

## Verlage

18.11.2012 Die Sonntagsfrage

### Geht die Zeit der Familienunternehmen zu Ende?

**Mit dem geplanten Verkauf der Langenscheidt-Mehrheit an die Günther Holding geht eine Familientradition zu Ende. Ist die Zeit der Familienunternehmen vorbei? Oder haben sie dennoch eine Zukunft? Jan Tänzler vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim gibt eine klare Antwort.**

Putzmeister, Metabo und zuletzt der Verlag Langenscheidt. Deutsche Eigentümer-Familien haben sich in letzter Zeit scheinbar gehäuft von ihrem Unternehmen getrennt. Alles nur Zufall oder geht die Zeit der Familienunternehmen zu Ende? Welche Erfolgsfaktoren für den Weiterbestand von Familienunternehmen sind in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung

Jan Tänzler  
© privat

wichtig?

Die Zeit der Familienunternehmen geht alles andere als zu Ende. Familienunternehmen sind so erfolgreich wie selten zuvor. Dieser spezielle Unternehmenstypus ist nicht nur in vielerlei Hinsicht genauso erfolgreich wie sein Pendant ohne Familieneinfluss, sondern gilt überdies auch bei Universitätsabsolventen als überaus beliebter Arbeitgeber. Allerdings haben sich die Umweltbedingungen und der Wettbewerb für die Unternehmen verändert. Das gilt für jedes Unternehmen und damit auch für Familienunternehmen. Dies umso mehr, da Familienunternehmen oftmals einen geringeren Zugang zum Kapitalmarkt haben und daher besonderes Augenmerk auf ihre Finanzierung legen müssen.

Welche Erfolgsfaktoren aber gelten für den Weiterbestand von Familienunternehmen in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung? Die Zukunft und der Erfolg der Familienunternehmen hängen stark an der Familie, denn alle anderen Erfolgsfaktoren sind überwiegend vergleichbar mit denen von Nicht-Familienunternehmen. Die Familie kann Stärke, gleichzeitig aber auch Schwäche des Unternehmens sein. Damit die Familie nicht zur Schwäche des Unternehmens wird, ist es wichtig, frühzeitig Regeln für den Umgang unter den Gesellschaftern zu etablieren. Wer darf Anteile besitzen? Wie wird damit umgegangen, wenn ein Gesellschafter Anteile verkaufen will? Welche Regeln gelten, wenn ein Familienmitglied im Unternehmen mitarbeiten möchte?

Diese formalen Regeln, die unter dem Stichwort Family Governance subsumiert werden, führen zwar nicht zwangsläufig zu einem besseren Zusammenhalt der Familie, können aber in Krisenzeiten helfen, Probleme im Unternehmen zu meistern. Denn für den Erfolg des Familienunternehmens muss gelten: Unternehmen vor Familie! D. h. Befindlichkeiten einzelner Familienmitglieder sollten nicht den Blick auf das Ganze trüben. Daneben sind wichtige Erfolgsbausteine die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens und die rechtzeitige Planung der Nachfolge. Gerade in der jüngsten Finanzkrise hat sich gezeigt, dass eine gesunde Eigenkapitalquote vor allem Familienunternehmen bei Bedarf über Wasser halten kann.

Bei der Nachfolge sollte diese nicht nur rechtzeitig geplant und angegangen werden, sondern es gilt auch, den Auswahlprozess des Nachfolgers zu institutionalisieren. Gibt es einen geeigneten Kandidaten aus der Familie? Und wenn ja, welche Voraussetzungen zur Mitarbeit werden gestellt? Wie wird verfahren, wenn der Familienmanager nicht erfolgreich ist? Kann er auch wieder abgesetzt werden? Auch hier sollte wieder als wichtige Regel gelten: Das Unternehmen geht vor der Familie!

Angesichts der derzeitigen Herausforderungen wie Globalisierung oder Digitalisierung kommt der Ausbildung des Nachfolgers somit eine immer wichtigere Bedeutung zu. Hier kann es auch durchaus sinnvoll sein, auf einen externen Manager zurückzugreifen, wenn der potenzielle Nachfolger noch nicht so weit ist oder grundsätzlich nicht in der Lage ist, das Unternehmen zu führen. Ein Beirat kann in diesem Punkt wichtige Hilfestellung bei der Wahl des geeigneten Kandidaten leisten. Wenn Familienunternehmen diese Aspekte beherzigen, dann kann die Familie eine wichtige Stütze für das Unternehmen sein

und darüber hinaus ein wichtiger Erfolgsfaktor. Und dann bleiben Familienunternehmen in Deutschland das, was sie derzeit sind: Erfolgreich.