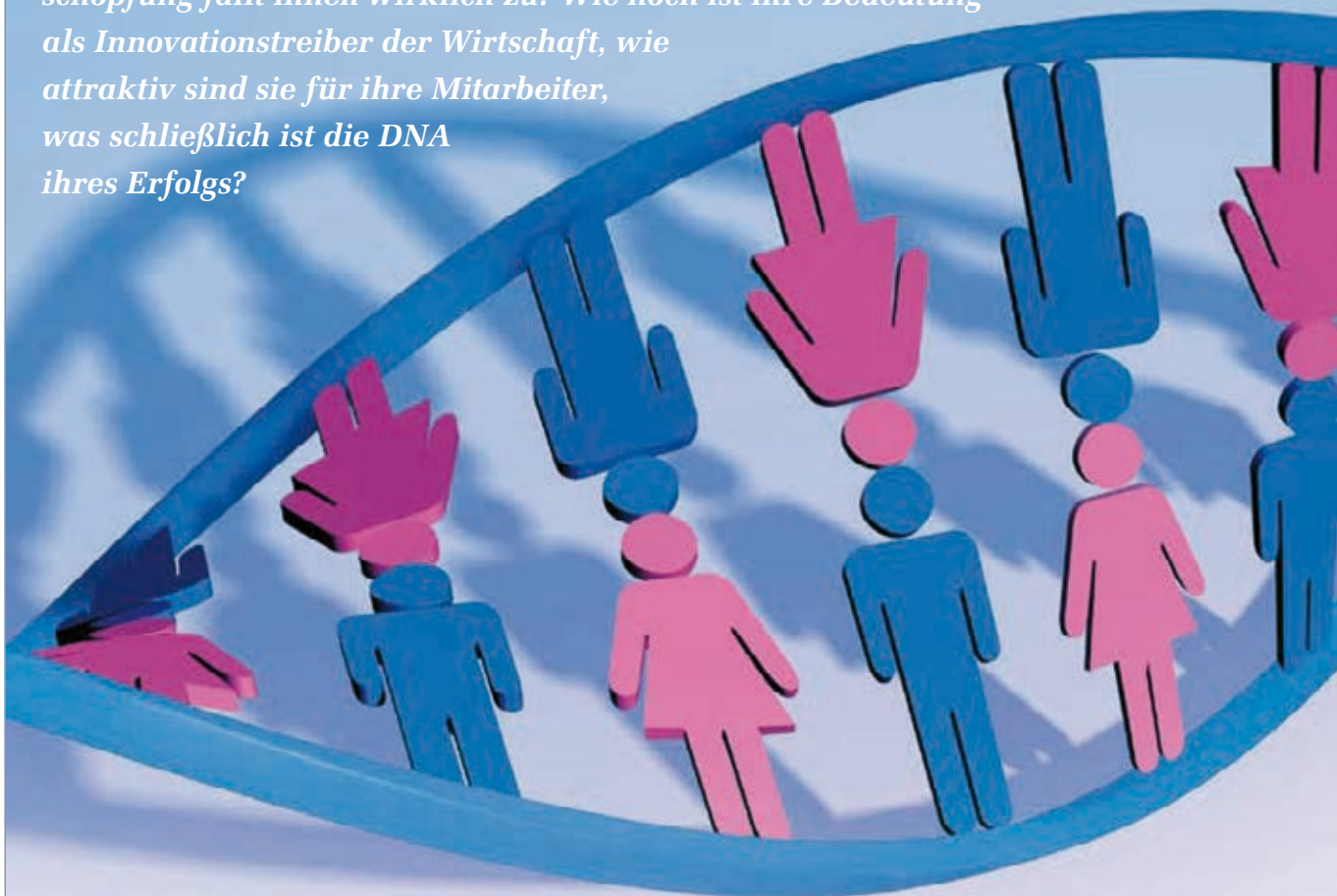


Haben Familienunternehmen eine eigene DNA?

