

Entzauberter Mythos

Familien müssen nicht auch gute Unternehmer sein. In der breiten Öffentlichkeit werden Unternehmen im Eigentum von Familien häufig für die besser geführten Firmen gehalten. Doch dafür gibt es keine sicheren Belege. Oft weigern sich die Patriarchen, ihre Geschäftszahlen zu veröffentlichen. So fehlen für einen ordentlichen Vergleich schon die Statistiken.

Von Elisabeth Dostert

Familienunternehmen, das Wort allein verheißt scheinbar nur Gutes. Da verbinden sich zwei Institutionen der Gesellschaft: die Familie und der Unternehmer. Die Familie steht im Idealfall für Liebe, Geborgenheit, Leidenschaft, Vertrauen, Zusammenhalt über Generationen hinweg, die Firma für Arbeit, Beständigkeit, Bodenhaftung, Innovationen und Gewinne. Wie sehr müssen sich diese Stärken erst zu einer schier unschlagbaren Kraft potenzieren, wenn sie dann in einer Institution, dem Familienunternehmen, zusammenwirken?

Dass dem so ist, suggerieren viele Lobbyisten, Politiker und die Familienunternehmer selbst, wenn sie zur Untermauerung ihrer Forderungen nach niedrigeren Steuern und weniger Bürokratie über die Stärken des Standorts Deutschland philosophieren. Der Familienunternehmer wird häufig zum unfehlbaren, wirtschafts-

enfremden Personen geführt werden, also Eigentum und Leitung getrennt sind. Sie verlangt in ihrer Definition aber, dass eine „überschaubare Zahl“ von natürlichen Einzelpersonen oder Familien das Unternehmen kontrolliert.

Für Sabine Klein, Professorin an der European Business School in Oestrich-Winkel, handelt es sich bei Familienunternehmen um ein mehrdimensionales System, in dem sich Familie, Eigentum, Unternehmen und Führung wechselseitig beeinflussen. Diese Definition erfasst globale Konzerne mit Umsätzen in Milliardenhöhe und mehreren tausend Beschäftigten wie den Automobilhersteller BMW mit seinen drei Großaktionären Quandt/Klatten oder den Technologiekonzern Heraeus mit weit mehr als hundert Familiengesellschaftern ebenso wie den schwäbischen Textilfabrikanten Wolfgang Grupp, Eigentümer von Trigma, oder den Bäcker an der Ecke mit einer Handvoll Mitarbeitern. Wie weit oder eng man den Begriff Familienunternehmen auch auslegt, es besteht kein Zweifel, dass sie die Mehrzahl der gut drei Millionen Firmen in Deutschland stellen.

Aber schlagen sie sich, nur weil der Name der Familie am Geschäft steht, generell besser als anonyme Publikumsgesellschaften? Das Wort besser beinhaltet sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte. Schon die quantitative Analyse fällt schwer, denn das Zahlenwerk der Familienunternehmen ist anders als das der gesetzlich zur Transparenz verpflichteten Publikumsgesellschaften gar nicht oder nur schwer zugänglich. Zur Hinterlegung ihres Jahresabschlusses sind Familienunternehmen nur dann verpflichtet, wenn es sich um Kapitalgesellschaften handelt, beispielsweise eine GmbH, Firmen in der unter Familien verbreiteten Rechtsform der GmbH & Co. KG oder besonders große Personengesellschaften. Auch da ist die Statistik unvollständig. Beileibe nicht alle kommen ihrer Publizitätspflicht nach.

Zum Vergleich mit anonymen Publikumsgesellschaften werden häufig nur die Familienunternehmen herangezogen, die ihre Zahlen veröffentlichen. Tendenziell sind das die größeren, also nur eine kleine Auswahl der großen Gesamtheit. Besonders beliebt sind auch Vergleiche

Kann der Familienunternehmer die Sehnsucht der Menschen nach makellosen Eliten stillen?

lich stets erfolgreichen Visionär stilisiert, während angestellten Managern generell der Part des ausschließlich auf die eigene Gewinnmaximierung bedachten Individuums zugedacht wird. Aber kann der Familienunternehmer wirklich die Sehnsucht der Menschen nach einer moralisch makellosen Elite erfüllen, nach Vorbildern, nach Idolen? Trotz vieler Studien ist bis heute der Beweis, dass Familienunternehmer stets die besseren Manager und – wie nicht wenige Beobachter daraus schlussfolgern – auch die besseren Menschen sind, nicht erbracht.

Wie auch? Es fehlt an brauchbaren Statistiken. Und es kursieren mehrere Definitionen, die einen Vergleich der bisher veröffentlichten Analysen erschweren. Für das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (ifm) müssen in Familienunternehmen Eigentum und Leitung in einer Hand liegen. Die Stuttgarter Stiftung Familienunternehmen lässt auch Unternehmen gelten, die ausschließlich von famili-

Warum Löhne so attraktiv ist

Trotz seiner nur 43000 Einwohner ist Löhne eine Weltstadt – die Metropole der Küchen. In dem kleinen Ort nördlich von Bielefeld sind gleich fünf namhafte Küchenhersteller zu Hause.

