

Werte im Familienunternehmen

Peter May

Prof. Dr. Peter May ist einer der führenden Experten für Familienunternehmen und berät einige der bedeutendsten Unternehmerfamilien Deutschlands. Der Gründer der INTES Akademie für Familienunternehmen in Bonn ist Jurist und Ökonom und lehrt als Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Unter seiner Federführung entstand ua der Governance Kodex für Familienunternehmen.

Gemeinsame Werte und Ziele geben einer Gemeinschaft Identität und Richtung. Je stärker und akzeptierter das Wertesystem einer Gemeinschaft ist, desto besser sind ihre Erfolgsaussichten. Das gilt auch für Familienunternehmen, die wichtigste Organisationsform unternehmerischen Handelns. Weil bei ihnen mehrere Gemeinschaftssysteme durch die dominante Inhaberrolle der Familie am Unternehmen miteinander verknüpft sind, benötigen sie ein überzeugendes Wertesystem in mehrfacher Hinsicht: Erfolgreiche Unternehmerfamilien formulieren einen gemeinsamen Wertekanon nicht nur für das familiäre Unternehmen, sondern auch für die das Unternehmen tragende Familie sowie für die Frage, wie diese mit ihrer aus der Inhaberrolle erwachsenden Verantwortung umgehen will. Die entsprechenden Wertekataloge weisen zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Doch sind Familienunternehmen zu verschiedenartig, als das sich daraus ein allgemein verbindlicher Wertekanon ableiten ließe. Jede Inhaberkategorie muss ihr individuelles Selbstverständnis beschreiben. Je stärker und akzeptierter dieses ist, desto besser sind ihre Erfolgsaussichten im marktwirtschaftlichen Überlebenskampf.

1. Werte

Als Barack Obama im Januar 2009 kurz nach Ausbruch der Weltfinanzkrise sein Amt als 44. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika antrat, wählte er starke Worte. „Our challenges may be new. The instruments with which we meet them may be new. But those values upon which our success depends – hard work and honesty, courage and fair play, tolerance and curiosity, loyalty and patriotism – these things are old. These things are true.“¹ Die Rede war eine rhetorische Meisterleistung. Dem Präsidenten war bewusst, dass die Bewältigung der Krise den Amerikanern eine außergewöhnliche Kraftanstrengung abverlan-

¹ Zitat aus der Amtseinführungsrede des amerikanischen Präsidenten Barack Obama vom 20. 1. 2009; hier zitiert nach *May/Rieder* (2010, 254).

gen würde. Deshalb appellierte er an die gemeinsame Identität und beschwor die Werte und Tugenden, die Amerika zur führenden Macht in der Welt hatten werden lassen. Obama war nicht der erste. Und er wird auch nicht der letzte sein. Immer wieder berufen sich Führungspersönlichkeiten auf einen gemeinsamen Wertekanon, wenn sie die von ihnen geleitete Gemeinschaft zu besonderen Anstrengungen oder Opfern veranlassen wollen.

Zu Recht. Um Erfolg zu haben, benötigen Gemeinschaften eine starke Identität. Diese muss für die Mitglieder so attraktiv sein, dass sie bereit sind, ihre individuellen Interessen zumindest partiell für die Mitgliedschaft in der Gemeinschaft und die damit verbundenen Rechte und Pflichten zurückzustellen. Je attraktiver das Identifikationsangebot der Gemeinschaft ist, desto besser sind ihre Aussichten im Wettbewerb. Starke Gemeinschaftsidentitäten bündeln die Energien der Mitglieder und geben ihrem Tun Orientierung. So entsteht gemeinsam mehr als der Einzelne allein vermag. Dies gilt für Staaten wie für Religionsgemeinschaften, für politische Parteien wie für Sportvereine. Auch Unternehmen haben den Sinn sog „Mission Statements“ erkannt.²

Werte und Ziele bilden den Kern des Selbstverständnisses. Sie geben der Gemeinschaft Identität und Richtung.³ Dabei ist die Aufgabenverteilung klar. Ziele sagen, wohin wir gehen, Werte bestimmen den Rahmen, innerhalb dessen wir uns dabei bewegen. Ziele trennen „wichtig“ von „unwichtig“, Werte „richtig“ von „falsch“.

2. Familienunternehmen

Diese Logik gilt auch für Familienunternehmen. Auch sie und die hinter ihnen stehenden Familien sind Gemeinschaften und brauchen eine entsprechend starke Identität, um das langfristige Überleben zu sichern. Die hier interessierende Frage ist deshalb nicht: Brauchen Familienunternehmen Werte? Sondern: Von welcher Beschaffenheit müssen ihre Werte sein, um erfolgsfördernd wirken zu können? Dazu sollten wir einen kurzen Blick auf das Phänomen Familienunternehmen werfen.