Warum sind viele Mittelständler in Familienhand über Generationen erfolgreich – eine aktuelle Studie gibt Auskunft. Familiengeführte mittelständische Unternehmen bestehen zum Großteil seit mehreren Generationen, ihre Erfolgsbilanz ist überdurchschnittlich. Was aber bieten Unternehmen in Familienhand, was andere nicht leisten können? Welcher Anteil an der Gesamtwertschöpfung fällt ihnen wirklich zu? Wie hoch ist ihre Bedeutung als Innovationstreiber der Wirtschaft, wie attraktiv sind sie für ihre Mitarbeiter, was schließlich ist die DNA ihres Erfolgs?



Um aktuelle Antworten auf diese und andere Fragen zu erhalten, startete die Weissman Gruppe, ein auf Familienunternehmen spezialisiertes Beratungshaus mit Niederlassungen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien, gemeinsam mit der Wiener Privatbank Gutmann 2012 eine Studie, deren Ergebnisse jetzt vorliegen. Befragt wurden 101 Familienunternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum und in Südtirol, die nach-

weislich über Jahrzehnte am Markt bestehen. So betrug das durchschnittliche Alter der Unternehmen 76 Jahre, wobei das älteste bereits 1650 gegründet wurde.

„Multikulti“ als Entwicklungschance

Mit 75 Prozent war die Zahl der Unternehmen, die eine Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter als Bereiche-



PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN,

Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Weissman-Gruppe. Zudem ist er Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg University of applied Sciences, Dozent an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen sowie Leiter des Kompetenz-Centers Strategie am St.Galler Management-Programm.



...rung ansehen, besonders hoch. Ohne diese hätten die meisten Unternehmen ein ernsthaftes Arbeitskräfte-Problem, nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch hinsichtlich spezialisierter Fachkräfte bis hin in die Führungsebenen.

Als immer noch relativ gering erwies sich dagegen der Beschäftigungsanteil von Frauen in den befragten Unternehmen. Nur 58 Prozent haben eine Frauenquote von über 20 Prozent, immerhin aber mit einer hohen Quote bei der Besetzung höchster Führungspositionen. Der relativ größte Anteil von Frauen findet sich in eher kleineren Betrieben mit einem Jahresumsatz von 20 Millionen Euro und weniger. Viele Unternehmen arbeiten an innovativen Lösungen, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie sicherzustellen und damit mangelnde Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes als einen der Hauptgründe zu eliminieren.

„Das Fundament von Familienunternehmen sind dessen Werte. Sie bilden die Basis für Identität und Stolz und sind so die Grundlage von starken Marken.“

Ganz gleich, ob Frauen oder Männer: Beim Wettbewerb um die Gunst der klügsten Köpfe setzen Mittelständler bei Löhnen und Gehältern vor allem auf variable Modelle mit Erfolgsbeteiligungen, Bonus- und Prämiensystem, bis hin zu Mitarbeiterbeteiligungsmo-

dellen. Passend dazu stehen Weiterbildungsangebote vom Auszubildenden bis zur Führungskraft, teilweise in eigenen Akademien und internen Beratungsfirmen, ganz oben auf der Prioritätenliste.

Der häufig etwas strapazierte Begriff der „Nachhaltigkeit“ hat in Familienunternehmen eine klare inhaltliche Bedeutung. Ohne langfristig angelegte Strategien, ohne vorausschauende Produktentwicklungen und ohne nachhaltig solides Wirtschaften hätten die befragten Unternehmen kein Wachstum zu verzeichnen und wären größtenteils irgendwann „auf der Strecke“ geblieben.

Zu den absoluten Stärken familiengeführter Unternehmen zählen die kurzen, schnellen Entscheidungs-

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

wege. Wo sonst schon mal in endlosen Management-Meetings unterschiedlichste Szenarien durchgespielt und gegeneinander gestellt werden, reagieren Familienunternehmen meist mit einer gesunden Mischung aus Kompetenz, Erfahrung und Intuition rasch und flexibel auf sich abzeichnende Veränderungen der Markt- und Wirtschaftsbedingungen.

Social Media unter verschärfter Beobachtung

Vor allem in der Schweiz ansässige Unternehmen haben erkannt, dass der direkte Kontakt zu Endverbrauchern über die Social-Media-Kanäle weiter rasant an Bedeutung gewinnt. So sind bereits heute 85 Prozent der befragten eidgenössischen Betriebe bei Facebook, Twitter & Co. präsent, um mit ihren Kunden zu kommunizieren, Veränderungen der Kaufgewohnheiten zu antizipieren und Feedback zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen einzuholen. Auch für die Erschließung neuer Vertriebskanäle, die Mitarbeitersuche, die Marken- und Imagepflege spie-

len diese Plattformen – mit einigem Abstand – auch für deutsche, österreichische und Südtiroler Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Allerdings verweigern auch rund 30 Prozent aller an der Studie beteiligten Betriebe für die nähere Zukunft Investitionen in Social-Media-Auftritte.

Geschichte ehrt und verpflichtet

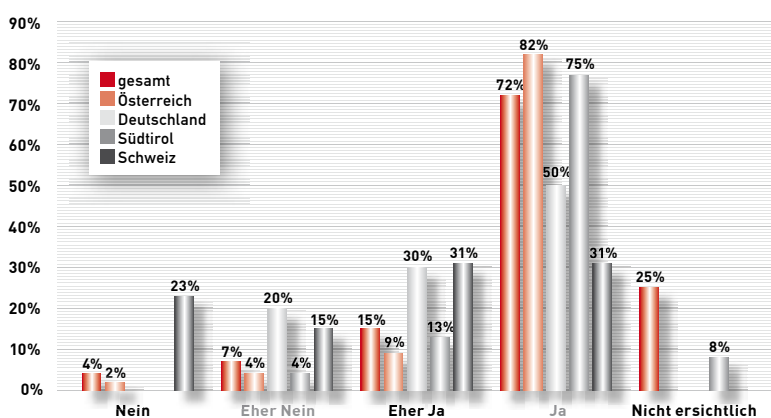
Eindeutig auch die Ansichten in Bezug auf den Eigentümerbehalt. Zwei Prozent der Befragten sprachen sich für die Familie als Alleineigentümer ihres Unternehmens aus. Knapp elf Prozent bezweifeln andererseits, dass ihr Unternehmen in Familienhand auf Dauer überlebensfähig ist. Tendenziell sicherer fühlen sich vor allem die mittleren Unternehmen mit Jahresumsätzen von 150 Millionen Euro und mehr. Diese Häuser befinden sich meist seit mehreren Generationen in Familienhand und gelten entsprechend als etabliert, solide und fest verankert. Am pessimistischsten äußern sich zu dieser Frage kleinere Dienstleistungsunternehmen mit Umsatzgrößen bis zu 20 Millionen.

Knapp ein Drittel sieht da den Fortbestand des Unternehmens unter der Familienägide als gefährdet oder gar unmöglich. Die alte Weisheit des „Bleibe im Lande und nähre dich redlich“ hat für die meisten Unternehmen in Zeiten der Globalisierung ihre Berechtigung verloren.

Auch „Mittelständler“ überall in Europa haben längst erkannt, dass im Aufbau von Geschäftsbeziehungen, speziell im asiatischen Raum, die Zukunft liegt. Noch sind die Hauptmärkte der befragten Unternehmen das jeweils eigene Land, das deutschsprachige Ausland und Europa. Immerhin 25 Prozent bewegen sich bereits außerhalb Europas und vor allem deutsche Betriebe mit Umsätzen über 150 Millionen Euro sind bereits in asiatischen Märkten präsent. Diese werden vor allem als lohnende Absatzmärkte und nicht mehr, wie früher üblich, als Billigproduktionsstandorte gesehen.

„Familienunternehmen werden heute selbst als ‚Marken‘ mit expliziten Markenerwartungen wahrgenommen.“

WIRD IHR UNTERNEHMEN AUCH WEITERHIN IN FAMILIENBESITZ BLEIBEN?
– GESAMT – STAATEN-VERGLEICH

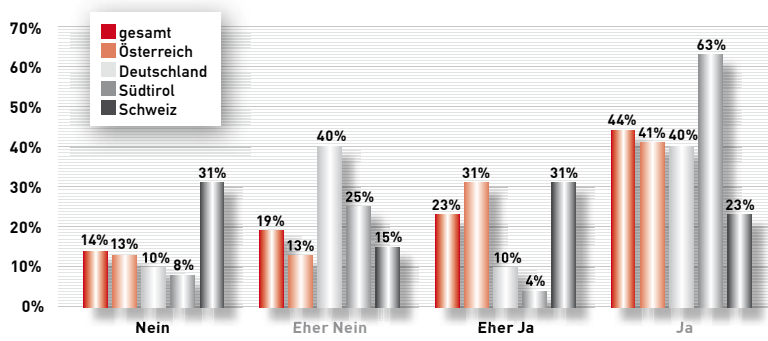


Quelle: Weissman-Gruppe/Gutmann Private Bankers.



„Wenn sich die Erwartungen aus der Marke nicht mit den gelebten Werten des Familienunternehmens decken, leiden das Image und die Reputation des Unternehmens im Markt.“

SIND SIE DER MEINUNG, DASS ETHISCHES WIRTSCHAFTEN IN DER GLOBALEN WIRTSCHAFTSKONKURRENZ REALISTISCH IST? – GESAMT – STAATEN-VERGLEICH



Quelle: Weissman-Gruppe/Gutmann Private Bankers.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Die große Mehrzahl (87 Prozent) aller an der Studie beteiligten Häuser spielen in ihren Märkten und Branchen eine führende Rolle, zwölf davon sind Weltmarktführer, hochspezialisiert und fast ausschließlich in Nischenmärkten zu Hause. Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist dabei das wichtigste Erfolgsrezept dieser Unternehmen. Vergleichsweise „blühend“ stehen Familienunternehmen auch deshalb da, weil sie ein ausgeprägtes ökologisches Bewusstsein haben und leben. Die Umweltstandards sind hoch und überdurchschnittlich viele Betriebe sind auf dieser Basis zertifiziert. Inwieweit eine „grüne Ausrichtung“ Wettbewerbsvor- oder auch -nachteile mit sich bringt, wird unterschiedlich kommentiert. So glauben österreichische Unternehmen mit 43 Prozent deutlich weniger an daraus resultierende Vorteile als die Befragten in Deutschland (60 Prozent), der Schweiz (62 Prozent) und in Südtirol (58 Prozent).

Klare Wettbewerbsvorteile sehen Familienunternehmer hingegen in einer gelebten, auf definierten Werten basierenden Unternehmenskultur. 81 Prozent

sind sich in dieser Frage absolut sicher. Auch hier gilt: Je größer das Unternehmen, desto überzeugter zeigt es sich. Die Werteskala beinhaltet dabei überwiegend traditionelle, konservative Attribute von Verlässlichkeit über Engagement und Loyalität bis hin zur „Handschlagqualität“.

Wachstum aus eigener Kraft

Größere mittelständische Unternehmen tun sich leichter, strategische Projekte und notwendige Investitionen aus dem eigenen Cashflow zu finanzieren. Die überwiegende Mehrheit von 63 Prozent entscheidet sich für eine Mischung aus Cashflow und Bankfinanzierung. Kleinere Unternehmen mit Jahresumsätzen unter 20 Millionen Euro tendieren mit 21 Prozent am ehesten zu Kapitalerhöhungen über private Mittel der Inhaber. Vertrauen in Finanzdienstleister und Banken besteht – wenn überhaupt – auf lokaler und regionaler Ebene. Gegenüber nationalen und internationalen Instituten wächst das Misstrauen exorbitant an.

von Prof. Dr. Arnold Weissman