Von Stefan Weber

Fotos gibt es zwar keine. Aber wie es in der Küche von Papst Benedikt XVI. aussieht, ist dennoch kein Geheimnis. Denn als Monsignore Georg Gänswein, der Assistenz-Präfekt des päpstlichen Hauses, im vergangenen Herbst beim Möbelhersteller SieMatic für seinen Chef eine neue Küche bestellte, nutzte das Familienunternehmen den Auftrag zur Werbung in eigener Sache. In Absprache mit dem prominenten Kunden teilte SieMatic mit, dass die Speisen des Heiligen Vaters fortan in einer sandfarbenen SieMatic SC 15 zubereitet werden – mit Oberflächen aus Kunststoff und einer acht Millimeter dicken Arbeitsplatte aus Granit. Nur den Preis möchte Ulrich Siekmann, Chef und Inhaber der SieMatic Möbelwerke in Löhne, nicht verraten: „Geschäftsgeheimnis“.

Der Auftrag aus dem Vatikan ist für Siekmann erneut ein Beweis, dass deutsche Markenküchen im Ausland begehrt sind. Das freut besonders Kurt Quernheim, den Bürgermeister von Löhne. Die kleine Stadt nördlich von Bielefeld gilt als Hauptstadt der Küchenindustrie – in Deutschland und auch in der Welt. Fünf namhafte Hersteller sind in Löhne zu Hause. Darunter mit SieMatic, Nolte und Bauformat drei der 15 größten Branchenvertreter in Europa. „Wenn es der Küchenmöbelindustrie gut geht, geht es auch Löhne gut“, sagt Quernheim. Jeder vierte Arbeitsplatz in der Stadt hängt an dieser Branche. Die Hersteller beschäftigen etwa 2000 Mitarbeiter; weitere 1000 Arbeitsplätze bieten die Zulieferer.

Eine solch geballte Branchenkompetenz kann Fluch oder Segen sein – je nachdem, welche Kapriolen die Konjunktur schlägt. Das mag ein Grund sein, weshalb die Wirtschaftsförderer in Löhne lange Zeit nicht so recht wussten, wie sie mit der starken Präsenz der Küchenindustrie umgehen sollten. Erst als vor ein paar Jahren auf einer Veranstaltung der Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München. Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de

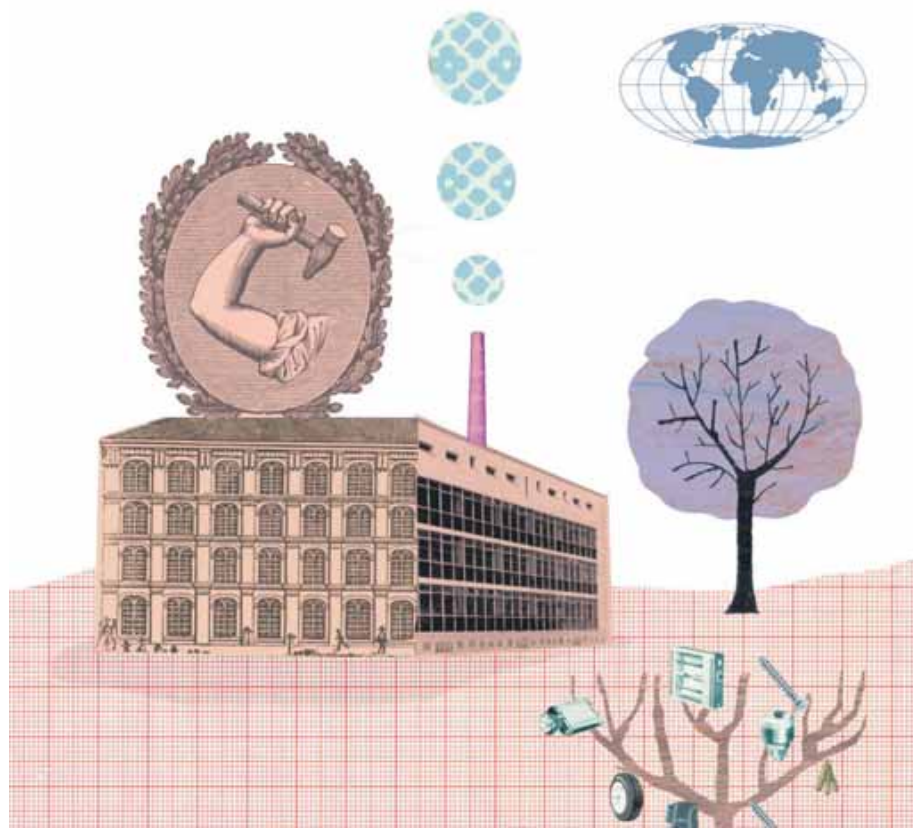
ostwestfälischen Marketing-Gesellschaft die Frage diskutiert wurde, was Löhne so einzigartig mache, prägte Quernheim den Slogan: „Löhne – Stadt der Küchen“. Den heimischen Herstellern ging der Vorschlag nicht weit genug. Sie plädierten für „Löhne – die Weltstadt der Küchen“. Mit diesem selbstbewussten Titel schmückt sich die Stadt seit etwa zwei Jahren. Wer Löhne mit dem Auto ansteuert, dem verkünden schon kurz hinter dem Ortseingang einige große Hinweistafeln, dass sich in der 43000 Einwohner zählenden Stadt vieles um Küchen dreht.

