Schweden, Japan und Südkorea. Als Stipendiat der Stiftung Familienunternehmen sowie der EQUA-Stiftung forschte er zu Familienunternehmen und wurde 2019 an der Universität Witten/Herdecke promoviert. Derzeit ist er für ODGERS BERNDTSON – einem international führenden Unternehmen im Executive Search, Board Consulting und Management Audit – in Frankfurt tätig und berät schwerpunktmäßig den gehobenen Mittelstand, insbesondere Familienunternehmen, in diesem Kontext auch Private-Equity-Gesellschaften und Family Offices. Parallel dazu betreibt er die Plattform www.familienunternehmen.eu

4) Knappe/von Schlippe, Family business as a brand on their own. WIFU Working Papers No. 5, 2010. PwC (Hrsg.), Das Image der deutschen Familienunternehmen, 2019.

5) Schweinsberg, Warum Konzernmanager scheitern. Die unsichtbaren Codes der Familienunternehmen. Manager Magazin vom 24. Oktober 2019.



Dr. Marco Henry V. Neumueller, Associate Partner, ODGERS BERNDTSON, Frankfurt/M. marco.neumueller@odgers-berndtson.com