Familienunternehmen sind die älteste Organisationsform unternehmerischen Handelns und das prägende Element unserer Volkswirtschaften. Keine andere Organisationsform unternehmerischen Handels erreicht vergleichbare Werte bei Umsatz, Steueraufkommen und Beschäftigung. Die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel hat sie als „Herzstück der sozialen Marktwirtschaft“⁴ bezeichnet. Zugleich gilt der Familienkapitalismus als die sympathischere Variante des Kapitalismus.⁵ Familienfirmen, so ist häufig zu hören, seien kunden- und

2 Laut Charles Hill und Jones Gareth gibt ein „Mission Statement“ den Rahmen vor, innerhalb dem Strategien formuliert werden. Es besteht aus vier Aussagen: Sinn und Zweck des Unternehmens (Mission), zukünftig angestrebter Zustand (Vision) sowie Werte und Ziele des Unternehmens (vgl. Hill/Gareth, 2009, 14).

3 Vgl. Wickert (2010, 21 ff) sowie Bordt (2009, 17 ff).

4 Merkel (2009, 7).

5 Landes (2008, 13 f und 406 ff); Michler (2009, 16 ff und 141 ff) sowie Hennerkes (2004, 17 ff).

mitarbeiterorientierter als ihre Konkurrenten, sie seien sozial verantwortungsbewusster und agierten umsichtiger als Unternehmen, deren Entscheider ohne eigenes Risiko mit dem Geld anderer Leute arbeiteten.

Im Gegenzug ging man lange von einer ökonomischen Unterlegenheit der Familienunternehmen aus. Vor allem Alfred Chandler, Wirtschaftswissenschaftler an der Harvard University, hat die Auffassung vertreten, der wirtschaftliche Aufstieg der westlichen Industrienationen im 20. Jahrhundert sei nur möglich gewesen, weil mit der zweiten Phase der Industriellen Revolution die wirtschaftliche Macht der Familienunternehmen gebrochen worden sei. Erst die Trennung von Inhaberschaft und Führung, wie sie für Publikumsgesellschaften typisch sei, habe den Weg zu großindustriellen Strukturen und einer an rationalen Maßstäben orientierten Führung geöffnet. Für das Familienunternehmen bleibt in dieser Denkwelt nur der Platz einer „unvollkommenen Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft“⁶. Chandlers Urteil hat nachhaltigen Einfluss auf das wirtschaftswissenschaftliche Denken ausgeübt. Unter Ökonomen galten die Familienunternehmen fortan als mittelständisch und mittelmäßig.

Inzwischen hat jedoch eine umfassende Neubewertung stattgefunden⁷. Danach sind Familienunternehmen nicht besser oder schlechter als andere Organisationsformen unternehmerischen Handelns, sondern anders.

2.1 Familienunternehmen sind anders als andere Unternehmen

Maßgeblicher Anknüpfungspunkt zum Verständnis ihrer Andersartigkeit ist die Inhaberschaft. Diese ist im Familienunternehmen durch die dominante Stellung einer Familie mit einem generationsübergreifenden Unternehmerverständnis gekennzeichnet.

Aus allen drei Begriffsmerkmalen ergeben sich jeweils systemspezifische Vorteile und Herausforderungen für Familienunternehmen. Aus der dominanten Inhaberschaft resultiert eine natürliche Reduktion des Prinzipal-Agenten-Konfliktes mit entsprechend positiven Folgen für die Unternehmensführung ebenso wie die Gefahr des Machtmissbrauchs durch unfähige oder willkürlich handelnde Inhaber. Die Tatsache, dass es sich dabei um eine Familie handelt, kann dem Unternehmen einen Inhaberbonus, aber auch Nepotismus und familiäre Streitigkeiten um Geld, Macht und Erbe bescheren. Und sie zwingt das Familienunternehmen, seinen Erfolg mit den begrenzten Ressourcen zu suchen, die die Inhaberfamilie zur Verfügung stellen kann und will. Der generationsübergreifende Ansatz schließlich erlaubt dem Unternehmen, jene Vorzüge auszuspielen, die sich aus einer langfristigen Orientierung und der mit ihr verbundenen Kontinuität ergeben. Aber er setzt das Unternehmen auch den Risiken aus, die aus dem Lebenszyklus von Märkten und Produkten, Unternehmen und Familien resultieren.

Familienunternehmen stehen vor andersartigen Herausforderungen als Publikumsgesellschaften, Genossenschaften, Unternehmen in Staatseigentum

⁶ Vgl. Chandler (1977).

⁷ Ausführlich dazu May (2012, 16–24).

oder unter der Kontrolle von Finanzinvestoren. Wer ein Familienunternehmen erfolgreich führen will, muss das Unternehmen und die Familie sowie das durch die Verknüpfung beider Sphären geschaffene Spannungsfeld managen. Er muss versuchen, die aus dieser besonderen Situation erwachsenden Systemvorteile in individuelle Stärken zu verwandeln und die systembedingten Herausforderungen zu beherrschen⁸.

2.2 ... und anderes als andere Familienunternehmen

Das ist leichter gesagt als getan. Denn Familienunternehmen unterscheiden sich nicht nur von anderen Organisationsformen wirtschaftlichen Handelns. Sie bilden auch untereinander eine höchst inhomogene Bezugsgruppe. Oder anders ausgedrückt: Familienunternehmen sind nicht nur anders als andere Unternehmen. Sie sind auch anders als andere Familienunternehmen.

Das gilt nicht nur mit Blick auf Alter und Größe des Unternehmens, sondern vor allem auch für die Struktur der familiären Inhaberschaft, die Art und Weise, wie die Familie auf das Unternehmen einwirkt, sowie für den Charakter ihres unternehmerischen Engagements. Ein Familienunternehmen kann einem Alleininhaber gehören oder einer Geschwistergemeinschaft, einem allmählich loser werdenden Verband von Vettern und Cousinen oder auch einer Großfamilie wie den Haniels, Heraeus oder Freudenbergs. Es kann von Familienmitgliedern oder von Familienfremden geführt oder kontrolliert werden. Und es kann mehr oder weniger fokussiert oder diversifiziert unternehmerisch tätig sein. Es sollte unmittelbar einleuchten, dass diese Unterschiede in den tatsächlichen Erscheinungsformen zwangsläufig unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringen und damit unterschiedliche Antworten auf die Frage bedingen, wie diesen Herausforderungen bestmöglich begegnet werden kann. Diese Thematik wurde im Buch „Erfolgsmodell Familienunternehmen“ (May, 2012) mit Hilfe des Dreidimensionen-Modells ausführlich beschrieben.⁹

2.3 Die Verantwortung der Inhaber

Inhaberfamilien, die diesen Herausforderungen wirksam begegnen wollen, müssen verstehen, dass die Inhaberschaft an einem Familienunternehmen nicht nur ein verfassungsrechtlich geschütztes Privileg, sondern zugleich die Verpflichtung enthält, mit diesem Privileg verantwortlich umzugehen. Art 14 der deutschen Verfassung bestimmt dies ausdrücklich.

Die Grundlagen einer solchen Professional Ownership sind in den zurückliegenden Jahren zunehmend in den Blick genommen und herausgearbeitet worden.¹⁰ Im Zentrum dahingehender Bemühungen steht die Inhaberstrategie. Sie ist ein wirksames Instrument. So wie die Unternehmensstrategie dem Unternehmen ein Ziel gibt und den Weg zu seiner Erreichung beschreibt, tut es die Inha-

8 Ausführlich dazu May (2012).

9 Ausführlich dazu May (2012, 177-205).

10 Dazu und zum Nachstehenden ausführlich May (2012, 206-267) mit zahlreichen weiterführenden Nachweisen.

berstrategie für die dominante Inhaberschaft der Familie. Dabei nimmt sie das Unternehmen und die Familie gleichermaßen in den Blick und verbindet sie zu einer starken Einheit. Inhaberstrategien machen Familienunternehmen besser und Unternehmerfamilien stärker. Das hat eine von der INTES Akademie für Familienunternehmen gemeinsam mit PWC und der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführte Studie empirisch nachgewiesen.¹¹

Bei ihrer Erarbeitung geht es um ein paar einfache Fragen:

(1) Wer gehört zum Kreis der Inhaber?

(2) Welches Selbstverständnis legen die Inhaber ihrer unternehmerischen Tätigkeit zugrunde?

(3) Welche Auswirkungen hat das Selbstverständnis auf die unternehmerischen Aktivitäten und die Geschäftspolitik des Familienunternehmens?

(4) Welche Strukturen braucht es in Unternehmen und Familie, damit Selbstverständnis und Strategie bestmöglich umgesetzt werden können?

(5) Und last but not least: Wer füllt die dabei geschaffenen Rollen in Familie und Unternehmen aus?

3. Werte im Familienunternehmen

Die Entwicklung einer Identität stiftenden Selbstverständnisses für Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und familiäre Inhaberschaft ist ein Schlüsselbaustein jeder Inhaberstrategie. Werte und Ziele bilden den Kern dieses Selbstverständnisses. Sie konkretisieren das unternehmerische Selbstverständnis der Familie im Hinblick auf die familiäre Inhaberschaft, das der Familie gehörende Unternehmen und die Familie, die das Unternehmen betreibt. Erfolgreiche Unternehmerfamilien wissen das. Nicht selten stoßen wir in der Welt der Familienunternehmen auf teilweise über 100 Jahre alte Werte- und Zielkataloge.

3.1 Werte für die familiäre Inhaberschaft

Am Anfang aller Überlegungen muss die Frage stehen, ob die Familie weiterhin eine Unternehmerfamilie sein und ein Familienunternehmen betreiben möchte. Selbstverständlich ist das nicht. Der verstorbene Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn bekannte in einem Interview: „Ich habe mir sehr wohl Gedanken gemacht, ob eine Familie weiter als Träger eines Unternehmens auftreten kann. [...] Das geht nicht. Man muss es klipp und klar sagen: Das ist eine schlimme Sackgasse.“¹² Auch wenn ich Reinhard Mohn nicht zustimmen möchte: Eine verantwortungsvoll handelnde Unternehmerfamilie muss sich immer wieder die Frage stellen, ob sie über den Willen und die Fähigkeiten verfügt, die erforderlich sind, um als dominanter Inhaber eines Unternehmens aufzutreten.

Wird der Wille zur Aufrechterhaltung der dominanten Inhaberschaft bekräftigt, sollten die Inhaber klar machen, was das genau bedeutet. Konkret geht

¹¹ Vgl. Schween/Koeberle-Schmid/Bartels/Hack (2011).

¹² Mohn (2001, 27).

es dabei um die Thematik, ob man ein geschlossenes oder offenes Familienunternehmen bevorzugt. Viele Inhaberfamilien wollen unter sich bleiben und legen fest, dass Firmenanteile ausschließlich von Familienmitgliedern gehalten werden dürfen. Andere, wie die Düsseldorfer Henkel-Dynastie, schätzen die Vorzüge größerer Wachstumschancen durch Kapitalzufuhr von außen und öffnen den Inhaberkreis für familienfremde Mitinhaber. Bei der Definition ihres Selbstverständnisses müssen sie infolgedessen wichtige Folgefragen beantworten: Wie viel Kapital und Einfluss sollen abgegeben werden? An wen? Bevorzugt die Inhaberbefamilie einen Börsengang oder private Investoren? Wieder andere versuchen, die Vorzüge beider Optionen miteinander zu verbinden, indem sie ihre unternehmerischen Aktivitäten unter dem Dach einer Holding zusammenfassen und festlegen, dass externe Kapitalbeteiligungen nur bei nachgeordneten Konzernunternehmen zulässig sein sollen. So verfügt Haniel über mehrere börsen gehandelte Unternehmen im Konzernverbund, während die Obergesellschaft unverändert im alleinigen Eigentum der inzwischen über 600 Familieninhaber steht. Es ist Aufgabe einer Inhaberstrategie, sich die Existenz der verschiedenen Optionen bewusst zu machen und ihre Vorzüge und Nachteile im Lichte der Möglichkeiten von Unternehmen und Familie gegeneinander abzuwägen.

Ein weiterer für Familienunternehmen in Zentraleuropa typischer Wert wird häufig mit der plakativen Formel umschrieben: „Firma geht vor.“¹³ Das beschreibt zunächst einmal eine Selbstverständlichkeit. Jede Gemeinschaft kann nur erfolgreich sein, wenn ihre Mitglieder im Kollisionsfall den Vorrang des Gemeinschaftsinteresses vor dem Individualinteresse anerkennen. Weitaus spannender ist die Frage, wo die Grenzen eines solchen Vorranges verlaufen, und ob dem Unternehmensinteresse auch dann ein Vorrang einzuräumen ist, wenn die Interessen des gemeinschaftlichen Unternehmens mit Interessen der Familiengemeinschaft insgesamt kollidieren. Diese Frage ist weit weniger eindeutig zu beantworten. Eine Familie, die ein Unternehmen betreibt, ist in zwei Welten tätig und muss versuchen, deren Anforderungen miteinander zu versöhnen. Unternehmen stehen im Wettbewerb und müssen sich gegen externe Konkurrenten behaupten. Die dafür notwendige überlegene Leistung werden sie nur erbringen können, wenn in der Organisation das Leistungsprinzip gelebt und mittels hierarchischer Entscheidungsstrukturen umgesetzt wird. Familiäre Erwartungen nach Zugehörigkeit und leistungsunabhängiger Gleichbehandlung schwächen das Unternehmen in seinem Selbstbehauptungskampf. Inhaberfamilien, die diese Zusammenhänge verleugnen und im Unternehmen zu stark nach familiären Mustern entscheiden, laufen Gefahr, das Unternehmen und ihren Status als Unternehmerfamilie zu verlieren. Andererseits benötigt das Familienunternehmen den Rückhalt durch eine starke Inhaberfamilie, die den Willen hat, die familiäre Inhaberschaft über das Unternehmen aufrecht zu erhalten. Diesen Willen wird die Familie nur behalten, wenn auch die familiären Erwartungen nicht vollends durch objektivierbare Belange des Unternehmens verdrängt werden. Ein Stück familiärer Geist im Unternehmen schadet ja auch nicht. Im Gegenteil: Er kann sogar einen Vorteil des Familienunternehmens im Wettbewerb mit seinen ano-

13 Vgl. Hennerkes (1998, 46) und Baus (2009, 13 f).

nymen Konkurrenten begründen. Wichtig ist, auf beiden Feldern - Firma und Familie - das richtige Maß zu finden.

Kritisch wird es zum Beispiel, wenn der „Firma geht vor“-Ansatz zu weit in die Familiensphäre hineingetragen wird. Familien, die allzu stark nach einem auf das Unternehmen bezogenen Leistungsprinzip funktionieren, produzieren häufig das Phänomen des „schwarzen Schafes“, des familiären Außenseiters, der die unternehmensdominierte Familienkultur entweder offensiv ablehnt oder an ihr zerbricht.¹⁴ Das spezifische Selbstverständnis vieler Unternehmerfamilien bringt nicht nur Erfolg, sondern auch ein gerüttelt Maß an Leid über ihre Angehörigen. Destruktion und Autodestruktion gehören zur Unternehmerfamilie wie das Amen in der Kirche. Ein besonders dramatisches Beispiel einer solchen Fehlentwicklung beschreibt das Schicksal der österreichischen Industriellenfamilie Wittgenstein.¹⁵ Karl Wittgenstein (1847-1913) war einer der größten Unternehmer seiner Zeit; der Stahl- und Finanzunternehmer galt als „Krupp Österreichs“. Doch obwohl - oder vielleicht auch weil - der Patriarch in seiner Familie ein strenges Regime führte und abweichende Neigungen bereits im Ansatz unterdrückte, fand sich unter seinen Kindern keines, das bereit oder in der Lage gewesen wäre, seine Nachfolge anzutreten. Zwei der drei Töchter heirateten zwar standesgemäß, doch ohne Fortune; ihre Ehemänner endeten in Krankheit oder durch Tod von eigener Hand. Von den fünf Söhnen Karl Wittgensteins begingen drei Selbstmord; lediglich die beiden jüngsten machten glänzende Karrieren. Paul Wittgenstein avancierte zum gefeierten Konzertpianisten, obwohl er im 1. Weltkrieg seinen rechten Arm verlor, und Ludwig Wittgenstein wurde zu einem der berühmtesten Philosophen des 20. Jahrhunderts. Grandiosität oder Selbstauslöschung - einen anderen Ausweg scheint die Familienkultur der Wittgensteins ihren Mitgliedern nicht gelassen zu haben.

Noch etwas ist typisch für das Eigentum an einem Familienunternehmen. Zumindest in moralischer Hinsicht handelt es sich um eine „Inhaberstellung besonderer Art“, die mehr dem vorindustriellen „patrimonium“ ähnelt als dem zivilrechtlichen Herrschaftseigentum¹⁶. Inhaber von Familienunternehmen fühlen sich meist als Glied einer Kette, ihren Eltern und Kindern gleichermaßen verpflichtet. Mit Folgen: „Ein Familienunternehmen ist wie ein Baum“, hat mir ein befreundeter Familienunternehmer einmal gesagt. „Jede Generation darf die Früchte ernten, allenfalls kranke Äste abschneiden, aber niemals Hand an den Stamm legen.“ Im Gegenteil: Wenn die Zahl derer, die von den Früchten leben wollen, größer wird, muss die Familie den Baum hegen und pflegen und ebenfalls größer machen. Das ist ein hoher Anspruch. Und es schwingt berechtigter Stolz mit, wenn ein Unternehmer wie Christian Boehringer im ZEIT-Interview feststellt: „Bisher konnte jede Generation das Unternehmen in jeweils besserem Zustand übergeben, als sie es übernommen hatte.“¹⁷ Vor diesem Hintergrund muss der

14 Als Prototyp des „Schwarzen Schafs“ im Familienunternehmen mag Christian Buddenbrook in Thomas Manns berühmten Roman „Buddenbrooks“ dienen. Vgl zu dem Phänomen aber auch *Vontobel* (2008, 37) und *Stone* (2005).

15 Vgl *Waugh* (2009); lesenswert ist auch die teils biografische, teils fiktive Darstellung von *Singer* (2008).

16 Zu den verschiedenen Eigentumsbegriffen „dominium“ und „patrimonium“ vgl *Binswanger* (2011, 84, 85).

Wertekatalog des Familienunternehmens ein möglichst konkretes Bekenntnis zu den mit der Inhaberschaft verbundenen Verpflichtungen, aber auch zu den diesbezüglichen Erwartungen der Inhaber enthalten.

Und das nicht allein in ökonomischer Hinsicht. Im Familienunternehmen spielt auch der emotionale Wert der Inhaberschaft eine große Rolle.¹⁸ „Es sind nicht die Dividenden, es sind die Emotionen“, hat der Familienunternehmer Jürgen Heraeus die Bedeutung des Emotional Value für den Erhalt eines Familienunternehmens treffend zusammengefasst.¹⁹ In der Tat: Mit dem ökonomischen Nutzen allein lässt sich die Begeisterung vieler Inhaber für ihr Familienunternehmen nicht begründen. Dafür sind die Einschränkungen, die der durchschnittliche Inhaber eines Familienunternehmens bei Dividende und Fungibilität hinnehmen muss, zu groß. Als Ausgleich für den ökonomischen Verzicht gewähren Familienunternehmen ihren Inhabern auch eine emotionale Dividende, die sich in Dimensionen wie Stolz auf das Unternehmen, sein Produkt oder seine Marke, die mit der Inhaberstellung verknüpfte Reputation oder Ähnlichem manifestiert.

3.2 Werte für das Familienunternehmen

Der Governance Kodex für Familienunternehmen fordert ausdrücklich: „Die Inhaber sollen nicht nur mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft, sondern auch für ihr Familienunternehmen die maßgeblichen Werte und Ziele festlegen.“²⁰ Dass derartige Werte eng mit der spezifischen Charakteristik des Familienunternehmens verbunden sind, versteht sich von selbst. Wer den Bestand des Unternehmens als Familienunternehmen zur obersten Maxime erhebt, dem muss die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit ein zentrales Anliegen bei der Führung des Unternehmens sein. Und wer ein generationsübergreifendes Unternehmerverständnis verfolgt, der sollte sicherstellen, dass sich sein Unternehmen auf Nachhaltigkeit und eine entsprechend langfristige Ausrichtung verpflichtet. Vorgaben zu Stabilität, Rentabilität und Wachstum sowie qualitative Aussagen zum Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Umwelt finden sich demzufolge in den Werte- und Zielkatalogen fast aller Familienunternehmen und haben das Bild vom Familienunternehmen als einer sozial verantwortlichen Spielart des Kapitalismus maßgeblich mitgeprägt.

Gut geführte Familienunternehmen verkörpern einen sozial verantwortungsbewussten Kapitalismus und bieten die vielleicht bestmögliche Antwort auf die gesellschaftspolitischen Herausforderungen unserer Zeit. Familienunternehmer sind zwar nicht per se die besseren Menschen. Allerdings wird bei ihnen die berühmte „Invisible Hand“ des Adam Smith gleich doppelt wirksam. Weil die Inhaber von Familienunternehmen häufig in direkten gesellschaftlichen Bezügen mit ihren Mitarbeitern und der durch ihr Unternehmen geprägten Heimat-

17 Boehringer (2011, 33).

18 Näher zu „Emotional Ownership“ und „Emotional Value“ vgl. Björnberg/Nicholson (2008); Zellweger/Astrachan (2008, 347–363); Zellweger/Sieger (2009).

19 Vgl. Heraeus (2009, 21–23).

20 Vgl. *Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen* (2010); www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/.

region leben, handeln sie im Sinne ihres nicht-ökonomischen Interesses nach Anerkennung klug, wenn sie sich dabei sozial- und gesellschaftsverträglich verhalten. Wer seine Kinder auf dieselbe Schule schickt wie seine Mitarbeiter, wird eher Arbeitsplätze schaffen als abbauen wollen. Und wer mit seinen Mitarbeitern und deren Familien in einer Gemeinde lebt, muss daran interessiert sein, diese auch an den Segnungen seines Wohlstandes teilhaben zu lassen. Wenn Unternehmer in ihrer Heimatregion Kunst- und Veranstaltungshallen bauen, Sportclubs und andere Vereine unterstützen, handeln sie stets auch im eigenen Interesse. In Abwandlung des Bäcker-Gleichnisses von Adam Smith ließe sich formulieren: „Nicht vom Wohlwollen der Familienunternehmer erwarten wir, dass sie Arbeitsplätze erhalten und als Mäzene auftreten, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.“

In engem Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass sich der Wert der Inhaberschaft im Familienunternehmen oft nicht nur ökonomisch manifestiert, steht die Feststellung, dass Geldverdienen in vielen Familienunternehmen nicht an oberster Stelle steht. Nicht selten sind der langfristige Erhalt des Unternehmens in Familienbesitz oder die Umsetzung einer unternehmerischen Idee wichtiger als die schnelle Mark. „Mir arbeitet net für de schnelle Gewinn“, hat der schwäbische Unternehmer Arthur Handtmann in einem Interview mit der ZEIT stellvertretend für viele festgestellt.²¹ Noch deutlicher hat es Ikea-Gründer Ingvar Kamprad formuliert: „Geld kann man ja nicht essen. Wohlhabend zu werden, das ist eine Sache, aber die Triebfeder, ist die nicht, das zu verwirklichen wovon du geträumt hast? Und etwas tun zu können für Vater, für Mutter, für dich selbst oder sonst jemand, der dir etwas bedeutet?“ Lügen die Dinge anders, würden Familienunternehmer sich wohl eher als Investmentbanker betätigen als Orgeln zu bauen oder Buchverlage zu betreiben. Um schnell reich zu werden, gibt es häufig bessere Alternativen. Wer Familienunternehmer verstehen will, muss wissen, dass es ihnen häufig darum geht, sich selbst zu verwirklichen und eine Idee zu realisieren, von der sie überzeugt sind. Es ist wichtig, dass diese nicht-monetären Zielsetzungen allen Beteiligten bewusst sind und ihre positiven und negativen Implikationen bei der Erstellung eines Wertekataloges für das familiäre Unternehmen professionell-verantwortungsbewusst gegeneinander abgewogen werden.

Jede Unternehmerfamilie muss ihre eigene Balance zwischen Ökonomie und Emotion, zwischen Wert- und Werteorientierung, finden. Gelingt dies gut, legt sie den Grundstein zu einer starken, mitunter einzigartigen Unternehmenskultur, die von ihrem Unternehmen als Vorteil im Wettbewerb genutzt werden kann.

3.3 Werte für die Unternehmerfamilie

Zu guter Letzt: Auch die Unternehmerfamilie braucht Werte. Unternehmerfamilien sind keine normalen Familien. Mit der Inhaberschaft an einem Unternehmen sind Vorzüge und Herausforderungen verbunden, die bewusst und ge-

21 Vgl Lamparter (2009, 22).

wollt sein müssen, wenn das gemeinsame Projekt gelingen soll. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Inhaberschaft an einem Unternehmen für die Familie und ihre Mitglieder? Commitment zum gemeinsamen Projekt und die Pflege des Zusammenhaltes innerhalb der Unternehmerfamilie sind in diesem Zusammenhang häufig anzutreffende Familienwerte. Doch auch die Grenzen dieser Verpflichtungen wollen ausgelotet sein. Wo verläuft eine sinnvolle Grenze zwischen kollektiver Verpflichtung und individuellem Freiraum? Zu viel Gemeinsamkeit kann ebenso schädlich sein wie zu wenig.

Beantwortet werden muss auch die Frage, welche Kultur in der Inhaberfamilie Gültigkeit haben soll. Das bürgerliche Familienunternehmen basierte auf einem patriarchalisch geprägten Machtverständnis, dessen Grundlage ein auf Tradition und Autorität gestützter Folgeanspruch war. Der Patriarch bestimmte, und wer sich ihm widersetzte, hatte mit vom System akzeptierten Sanktionen zu rechnen. Mit dem Ende der Dominanz der bürgerlichen Familie und der mit ihr verbundenen Machtstrukturen ist dieses Verständnis ins Wanken geraten. Patriarchalische Autorität ist in der Post-68er-Ära keine Selbstverständlichkeit mehr. Heutzutage muss jede Inhaberfamilie individuell entscheiden, ob sie ihre Verhältnisse mehr nach Macht- oder nach Konsensgesichtspunkten ordnen will.²²

Das gilt auch für die Frage, wie die Inhaberfamilie den Zugang zu Positionen im Unternehmen und dessen Leistungen organisieren will. Waren sie früher typischerweise von der Willkür des Patriarchen abhängig, wird in der Post-68er-Ära zunehmend die Bedeutung von Fairness hervorgehoben.²³ Darunter wird ein System verstanden, das durch Aufstellung verbindlicher Spielregeln, deren konsequente Einhaltung und Transparenz der getroffenen Entscheidungen Chancengleichheit für alle Beteiligten gewährleistet.

Zu guter Letzt sollte die Inhaberfamilie noch festlegen, wie sie außerhalb des durch das Unternehmen geprägten Bereiches miteinander umgehen will. Auch eine Inhaberfamilie ist mehr als nur eine Zweckgemeinschaft zur Verfolgung eines gemeinsamen unternehmerischen Interesses. Welche Wertvorstellungen sollen den gemeinsamen Umgang miteinander prägen? Inwieweit sollen insb zentrale familiäre Werte wie Solidarität und Gleichbehandlungserwartung das familiäre Miteinander prägen?

4. Schlussbemerkung

Auf all diese Fragen muss jede Inhaberfamilie ihre eigenen Antworten geben. Für die Wertekataloge von Inhaberfamilien gibt es keine Blaupausen. Die individuell richtige Lösung hängt von vielen Einflussfaktoren ab. Familiendynastien benötigen andere Werte als Geschwistergesellschaften. Fokussierte Familienunternehmen müssen ihre Schwerpunkte anders setzen als diversifizierte, und Unternehmen mit einer Familienführung können nicht mit der gleichen

22 So schon *May* (2010, 305-308).

23 Grundlegend zu „Fair Process“ vgl *Heyden/Blondel/Carlock* (2005, 1-21).

Elle gemessen werden wie Unternehmen mit einem externen Management. Kleine Unternehmen brauchen andere Lösungen als große, und auch die durch die Geschichte geprägten Kulturen des Unternehmens und der Familie dürfen bei der Suche nach den richtigen Werten und Zielen nicht vernachlässigt werden. Die Arbeit lohnt sich. Denn die Festlegung der Wert- und Zielvorstellungen für Familie und Unternehmen ist der Kern jeder Inhaberstrategie. Wie in einem genetischen Code lassen sich in ihm die Grundelemente unternehmerischer Einzigartigkeit festhalten und vererbbar machen.

Literaturverzeichnis

Baus, K., Kooperationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz, in *Kirchdörfer/Lorz/Wiedemann/Kögel/Frohnmayr* (Hrsg), Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft - Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, München (2009) 13 f

Binswanger, H. C., Die Glaubensgemeinschaft der Ökonomen, Hamburg (2011) 84, 85

Björnberg, A./Nicholson, N., Emotional Ownership - The Crucial Pathway Between the Next Generation and the Family Firm, Institute for Family Business, London (2008)

Boehringer, C., Solide Forschung hilft". DIE ZEIT Nr 15 (2011) 33

Bordt, M., Was in Krisen zählt - Die Antworten eines Jesuiten auf die Fragen, die wir uns jetzt stellen, München (2009) 17 ff

Chandler, A., The Managerial Revolution in American Business, Cambridge (1977)

Hennerkes, B.-H., Die Familie und ihr Unternehmen, Frankfurt (2004) 17 ff

Hennerkes, B.-H., Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt (1998) 46

Heraeus, J., Es sind nicht die Dividenden, es sind die Emotionen. Credo - LGT Journal der Vermögenskultur 11 (2009) 21-23

Heyden, L. v. d./Blondel, C./Carlock, R., Fair Process: Striving for Justice in Family Businesses. Family Business Review 18 (2005) 1-21

Hill, C./Gareth, J., Strategic Management Theory - An Integrated Approach⁹, Cincinnati (2009) 14

Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen, Governance Kodex für Familienunternehmen - Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen Tz. 1.1. (2010); www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/

Lamparter, D., „Net für de schnelle Gewinn“. Die Zeit 10 (2009) 22

Landes, D., Die Macht der Familie, München (2008) 13 f und 406 ff

- May, P., „Geld, Macht und Liebe“, in *Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt* (Hrsg), *Family Business Governance - Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin (2010) 305-308
- May, P., *Erfolgsmodell Familienunternehmen*, Hamburg (2012) 16-24
- May, P./Rieder, G. (Hrsg), *Familienunternehmen heute - Jahrbuch 2010*, INTES Akademie für Familienunternehmen (2010) 254
- Merkel, A., Zum Geleit, in *Langenscheidt/May* (Hrsg), *Das Lexikon der deutschen Familienunternehmen - Deutsche Familienunternehmen mit allen wichtigen Informationen zu Herkunft, Geschichte, Daten und Fakten*, Wiesbaden (2009) 7
- Michler, I., *Wirtschaftswunder 2010 - Deutschlands Familienunternehmer erobern die Weltmärkte*, Frankfurt (2009) 16 ff und 141 ff
- Mohn, R., *Mit Delegation und Dezentralisierung zum unternehmerischen Erfolg*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 145 (2001) 27
- Schween, K./Koeberle-Schmid, A./Bartels, P./Hack, A., *Die Familienverfassung - Zukunftssicherung für Familienunternehmen*, INTES Akademie für Familienunternehmen, Bonn-Bad Godesberg (2011)
- Singer, L., *Konzert für die linke Hand*, Hamburg (2008)
- Stone, E., *Black Sheep and kissing cousins - How our family stories shape us*. Transaction Publishers, New Brunswick (2005)
- Vontobel, H., *Corporate Governance im Familienunternehmen“ - Eindrücke aus der Praxis*. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 1/2 (2008) 37
- Waugh, A., *Das Haus Wittgenstein - Geschichte einer ungewöhnlichen Familie³*, Frankfurt (2009)
- Wickert, U., *Das Buch der Tugenden - Große Texte der Menschheit für uns heute ausgewählt*, München (2010) 21 ff
- Zellweger, T./Astrachan, J., *On the Emotional Value of Owning a Firm*. *Family Business Review* 21 (2008) 347-363
- Zellweger, T./Sieger, P., *Emotional Value - Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen*, St. Gallen (2009)

Abstract

JEL-No: M10

Values in the Familie Business

Common values and goals provide a community with identity and orientation. The stronger and more accepted the value system of a community, the better its chance of success.

The same applies to family businesses, the most important organizational form of business operations. Because in these companies several

community systems are connected by the dominant owner role of the family, they require a convincing value system in several regards: Successful family businesses do not only formulate a common set of values for the family company, but also for the owner family as well as for the question as to how the family wants to deal with the responsibility stemming from the ownership role.

The corresponding catalogue of values displays numerous common features. However, family businesses are too different in kind to enable the derivation of a generally applicable set of values. Each owner family must describe its own individual value set of itself. The stronger and more accepted this is, the better the chances of success in the battle for market survival.