Wie es dazu kam? Siekmann, der das 1929 gegründete Unternehmen in dritter Generation führt, verweist auf die günstige Lage von Löhne: Die umliegenden Wälder garantierten eine gute Rohstoffversorgung. Und mit dem bevölkerungsreichen Ruhrgebiet lag das besonders in den Wirtschaftswunderjahren wichtige Hauptabsatzgebiet vor der Haustür. „Die gute Verkehrsanbindung ist noch heute einer der größten Vorzüge“, betont Bürgermeister Quernheim. Im Dreieck von Osnabrück, Hannover und Bielefeld

„Wenn es den Küchenherstellern gut geht, geht es auch der Stadt gut.“

ist die „Weltstadt der Küchen“ gut erreichbar. Bei allem Stolz, den Quernheim für die Küchenmöbel empfindet, würde er es gerne sehen, wenn sich verstärkt Unternehmen anderer Branchen in Löhne ansiedeln würden. „Das würde die Stadt weniger abhängig machen“, sagt er. Mit bangem Blick verfolgt er, dass die Auftragsbücher der Küchenhersteller derzeit nicht mehr so überquellen wie es um die Jahreswende der Fall gewesen war. Angst, dass die Unternehmen Produktion ins Ausland verlagern, wo die Löhne niedriger sind, hat im Rathaus jedoch niemand. Auch Siekmann verspricht: „Eine Fertigung im Ausland kommt nicht in Frage. Dafür sind Küchen zu individuell.“

Viel gefährlicher für Löhne ist dagegen die Konkurrenz der umliegenden Städte. So verlagerte der Küchenhersteller Nolte vor einigen Jahren große Teile seiner Produktion ins benachbarte Melde, weil er sein Gelände am Stammsitz in Löhne nicht mehr erweitern konnte.



che zwischen börsennotierten Aktiengesellschaften mit großem Streubesitz und solchen, in denen noch eine Familie das Sagen hat, Firmen wie der Autovermieter Sixt oder der Tiefbauspezialist Bauer – eine noch kleinere Auswahl also.

Solche Vergleiche lassen aber keine generellen Rückschlüsse auf die Qualität von Familienunternehmen zu. Die Rechnung, wie viele von ihnen noch nicht einmal die Gründungsphase oder den ersten Generationswechsel bestehen, die eigentlich in ein Gesamturteil einfließen müsste, wird meist gesondert aufgemacht. So belegen solche Vergleiche häufig nur, dass sich die großen und/oder börsennotierten Familienunternehmen, also jene, die die schwierigsten Phasen einer Unternehmung schon gemeistert haben, besser schlagen als anonyme Publikumsgesellschaften. In diesem Fall sind sich die beiden Unternehmenstypen allerdings ziemlich ähnlich, ähnlich organisiert sind, ähnliche Managementtechniken nutzen.

Das müssen sie, denn die Familienunternehmer stehen im Wettbewerb mit börsennotierten Konzernen, ihre Kinder genießen die gleichen Ausbildung wie die Manager, die der Unternehmer einstellt.

Wenn solche Familienunternehmen dann erfolgreicher sind als anonyme Publikumsgesellschaften, dann mag das daran liegen, dass die Leidenschaft für das Unternehmen größer ist, weil es um das eigene Geld und das Ansehen der Familie geht. Aber Leidenschaft birgt hohe Risiken. Falsch dosiert, kann sie in eine Katastrophe münden – in Firma und Familie.

Dafür gibt es reichlich Beispiele: Erben, die sich um Anteile streiten, Despoten, die neben sich keine andere starke Persönlichkeit dulden, Patriarchen, die nicht erkennen, wann ihre Zeit vorbei ist. Häufig braucht jede unternehmerische Phase oder Größe eine andere Führungspersönlichkeit. Selten steckt in einer Person ein visionärer Gründer und der Manager, der Milliarden bewegt.

Ihr Potenzial. Unser Antrieb.

```

[STAThread]
static void Main()
{
    Application.EnableVisualStyles();
    Application.SetCompatibleTextRenderingDefault(false);
    Application.Run(new Form1());
}

InitializeComponent();
System.Collections.Generic.

public string arguments;
public string Arguments;

get { return _arguments; }
set { _arguments = value; }

MyPNSQ
[get] [set]
    
```

wir sehen

einen Ort, an dem Ideen wachsen und gefördert werden.

Im Microsoft® Innovation Center in Aachen arbeiten Wissenschaftler und Unternehmer gemeinsam an der Entwicklung neuer Technologien. Wir unterstützen den Technologie- und Know-how-Transfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, damit aus guten Ideen die Innovationen von morgen werden. Erfahren Sie mehr unter www.microsoft.com/germany/potenzial

© 2007 Microsoft Corporation. svra024 SZ20071112S98276