



Julia Süß

Junior Researcher
am Forschungsinstitut für Familien-
unternehmen, Wirtschaftsuniversität
Wien
julia.suess@wu.ac.at



**Daniela Weismeier-
Sammer**

Senior Researcher
am Forschungsinstitut für Familien-
unternehmen, Wirtschaftsuniversität
Wien
daniela.weismeier-sammer@wu.ac.at

Familiness: Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen

Wie die Familie Strukturen, Entscheidungen und die Unternehmensidentität beeinflussen kann

Der Einfluss einer Familie auf ihr Unternehmen ist ein zentraler Schwerpunkt in der theoretischen und empirischen Familienunternehmensforschung. Mit dem theoretischen Konzept der Familiness wurde in den vergangenen Jahren ein vielversprechender Zugang zur Erforschung des „Wesens“ von Familienunternehmen geschaffen. Anstatt eine Abgrenzung von Familienunternehmen lediglich über „hard facts“ wie Eigentumsanteil, Mitwirkung im Management oder Kontrollfunktionen, die von der Familie ausgeübt werden, vorzunehmen, konzentriert sich die Familiness von Familienunternehmen auf die Art und Weise, wie Familien ihre Unternehmen beeinflussen können und welche Auswirkungen dies beispielsweise auf die Etablierung von einzigartigen Wettbewerbsvorteilen oder die Innovativität des Unternehmens hat. Damit leistet die Fokussierung auf die „soft facts“ (z.B. Wesen der Familiness) von Familienunternehmen einen wichtigen Beitrag zum differenzierten Verständnis von Familienunternehmen, die als Organisationstypus sehr heterogen sind.

Einleitung

Das Thema der Familiness von Familienunternehmen wird in der aktuellen Familienunternehmensforschung intensiv diskutiert. Während grundsätzlich ein starker Einfluss der Familie auf das Unternehmen in kleineren und mittleren Unternehmen schon aufgrund der Größe des Unternehmen und der damit verbundenen Nähe der Familie zum Unternehmensalltag vergleichsweise leicht vorstellbar ist, stellt sich die Frage, welche Strategien große Familienunternehmen verfolgen, um den Familieneinfluss zu sichern. In diesem Beitrag stellen wir ein langlebiges Familienunternehmen vor, das sich von einem kleinen Handwerksbetrieb zu einem international tätigen Produktionsunter-

nehmen entwickelt hat. Dabei ist es der Unternehmerfamilie gelungen, den Einfluss der Familie im Top-Management-Team zu festigen, um eine Unternehmensidentität zu schaffen, die in zweierlei Hinsicht bemerkenswert ist: So ist das Unternehmen als international tätiges, professionelles Großunternehmen bekannt, das gleichzeitig die Vorteile eines überschaubaren, regional verankerten Familienunternehmens nutzen kann. Diese Identität, welche die Vorteile aus zwei verschiedenen Welten vereint, hat sich als wichtiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen herauskristallisiert. Mittels Methoden der objektiven Hermeneutik können Nachteile der ausschließlichen Konzentration auf „hard facts“ (z.B. Eigentumsanteile der Familie) überwunden werden, da diese lediglich den potenziellen Familieneinfluss messbar machen. Mithilfe der angewendeten, interpretativen Methoden ist es möglich, ein ganzheitliches Bild des Familieneinflusses zu zeichnen und so den tatsächlichen Einfluss der Familie darzustellen.

Familiness: Eine systemtheoretische Perspektive

Die systemische Betrachtung von Familienunternehmen hat in der Familienunternehmensforschung eine lange Tradition. Dabei ist allerdings zu beachten, dass viele dieser systemischen Sichtweisen keine klaren theoretischen Grundlagen definieren und den Begriff des „Systems Familienunternehmen“ sehr vage verwenden. Die neue Systemtheorie nach Niklas Luhmann¹, die in dieser Fallstudie Anwendung fand, rückt die Kommunikation in den Vordergrund: Soziale Systeme (wie z.B. Unternehmen) bestehen demnach aus der Kommunikation von Entscheidungen, die nach bestimmten, systemspezifischen Mustern abläuft. Diese Muster etablieren und verändern sich im Laufe der Zeit. Dadurch, dass das System durch seine Strukturen gewisse Kommunikationen (und Entscheidungen) zulässt, andere aber gleichzeitig ausschließt, wird die Komplexität im System reduziert. Bezogen auf die Familiness von Familienunternehmen birgt diese systemtheoretische Betrachtungsweise einen wichtigen Vorteil:² So lässt sich der tatsächliche Einfluss der Familie aus den Entscheidungen des Familienunternehmens hypothetisieren, die auf unternehmensspezifischen, familienbeeinflussten Entscheidungsprämissen basieren. Im Allgemeinen sind Entscheidungsprämissen vergangene Entscheidungen (in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens), die sich als praktikabel erwiesen haben und für die Zukunft „erinnert“ werden. Kommt das Unternehmen in der Zukunft in eine ähnliche Situation, werden diese Entscheidungsprämissen abgerufen und finden wieder Anwendung. In Bezug auf Familienunternehmen lässt sich schlussfolgern, dass in verschiedenen Bereichen des Unternehmens (z.B. Eigentum, Finanzierung, MitarbeiterInnenorientierung, Unternehmensidentität) Entscheidungsprämissen zu finden sind, die unternehmensspezifisch mehr oder weniger stark den Einfluss der Familie widerspiegeln. Diese Entscheidungsprämissen gilt es herauszufiltern, um die Familiness, d.h. den tatsächlichen Einfluss der Familie, in einem Familienunternehmen abschätzen zu können. Der Vorteil dieser systemtheoretischen Betrachtung von Familiness liegt insbesondere darin, dass der tatsächliche Familieneinfluss in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens rekonstruiert werden kann.³

Vom kleinen Handwerksbetrieb zum international erfolgreichen Konzern

Das untersuchte Familienunternehmen kann auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Der Grundstein wird bereits Anfang des 20. Jahrhunderts⁴ gelegt, als sich Friedrich Hauser mit einem kleinen Handwerksbetrieb in Linz selbstständig macht. Auch seine drei Söhne Hans, Peter und Josef lernen im väterlichen Betrieb und übernehmen diesen gemeinsam 1931. Doch bereits kurz nach der Übernahme bricht der Zweite Weltkrieg aus und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschweren sich zunehmend, so dass sich Hans, Peter und Josef entschließen, einen Teil des Unternehmens nach Polen auszulagern. Hans übernimmt die Leitung des polnischen Standortes und einer seiner Aufträge betrifft die Reparatur einer zu dieser Zeit äußerst seltenen Spezialmaschine. Diese Spezialmaschine fasziniert Hans so sehr, dass er beginnt, eine eigene Maschine zu entwickeln. Mit viel Tüftelei gelingt ihm dieses Vorhaben und mit der Lancierung der Spezialmaschine beginnt das Geschäft schließlich zu boomen. 1962 gründet Hans zwar ohne seine Brüder aber mit seiner Frau Rosa das Unternehmen „Hans Hauser Spezialmaschinen“. Ähnlich wie sein Vater sieht auch er die Mitarbeit seiner Kinder als wesentlich für den Erfolg und das Wachstum des Familienunternehmens an. So treten 1969 auch seine beiden Söhne und seine Tochter in den Familienbetrieb ein. Die Nachfrage nach Spezialmaschinen steigt stetig und schon bald wird der Standort zu klein. Die Familie entschließt sich aus diesem Grund 1977 den gesamten Standort zu verlegen und gründet kurz darauf weitere Werke in Südamerika, in den USA und in der Schweiz. Der Durchbruch zum international erfolgreichen Konzern gelingt schließlich 2005, als zwei Zulieferer in die Firmenstruktur integriert werden. Diesem Schritt folgt die Gründung einer weiteren Niederlassung in China und die Übernahme eines schwedischen Mitbewerbers.

i Fallskizze

Das untersuchte Familienunternehmen kann auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Es wurde Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet und sowohl das Eigentum, als auch die Führung befinden sich noch heute in der Hand der Familie. Ursprünglich wurde das Unternehmen als kleiner Handwerksbetrieb geführt, über den Lauf der Jahre ist es aber zusehends gewachsen und hat sich zu einem multinationalen Konzern entwickelt, der unter anderem Niederlassungen in Amerika, Asien und Europa aufgebaut hat. Heute befindet sich das Familienunternehmen bereits in der vierten Generation und wird gemeinsam von drei Cousins, die jeweils gleich große Eigentumsanteile und Mitspracherechte im Management halten, geführt.

Heute befindet sich das Familienunternehmen bereits in der vierten Generation, beschäftigt etwa 1500 MitarbeiterInnen weltweit und wird seit 2006 erfolgreich von den drei Cousins Lukas, Christoph und Patrick geführt. Sie haben ihre Karriere im Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet und tragen die Verantwortung für jeweils einen Geschäftsbereich (Finanzen, Sales und Technik), in dem sie ihre fachliche und akademische Expertise zum Einsatz bringen können. Gemeinsam formen sie ein starkes Führungsteam, das sich zur ständigen Weiterentwicklung des Unternehmens verpflichtet fühlt. Sie blicken stolz auf die langjährige Familientradition und das Werk ihrer VorgängerInnen zurück und forcieren auch in Zukunft ein kontinuierliches Unternehmenswachstum.

Enger Zusammenhalt im Top-Management-Team

Die drei Cousins legen oberste Priorität auf einen starken Zusammenhalt an der Führungsspitze. Unter dem Top-Management-Team (die drei Cousins Lukas, Christoph und Patrick), gibt es noch eine zweite Führungsebene, die ausschließlich mit familienfremden MitarbeiterInnen besetzt ist. Diese versorgen die Führungsspitze laufend mit Berichten und informieren sie über den aktuellsten Stand der Dinge. Die kontinuierliche, wechselseitige Information und Kommunikation zwischen der Führungsspitze und der zweiten Führungsebene einerseits und innerhalb des Top-Management-Teams andererseits ist von großer Wichtigkeit im Unternehmen. Das Dreier-Team trifft strategische wie auch eine Vielzahl operativer Entscheidungen ausschließlich im Kollektiv und achtet darauf, stets geeint aufzutreten. Keines der drei Familienmitglieder trifft wichtige Entscheidungen alleine, ohne vorher Rücksprache mit den anderen Cousins zu halten. Diese Art von Führungspolitik entwickelte sich jedoch erst mit der Zeit: Zu Beginn ihrer Karriere führten Lukas, Christoph und Patrick ihre Bereiche autonom und tauschten sich nur in geringem Maße über das Unternehmensgeschehen aus. Das führte dazu, dass die zweite Führungsebene versuchte, die Führungsspitze in Lager zu spalten, um die Durchsetzung ihrer eigenen Interessen sicherzustellen. Diese „Spaltungsversuche“ verursachten Konflikte zwischen den drei Cousins, die sich in der Folge dazu entschlossen, ihre Führungspolitik neu zu überdenken, um das Auftreten derartiger Probleme in Zukunft zu vermeiden.⁵ Seither setzen sie ihren Schwerpunkt auf einen intensiven Austausch über ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche und eine kollektive Entscheidungsfindung, um einen engen Zusammenhalt im obersten Management zu gewährleisten.

Verglichen mit anderen Familienunternehmen, in denen die Führungskompetenz auf eine Person konzentriert ist und Entscheidungen im Alleingang gefällt werden können, nehmen der intensive Austausch und die kollektive Entscheidungsfindung zum einen mehr Zeit in Anspruch, zum anderen ermöglichen sie aber auch, dass verschiedene Perspektiven berücksichtigt und Alternativen diskutiert werden können, so dass Entscheidungen auf einer breiten, umfassenden Informationsbasis getroffen werden. Dadurch wird vermieden, dass einzelne Familienmitglieder eine dominierende Position einnehmen und machtbedingte Aufgabenkonflikte entstehen. Die strategischen Entscheidungen spiegeln die Haltung der Familie wider, was im Unternehmen Hauser als großer Vorteil angesehen wird.

Die drei Cousins Lukas, Christoph und Patrick nehmen ihre Eigentümer- und Führungsrolle sehr aktiv wahr und legen hohen Wert auf die regelmäßige Präsenz im Unternehmen, um auf diese Weise den Familieneinfluss zu erhöhen und die Abhängigkeit von der zweiten Führungsebene zu schmälern.

Werte in der Familie und im Unternehmen – die „Zehn Gebote“

Um grundlegende Werte, Regeln und Gebote wie beispielsweise das absolut symmetrische Vorgehen der Führungsspitze schriftlich zu verankern, haben die geschäftsführenden Cousins ein Wertegerüst („Zehn Gebote“) ausgearbeitet, welches für alle in der

Führung aktiven Familienmitglieder verbindlich ist.⁶ Die Werte eines Unternehmens sind häufig auf der latenten Ebene der Unternehmenskultur verankert. Sie entwickeln sich über eine lange Zeit und werden nur selten explizit zum Ausdruck gebracht.⁷ Daher ist die explizite, verbindliche Vereinbarung eines Wertegerüsts in der Form verbindlicher Spielregeln für alle Familienmitglieder eine besonders interessante Eigenheit, welche die Familiness dieses Familienunternehmens deutlich widerspiegelt. In

„Wir sind uns dessen bewusst, dass ein gutes Verhältnis in der Familie ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist.“

diesen zehn Geboten wird auch die absolute Egalität der leitenden Familienmitglieder in Bezug auf Rechte und Pflichten geregelt. Innerhalb der obersten Führungsebene gilt das Prinzip der Gleichheit, was sowohl die bereits erwähnte Informations-, Kommunikati-

ons- oder die Ausschüttungspolitik betrifft, als auch die Vermeidung von Hierarchiebildungen innerhalb des Top-Management-Teams, die durch die Unterschiede in der Länge der Amtszeit, im Alter und in der Erfahrung hervorgehen könnten. Dieses gemeinsam entwickelte Wertegerüst wird in Ehren gehalten und die drei Cousins sind sehr bemüht den Zusammenhalt in der Familie zu sichern, was Lukas auch im Gespräch klar zum Ausdruck bringt: „Wir sind uns dessen bewusst, dass ein gutes Verhältnis in der Familie ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist“. Die „Zehn Gebote“ haben demnach nicht nur die Funktion, grundlegende Spielregeln zu definieren; sie sollen vor allem den Zusammenhalt und die Harmonie in der Familie und somit den langfristigen Unternehmensbestand sichern. In ihren Entscheidungen behalten die drei Familienmitglieder immer die nachfolgende(-n) Generation(-en) im Hinterkopf und legen aus diesem Grund ein besonderes Augenmerk auf Nachhaltigkeit und eine ausgewogene Risikopolitik.

Ein internationaler Großkonzern mit „familiärem“ Charakter

Der Familie Hauser ist es gelungen, eine ganz besondere Unternehmensidentität zu schaffen, die in der langen Unternehmensgeschichte und -tradition verwurzelt ist. Die Branche, in der das Unternehmen angesiedelt ist, wird von Familienunternehmen dominiert. Der bloße Umstand, ein Familienunternehmen zu sein, stellt in diesem Fall keinen Wettbewerbsvorteil dar. Um sich von seinen Mitbewerbern abzuheben, stützt sich das Unternehmen deshalb auf eine zweite Eigenheit: Verglichen mit der branchenüblichen Struktur ist es überdurchschnittlich groß und anders als seine Mitbewerber als globaler Konzern aufgestellt. Es versucht also die Vorteile beider „Welten“ – die des kleinen, verlässlichen Familienunternehmens und die des großen international tätigen Konzerns mit hoher fachlicher Expertise – zu vereinen und hat ein Image als großer, international tätiger Konzern mit „familiärem Charakter“ entwickelt. Diese besondere Identität, die einen wichtigen Teil der Familiness darstellt, hat sich als Wettbewerbsvorteil für das Familienunternehmen erwiesen. Den familiären Charakter hält die Familie vor allem durch ihre permanente Verfügbarkeit als verlässlicher Ansprechpartner für ihre GeschäftspartnerInnen und durch ihre intensive Reisetätigkeit in ausländische Unternehmensstandorte auf-

recht. In Österreich, wo das Unternehmen seinen Hauptstandort hat, stellt es einen wichtigen Arbeitgeber für die Region dar. Um auch in der Region ein positives Image zu erzielen und Kritik aus der Bevölkerung (beispielsweise aufgrund von notwendigen Kündigungen in Krisenzeiten) leichter kompensieren zu können, setzt das Unternehmen soziale Aktivitäten wie lokales Sportsponsoring, um entsprechendes Commitment und die Übernahme sozialer Verantwortung für die Region zu signalisieren. Das Hauptanliegen der Familie Hauser besteht darin, den Status als Familienunternehmen mit all seinen positiv besetzten Assoziationen auch in Zukunft zu bewahren, wie Patrick im Gespräch besonders betont: „Ein guter Teil unserer zukünftigen Arbeit wird darin bestehen, den Nimbus als Familienunternehmen aufrecht zu erhalten, positiv zu gestalten und die wirklichen Profis – die familienfremden Manager – die Abwicklung machen zu lassen.“

Die Familiness im Familienunternehmen Hauser

Die interpretativen Analysen zeigen, dass das Unternehmen einerseits aufgrund seiner Größe und andererseits aufgrund seiner Geschichte einen spezifischen Typus von Familiness entwickelt hat, der sich positiv auf den Erfolg des Familienunternehmens auswirkt. Die wichtigsten Entscheidungsprämissen, die für das Unternehmen Hauser rekonstruiert werden können und sich auch in den „Zehn Geboten“ der Familie widerspiegeln, sind:

- Zwischen den führenden Familienmitgliedern herrscht absolute Gleichheit (im Sinne von familiärer Gerechtigkeit) und Gleichberechtigung
- Eine hohe Kohäsion im Top-Management-Team ist unerlässlich
- Entscheidungen werden ausschließlich im Team getroffen
- Die Präsenz der leitenden Familienmitglieder soll Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit vermitteln

! Management-Empfehlungen

Eine gemeinsame Familienverfassung (hier: die „Zehn Gebote“) bringt die grundlegenden Werte, Regeln und Gebote der Unternehmerfamilie auf einen gemeinsamen Nenner, schafft Klarheit zwischen den Gesellschaftern, trägt dazu bei, den Familienfrieden und -zusammenhalt zu wahren und hilft den langfristigen Unternehmensbestand zu sichern. Die Entwicklung einer gemeinsamen Familienverfassung ist jedoch nicht nur Großunternehmen vorbehalten; auch Klein- und Mittelunternehmen können von der Verbindlichkeit, die eine derartige Verfassung durch ihre Verschriftlichung erhält, profitieren, weil dadurch ein Prozess der Auseinandersetzung mit den Werten der Familie initiiert wird.

Familienverfassungen sind sog. „Family Governance“-Maßnahmen; der österreichische Governance-Kodex für Familienunternehmen ist online abrufbar enthält eine kurze Darstellung zentraler Governance-Gesichtspunkte (http://www.spaengler.at/011/cms.nsf/ch7_10.html).

Ein intensiver Austausch der geschäftsführenden Familienmitglieder und kollektive Entscheidungsfindung signalisieren eine vereinte, starke Unternehmerfamilie. Eine strategische Führungspolitik kann Konflikte vorbeugen und ermöglicht es, Entscheidungen auf einer breiten Informationsbasis zu treffen.

Die Familiness des Familienunternehmens entsteht vor allem durch die intensive Mitwirkung der Familie im Top-Management-Team, welches ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt ist. Der Einfluss der Familie manifestiert sich zum einen durch den engen Zusammenhalt der Führungsspitze, die als starke Einheit die Vision der Familie repräsentiert und im Unternehmen umzusetzen weiß, zum anderen durch die ausgeprägte Identität als Familienunternehmen, welche im Umfeld des Unternehmens kommuniziert wird und es dem Unternehmen ermöglicht, als international tätiges Großunternehmen dennoch familiär zu wirken.

Der Fall Hauser zeigt eine Variante, wie der Familieneinfluss auch in großen Unternehmen aufrecht erhalten werden kann. Das aktive Mitwirken der Familienmitglieder in der obersten Führungsebene und die intensive Auseinandersetzung mit Werten, Regeln und Geboten der Familie ermöglicht eine bewusste Steuerung des Unternehmens nach den Vorstellungen der Familie.

Literatur

-
- ¹ Luhmann, N. (1987). Soziale Systeme, Frankfurt a.M.: Suhrkamp. Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung, 2. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
 - ² Zur Familiness in Familienunternehmen aus systemtheoretischer Perspektive siehe Frank, H., M., Nosé, L., Suchy, D. (2010). The concept of „familiness“ – Literature review and systems theory-based reflections, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, 119-130.
 - ³ Einen kompakten ersten Überblick über die systemtheoretischen Betrachtung von Familienunternehmen bietet Simon, F.B. (2012). Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
 - ⁴ Die Jahreszahlen, Namen, Orte und der Unternehmensgegenstand wurden abgeändert, um die Anonymität des Unternehmens zu gewährleisten.
 - ⁵ Zu Konflikten bzw. Konfliktbewältigung in Familienunternehmen siehe Frank, H., Korunka, C., Lueger, M. (2012). Konfliktbewältigung in Familienunternehmen. Wien: Facultas WUV.
 - ⁶ Derartige Maßnahmen werden unter dem Begriff „Family Governance“ diskutiert, z.B. bei Süß, J. (2013). Family governance – Literature review and development of a conceptual model, IFERA Annual Conference, St. Gallen/CH, 2.-5. Juli.
 - ⁷ Zwack, M. (2011). Die Macht der Geschichten: Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Angaben zu den Autorinnen

Julia Süß, MA ist Junior Researcherin am Institut für Familienunternehmen und Dissertantin am Institut für KMU-Management und Entrepreneurship der WU Wien.

Dr. Daniela Weismeier-Sammer ist Senior Researcherin am Institut für Familienunternehmen an der WU Wien. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit der Innovativität von Familienunternehmen.

„Die vorliegende Fallstudie wurde im Rahmen eines von der Österreichischen Nationalbank finanzierten Forschungsprojekts durchgeführt (Jubiläumfonds der OeNB, Projektnummer 14256).“