

## Familienunternehmen

### Die liebe Verwandtschaft

Von Christopher Krämer

**Die wichtigste Stütze der deutschen Wirtschaft sind Familienunternehmen. Für sie steht oft Tradition an erster Stelle, nicht schneller Reibach. Verwandtschaft ist aber nicht immer gut fürs Geschäft - etwa wenn es Streit ums Erbe gibt oder ein alter Patriarch partout nicht loslassen kann.**

Im rheinischen Stolberg residiert ein wahrer Dinosaurier: **Prym gilt als das älteste Familienunternehmen in Deutschland.** Die Wurzeln reichen bis in das Jahr 1530 zurück, als sich der Goldschmied Wilhelm Prym selbständig machte. Heute, fast 500 Jahre später, stellt das Unternehmen Knöpfe, Mode-Accessoires sowie Näh- und Strickzubehör her. Bis 2005 waren mit Michael und Axel Prym noch Familienmitglieder der 14. Generation in der Geschäftsführung vertreten. Heute kontrolliert die Familie das Unternehmen durch den Beirat.

Familienunternehmen sind die wichtigste Wirtschaftsform in Deutschland. Je nach Definition gehören zwischen 80 und 90 Prozent aller Unternehmen dazu. Sie erzielen 41 Prozent aller Umsätze mit fast zwei Dritteln aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. "Familienunternehmen sind allein schon durch ihre Zahl die Leistungsträger der deutschen Wirtschaft", sagt Detlef Keese vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim.

Was genau macht ein Unternehmen zum Familienunternehmen? Das ist Ansichtssache: Für das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke muss das Unternehmen schon mindestens eine Generation innerhalb der Familie überstanden haben. Dann spielt es keine Rolle, ob die Familie die Firma selbst führt oder nur noch Eigentümer ist. Nach einer anderen Definition ist dagegen die Einheit von Eigentum und Leitung entscheidend.

#### Ein paar Riesen unter vielen Firmenzwergen

Back-Spezialist Kuchenmeister aus Soest, Handschuhhersteller Roeckel aus München oder der Schmuckhersteller Ehinger-Schwarz aus Ulm - Familienunternehmen sind in nahezu allen Branchen vertreten, und es gibt sie in allen Größen. Manche bieten ihre Produkte und Dienstleistungen nur im Inland an, andere beliefern die ganze Welt. Wie J.D. Neuhaus aus Witten, das Hebezeuge und Kräne herstellt und gut zwei Drittel seiner Produkte exportiert.

Besonders viele Familienunternehmen haben weniger als zehn Mitarbeiter, etwa die Traditionsbäckerei, das Restaurant oder der kleine Handwerksbetrieb. Je größer Firmen sind, desto geringer der Anteil an Familienunternehmen - bei Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern sind es nur rund 25 Prozent.

Aber es gibt prominente Ausnahmen. Dazu gehören die Schwarz-Gruppe, die Robert-Bosch GmbH, die Metro-AG und die Aldi-Gruppe genauso wie die Bertelsmann AG. Diese fünf Konzerne standen 2010 an der Spitze der 500 größten deutschen Familienunternehmen, die zusammen 4,5 Millionen beschäftigen und einen Umsatz von 900 Milliarden Euro erwirtschafteten.

Dass eine Familie die Zügel in der Hand hält, hat einen starken Einfluss auf die Entscheidungen. Familienunternehmen planen langfristiger. "Das Ziel ist, das Unternehmen für die nächste Generation zu erhalten", sagt Keese. Auch wenn die Geschäfte einmal schlechter liefen, würden sich diese Unternehmen sagen: "Wir können Einbußen jetzt wegstecken. Jetzt kommen ein bis zwei magere Jahre, danach geht es wieder aufwärts."

#### "Die Familie ist die größte Stärke, aber auch das größte Risiko"

Die Folge: In der Krise halten diese Unternehmen länger an ihren Mitarbeitern fest. So zeigt eine Untersuchung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung und des Mannheimer Instituts für Mittelstandsforschung, dass die 500 größten Familienunternehmen auf dem Höhepunkt der Finanz- und Wirtschaftskrise weltweit nur 1,2 Prozent ihrer Belegschaft abbauten. Zum Vergleich: Die 26 Dax-Unternehmen, die keine Familienunternehmen sind, senkten die Beschäftigung im Jahr 2009 dagegen um 2,3 Prozent.

