

**Rudolf Wimmer/Ernst Domayer/Margit Oswald/Gudrun Vater
Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?**

Rudolf Wimmer/Ernst Domayer/
Margit Oswald/Gudrun Vater

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? /

Rudolf Wimmer ... – Wiesbaden : Gabler, 1996

ISBN 978-3-322-92006-5

ISBN 978-3-322-92005-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-92005-8

NE: Wimmer, Rudolf ...

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1996

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag

Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996

Softcover reprint of the hardcover 1st edition

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schripf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

ISBN 978-3-322-92006-5

Vorwort

Familienunternehmen prägen nach wie vor das Profil unserer Wirtschaft. So mancher Unkenrufe zum Trotz wird sich an diesem Bild auch in den kommenden Jahren nichts ändern. Familienunternehmen bleiben die dominierende Unternehmensform in unserem Wirtschaftssystem. Woher nehmen wir diese Gewißheit? Kann man diese Aussage angesichts der tiefgreifenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen der vergangenen Jahre so ganz ohne Fragezeichen in den Raum stellen? Wie sieht die Zukunft von Familienunternehmen tatsächlich aus? Wird ihre Überlebenskraft und Vitalität ausreichen, um in einer globalisierten und sich immer rascher verändernden Wirtschaftswelt mit Erfolg bestehen zu können?

So sehr die aktuelle Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland (ähnliches gilt ja auch für Österreich und die Schweiz) unter Wettbewerbsgesichtspunkten verständlich ist, sie birgt doch auch die Gefahr in sich, daß die Energie zu sehr auf die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns gerichtet wird. Zweifelsohne sind in bezug auf diese Rahmenbedingungen Korrekturen und Anpassungsschritte erforderlich. Dies ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Denn gerade die erste Hälfte der neunziger Jahre hat nachdrücklich gezeigt, daß eine Vielzahl von Unternehmen über alle konjunkturellen Schwankungen ihrer Branchen hinweg auch in äußerst turbulenten Zeiten sehr erfolgreich wirtschaften kann. Offensichtlich kommt es immer mehr auf das einzelne Unternehmen und sein ureigenstes Entwicklungspotential an, wenn es um Fragen der Wettbewerbsfähigkeit geht. Was allerdings ist letztlich dafür ausschlaggebend, daß manche Unternehmen auch in einem wesentlich schwieriger gewordenen Umfeld ihre Ertragskraft steigern können, während andere mit schweren Krisen zu kämpfen haben oder überhaupt aufgeben müssen? Sind für das Scheitern in erster Linie die spezifischen Standortbedingungen verantwortlich zu machen? Aus unserer Sicht würde man es sich mit einer solchen einlinigen Ursachenzuschreibung zu einfach machen, weil sie den Blick auf die

unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und die entsprechenden unternehmerischen Gestaltungsspielräume verstellt.

Die Beschäftigung mit der spezifischen Form des Familienunternehmens hat uns gelehrt, daß Erfolg und Mißerfolg aus internen Gründen hier oft sehr nah beieinander liegen. Wir sind deshalb der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen die spezifische Form des Familienunternehmens auch unter veränderten gesamtwirtschaftlichen Verhältnissen besondere Chancen bietet und bei welchen Gegebenheiten typische Risiken vermutet werden können. Viele Kritiker sehen im Familienunternehmen eine Form, die sich historisch überlebt hat, die längerfristig gesehen aus ganz unterschiedlichen Gründen keine Überlebenschancen besitzt. Gibt es tatsächlich Anzeichen, die für diese Perspektive sprechen? Oder muß man in der Praxis nicht eher davon ausgehen, daß besonders in typischen Familienunternehmen Potentiale schlummern, die sich gerade in wirtschaftlich so unberechenbaren Entwicklungsphasen bewähren, wie wir sie zur Zeit erleben? Für beide Beobachtungen und Potentialeinschätzungen gibt es aus unserer Sicht ausreichendes Belegmaterial, sowohl für die außergewöhnliche Vitalität von Familienunternehmen wie für deren charakteristische Krisenanfälligkeit.

Wir sind zu der Auffassung gelangt, daß die Gleichzeitigkeit eines besonderen Chancenpotentials wie auch charakteristischer Gefährdungen mit zum Wesen von Familienunternehmen gehört und daß vor allem der Umstand die Erfolgreichen und die weniger Erfolgreichen unterscheidet, daß sie mit den in diese Form eingebauten Risiken einen gezielten Umgang gefunden haben. Unser Buch möchte einen Beitrag dazu leisten, vom Erfolgskurs vieler Familienunternehmen zu lernen und den unvermeidlicherweise vorhandenen Minen rechtzeitig zu begegnen.

Es ist müßig zu betonen, daß so ein Buch, das vielfältige praktische Erfahrungen mit eingehenden theoretischen Überlegungen zu verbinden versucht, nur mit der Unterstützung vieler anderer entstehen konnte. Einige von denen, die uns über mehrere Jahre Arbeit hilfreich zur Seite standen, möchten wir an dieser Stelle besonders hervorheben. Frau Universitätsdozentin Dr. Gertraud Diem-Wille hatte die Idee zu dieser Arbeit und hat sich erfolgreich um die Unterstützung durch den Fonds zur Förderung der Wissenschaft (FFW) in Wien

bemüht. Dem FFW sind wir in erster Linie für die großzügige finanzielle Förderung und für die große Geduld in der Abwicklung des Projekts zu besonderem Dank verpflichtet. Dieses Buch wäre allerdings ganz sicher nicht zustande gekommen, hätten sich nicht eine Reihe von Unternehmen – und hier wiederum in erster Linie die verantwortlichen Mitglieder der Eigentümerfamilien – zur Verfügung gestellt, in einer ungewöhnlichen Offenheit über ihre Sichtweisen und Einschätzungen mit uns zu sprechen. Vor allem ihnen möchten wir dieses Buch widmen.

Der interdisziplinäre Zugang zu unserem Thema hat es erforderlich gemacht, mit Experten und Expertinnen aus ganz unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen zusammenzuarbeiten. Hier möchten wir uns vor allem bei Herrn Universitätsprofessor Dr. Dirk Baecker (Witten-Herdecke), Herrn Universitätsprofessor Dr. Peter Heintel (Klagenfurt), Herrn Universitätsprofessor Dr. Michael Mitterauer (Wien), Herrn Universitätsdozent Dr. Fritz B. Simon (Heidelberg) und bei Frau Dr. Betty Zucker vom Gottlieb-Duttweiler-Institut in Zürich sehr herzlich für ihre Bereitschaft bedanken, daß sie uns aus ihrer jeweiligen Perspektive für eine Auseinandersetzung mit unseren Ideen zur Verfügung gestanden haben. Darüber hinaus war uns die Mithilfe unserer KollegInnen von der O•S•B, Herrn Dr. Harald Allabauer, Frau Marlies Garbsch und Richard Timel bei der Erarbeitung und Auswertung der Fallstudien eine wertvolle Unterstützung. In diesem Zusammenhang gilt unser Dank auch den Herren Dr. Maximilian Fink und Dr. Hugo Riedel (Intermanagement Wien), die uns ihr reichhaltiges Erfahrungswissen zur Verfügung gestellt haben.

Nicht zuletzt bedanken wir uns bei Frau Gabriela Bittmann, die über die unterschiedlichen Entstehungsphasen des Buches hinweg mit viel Engagement die Anfertigung des Manuskripts betreute, und bei Herrn Klaus Makotter, der sie in der Endphase der Produktion tatkräftig unterstützt hat. Seitens des Verlages fanden wir in Frau Ulrike M. Vetter eine gleichermaßen geduldige wie in liebevoller Weise auch harträchtige Kooperationspartnerin, für deren professionelle Betreuung wir uns herzlich bedanken.

Wien, im September 1996

RUDOLF WIMMER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	5
Einleitung und Überblick über die zentralen Fragen _____	13
Zur Aktualität dieser Thematik _____	16
Zur Eigenart von Familienunternehmen _____	18
Zu den Besonderheiten von Unternehmen in Familienhand _____	23
1. Entstehungsprozeß und Zielsetzungen des Buches _____	29
2. Die aktuelle Dynamik unseres Wirtschaftssystems – Eine Hintergrundfolie für die Zukunftschancen von (Familien-)Unternehmen _____	33
Die Internationalisierung und Globalisierung der Märkte ____	36
Das Steuerungspotential von Staat und Politik schrumpft ____	42
Der Wettbewerb wird schärfer – Die Suche nach dem Unterschied im Kundennutzen _____	44
Unternehmen stehen unter ständigem Innovationsdruck – Der Umgang mit Zeit und Wissen als Erfolgsfaktoren ____	49
Der Schwenk von der Produkt- zur Nutzenorientierung weicht traditionelle Branchengrenzen auf _____	55
Ökologische Fragen gewinnen unmittelbare Relevanz für unternehmerisches Handeln _____	58
Die „Führbarkeit“ der Beschäftigten hat sich gewandelt ____	60
3. Radikale Trends in der Umgestaltung der Führungs- und Organisationsstrukturen von Unternehmen _____	65
Das Prinzip der Geschäftsfeldgliederung oder die Vervielfachung des Unternehmens im Unternehmen ____	67
Das Prinzip der Geschäftsprozeßoptimierung oder die Suche nach neuen Formen der Arbeitsorganisation ____	79

Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und der Aufbau von unternehmensübergreifenden Netzwerken entlang der ganzen Wertschöpfungskette	_____ 84
Der Aufbau neuer Führungsstrukturen und die Sicherung der dafür erforderlichen Qualifikationen	_____ 90
4. Familienunternehmen sind anders –	
Spezielle Aspekte des Erfolgs- und Risikomanagements	_____ 93
Was heißt Überlebenssicherung im Familienunternehmen?	
Die Balance zwischen Eigentümerinteressen und Unternehmen	_____ 96
Lassen sich Familienunternehmen ausreichend irritieren?	
Die Sorge um Kontinuität und Wandel	_____ 102
Wie wird in Familienunternehmen entschieden?	_____
Die Kunst, wirksame Entscheidungen herbeizuführen	_____ 106
Wo entsteht permanenter Entscheidungsbedarf?	
Die sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung	_____ 110
Der Blick in die Zukunft:	
Zwischen Intuition und gezielter Strategieentwicklung	_____ 111
Die Nähe zum Kunden verstellt oft den Blick auf den Markt – Die Familienunternehmen in ihrem Verhältnis nach außen	_____ 125
Personen sind wichtiger als formale Strukturen – Zur sozialen Architektur von Familienunternehmen	_____ 135
Konsequente Sparsamkeit und finanzielle Unabhängigkeit – Die Philosophie von Familien- unternehmen im Umgang mit knappen Ressourcen	_____ 151
Loyalität, hoher persönlicher Einsatz und der gewisse „Stallgeruch“ – Wertvorstellungen und Praktiken des Personalmanagements im Familienunternehmen	_____ 163
Wie kommen Familienunternehmen zu einer realitätsgerechten Selbsteinschätzung?	_____ 174
5. Die Unternehmerfamilie – ein Mythos?	_____ 181
Die Unternehmerfamilie – Ein besonderer Typus von Familie oder ein Anachronismus?	_____ 183
Die Rolle des „Dritten“	_____ 190
Der Unternehmer und die Familie	_____ 194

Die Verbindlichkeit der Bindung _____	198
Die „modernen Königshäuser“ –	
Zur Frage des Innen und Außen _____	204
Das Rollenspiel der Geschlechter oder „aus eins und eins mach drei“ – Arbeitsteilung in der Unternehmerehe _____	207
Wortloses Verstehen – Eine notwendige Fiktion? _____	219
„Denn im Auftrag liegt die Verewigung und nicht die Veränderung“ – Eine besondere Spielart des Generationskonflikts? _____	226
Geschwisterliebe oder Geschwisterhaß? _____	241
6. Die zeitliche Entwicklungsdynamik von Familienunternehmen _____	245
Die Lebenszyklen von Familie und Unternehmen _____	245
Schlüsselstellen der wechselseitigen Dynamisierung –	
Die Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen _____	252
Die Übergabe von der Gründerpersönlichkeit an seine/n Nachfolger _____	255
Die Übergabe aus der Perspektive des Gründers _____	263
Die Übergabe aus der Perspektive der Nachfolger _____	271
Perspektiven für die Nachfolge _____	277
Spielarten der Generationsablösung _____	280
Problemkreise der Nachfolgeregelung im Familienunternehmen _____	302
Schlußbetrachtung _____	313
Familienunternehmen – Anachronismus oder Erfolgstyp _____	313
Das Management der Übergänge _____	318
Schlußbetrachtung und Prognose _____	325
Literaturverzeichnis _____	335
Die Autoren _____	349