

Erfolgsfaktoren in Mehrgenerationen-Familienunternehmen

Ausgangspunkt des Projekts bildet die Frage nach dem Weg eines jungen (Familien-) Unternehmens zu einem Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wo liegen dabei die Besonderheiten von Mehrgenerationen-Familienunternehmen und wie schaffen Familienunternehmen das generationsübergreifende Überleben?

Aufbauend auf den Theorien des Resourced Based View sowie der Familiness und der Dynamic Capabilities wurden anhand eines neu organisierten Modells zu den Entwicklungsdimensionen eines Familienunternehmens die Entwicklungen der kooperierenden Mehrgenerationen-Familienunternehmen näher analysiert. Mithilfe der Methode der Grounded Theory wurden dann die mit Vertretern der Unternehmen und Unternehmerfamilien geführten Interviews und Workshop-Treffen ausgewertet. Die kooperierenden Unternehmen stellen in Bezug auf die Dimensionen und anderen Merkmalen eine gute Varietät dar. Es handelt sich bei den Kooperationspartnern um William Prym in Stolberg, GNT in Aachen, Freudenberg in Weinheim, Röchling und Fuchs Petrolub in Mannheim, Läßle in Heilbronn sowie Frowein in Wuppertal.

In diesem Projekt machen das Bestehen des Unternehmens am Markt bis heute und der Verbleib des Unternehmens in Familienhand den Erfolg eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens aus. Die folgenden 10 Faktoren haben dazu maßgeblich beigetragen:

1. Die Erziehung zum Nachfolger in der Führung wie auch als Gesellschafter ist sehr bedeutsam für die emotionale Bindung der folgenden Generation und sollte aktiv gestaltet werden.
2. Durch die Entwicklung der Unternehmenerfahrung als Teil der Tradition in der Familie wird Risiko-, Innovations- und Krisenverhalten gelernt und die Erfahrung hilft Orientierung und Stabilität zu verleihen.
3. Unternehmerpersönlichkeiten stiften als Teil einer lebendigen Tradition sowohl für die Familie als auch für die Mitarbeiter Identifikation mit dem Unternehmen und dienen als Vorbilder über Generationen hinweg.
4. Seit den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist ein Trend zum Fremdgeschäftsführer zu beobachten. Die Ursachen dafür können vielfältig sein, gleichwohl ist bei Besetzung der Geschäftsführung nur durch Familienexterne eine Kompensation für den drohenden Verlust von Bindung der Familie vorzusehen.



5. Es ist wichtig, dass die Familie in den Gremien wie Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterausschuss prominent vertreten ist, um so mit der Familienerfahrung und Tradition dem Unternehmen zur Seite zu stehen.
6. Das Stammesdenken in der Familie birgt Konfliktpotenzial. Bereits in frühen Generationen sollte die Einheit der Familie beachtet und gefördert werden.
7. Bei größer werdender Familie wird es immer wichtiger, die Gesellschafter durch proaktive Maßnahmen an das Unternehmen zu binden, damit letztlich das Primat des Unternehmens gegenüber der Familie fortgesetzt werden kann, was zur Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens führt.
8. Als ein wichtiger Aspekt in Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist bei allen Entscheidungen und Handlungen die langfristige Perspektive zu beobachten. Dieses Denken aus der Tradition heraus, ermöglicht dem Mehrgenerationen-Familienunternehmen eine besondere Resilience.
9. Die beherrschende Rolle der Familie bei der Festlegung der Strategie des Unternehmens ermöglicht, durch die Tradition bedingt, eine innovative und dynamische Erweiterung des Unternehmens auf Basis der erreichten Kernkompetenzen.
10. Obwohl die Thematik der Familienmitglieder im Unternehmen einen Diskussionspunkt darstellt und der Trend bis hin zum Ausschluss der Mitarbeit geht, sollten die Chancen einer Mitarbeit von Familienmitgliedern nicht außer Acht gelassen werden, z.B. als Instrument der Gesellschafterbindung oder als Entwicklungsmöglichkeit für familieninterne Führungskräfte.

Das Institut für Mittelstandsforschung Mannheim plant, seine Ausrichtung durch ein neu gegründetes

Center for Family Business

zu erweitern. Informationen hierzu und den Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung bei

Dr. Jan Klaus Tänzler

Ansprechpartner für das Projekt:

Dr. Detlef Keese

keese@ifm.uni-mannheim.de

0621-181-2888

Dr. Jan Klaus Tänzler

taenzler@ifm.uni-mannheim.de

0621-181-2805

Annegret Hauer

hauer@ifm.uni-mannheim.de

0621-181-3558

www.ifm.uni-mannheim.de