Das Verhältnis zwischen Familienunternehmen und Mitarbeitern ist oft besonders eng. "Die Mitarbeiter honorieren das und vertrauen auf den Chef", so Forscher Keese.

Sie verhalten sich loyaler und wechseln nicht so schnell zur Konkurrenz. Ein weiterer Unterschied ist das stärkere regionale oder lokale Engagement: "Diese Unternehmen sind nicht nur an den Märkten orientiert, sondern haben andere Motive", sagt Keese. Der Grund dafür: die Gewissheit, schon seit Generationen an diesem Standort zu sein.

Doch Familienbande können sich auch negativ auswirken - im Krisenjahr 2009 verloren die Familienunternehmen stärker. Die Dax-26-Gruppe wuchs auch in der Krise um drei Prozent, während die Familienunternehmen etwa zehn Prozent an Umsatz einbüßten.

Verwandtschaft ist also nicht immer ein Vorteil im Geschäftsleben. "Die Familie ist die größte Stärke, aber auch das größte Risiko für das Unternehmen", sagt Tom Rösen vom Familienunternehmen-Institut der Uni Witten/Herdecke. Besonders konfliktreich ist das Thema Nachfolge. Nur 10 bis 15 Prozent der Familienunternehmen schaffen es bis in die vierte Generation. Die anderen werden verkauft oder gehen in die Insolvenz. Der Grund für das Scheitern ist häufig Knatsch: "Zu 90 Prozent drehen sich Konflikte um die Unternehmensnachfolge", so Rösen. Wenn etwa das Erbe unterschiedlich ausfällt zwischen Geschwistern, ist der Zwist schon programmiert.

### **"Patriarchen fällt es oft schwer loszulassen"**

Manchmal haben die Sprösslinge aber schlicht keine Lust. "Die operative Nachfolge bei Familienunternehmen ist eher rückläufig", sagt Rösen. Potentielle Nachfolger sind immer weniger bereit, in das operative Geschäft einzusteigen. Ein Grund für die Misere ist das gestiegene Bildungsniveau. "Wenn ein Bäcker seine Kinder auf die Universität schickt, wollen die Kinder später das elterliche Geschäft oft nicht übernehmen", so Keese. Zum anderen sind viele Unternehmen komplexer geworden: "Da werden nicht alle Familienmitglieder automatisch zu Geschäftsführern gemacht", sagt Rösen.

Es ist oft auch schwer für die nächste Generation. Besonders, wenn ein Patriarch sich nicht trennen mag. Entweder bleiben solche Vollblut-Unternehmer einfach am Ruder oder kontrollieren, was der Junior treibt. Das ist für den neuen Chef nicht leicht. Für den alten Herrn auch nicht. Tom Rösen: "Viele haben ihr ganzes Leben nichts anderes gemacht. Deshalb fällt es Firmepatriarchen oft schwer loszulassen."

Dann knallt es, wie zuletzt beim **Dübel-Spezialisten Fischer** aus Waldachtal. Dort rückte Klaus Fischer, 61, im Frühjahr zu Gunsten seines Sohnes ins zweite Glied. Und übernahm schon im April wieder den Vorsitz der Geschäftsführung, der Sohn verließ das Unternehmen - Generationswechsel vorerst gescheitert.

Eigentlich müssten sich Chefs schon viel früher Gedanken um eine geordnete Übergabe machen, etwa ab Mitte 50. "Aber das passiert noch zu selten", sagt Keese. Wer als Junior dennoch in die Fußstapfen der Vorfahren treten will, kann sich schon im Studium darauf vorbereiten. Seit Oktober 2010 bietet die Universität Witten-Herdecke einen Master in "Family Business Management" an. Rund 80 Prozent der jährlich bis zu 15 Studenten kommen aus Familienunternehmen. Die ersten Absolventen werden noch in diesem Jahr fertig - und wollen danach das Werk der Familie fortsetzen.

### **URL:**

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,828819,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2012

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH