

# Familienunternehmen ticken anders

**Interview** Die Augsburger Wissenschaftlerin Katharine Wirsching ist mit dem Viermetz-Preis ausgezeichnet worden: Sie erforschte, was Familienbetriebe anders machen als Konzerne. Die Ergebnisse sind spannend

*Frau Wirsching, Sie forschen an der Universität Augsburg speziell zum Thema Familienunternehmen. Wie sind Sie denn auf dieses Forschungsfeld gekommen?*

**Katharine Wirsching:** Ich habe Unternehmensführung & Organisation studiert und dabei ist mir aufgefallen, dass mich die Strukturen in Familienbetrieben, der dort herrschende Führungsstil und dessen Wirken auf die Unternehmen sehr interessiert. Zudem lagen Familienbetriebe und Mittelständler lange nicht im Zentrum der Forschung. Da hat sich das doppelt angeboten.

*Warum steht Ihrer Erfahrung nach genau dieser Unternehmenstyp bislang oftmals nicht im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen?*

**Wirsching:** Wenn man sich die Strukturen weltweit ansieht, fällt auf, dass Deutschland und auch andere europäische Länder mit ihrem gewachsenen Mittelstand eine kleine Sonderrolle einnehmen. Der Mittelstand ist gerade in Deutschland eine Marke. In angelsächsischen Ländern dagegen ist alles auf Großunternehmen ausgerichtet. Entsprechend orientiert sich in diesen Ländern nicht nur die Politik mit ihrem Schaffen an diesen Strukturen, sondern auch die Forschung. Dazu kommt, dass es wesentlich mehr und aussagekräftigere Daten über Großunternehmen gibt, die man analysieren und bewerten kann, als zu kleineren und Mittelständischen Unternehmen.

*Dennoch haben Sie es geschafft, bundesweit für rund 150 mittelständische Familienunternehmen solche Daten zu erheben und auszuwerten. Zu welchen Ergebnissen kamen Sie?*

**Wirsching:** Zu ganz unterschiedlichen natürlich. Ich habe mir angesehen, wie diese Unternehmen ticken, wie sich die Führungsstrukturen auf den Erfolg auswirken, ob Familienbetriebe innovativer sind als Großunternehmen und wo sie sich womöglich bei den Zukunftschancen unterscheiden.

*Lassen Sie uns einen Blick auf die Innovationskraft werfen. Ihr wird ja gerade in Zeiten der Digitalisierung viel Gewicht beigemessen. Wie schneiden hier die Familienunternehmen in Deutschland ab?*

**Wirsching:** Wie man mit logischem Denken vielleicht vermuten kann, kam ich zu dem Ergebnis, dass Großunternehmen und Konzerne tendenziell innovativer sind. Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Denn man muss wissen, dass ich die Zahl an angemeldeten Patenten als Grundlage für diese Aussage herangezogen habe. Bei meinen Untersuchungen ist mir aber aufgefallen, dass viele Mittelständler ebenso innovativ sind, wenn man ein weniger formales Kriterium heranzieht. Also



Katharine Wirsching erforschte rund 150 Familienunternehmen.

Foto: Uni Augsburg/privat

nah am Kunden arbeiten, kreative und oft individuelle Lösungen entwickeln. Das sind dann die berühmten Hidden Champions, von denen nach außen aber kaum einer etwas mitbekommt.

*Warum?*

**Wirsching:** Ein Patent anzumelden ist sehr aufwendig. Das scheuen viele Mittelständler und Familienbetriebe. Sie haben oft auch gar nicht das Personal dafür. Es gibt meist auch keine PR-Abteilung, die Neuentwicklungen öffentlichkeitswirksam präsentiert.

*Werden Mittelständler aus Ihrer Sicht also oft unterschätzt?*

**Wirsching:** Das möchte ich so nicht sagen. Innerhalb der Branche sind diese Firmen hoch geschätzt, in der öffentlichen Wahrnehmung kann es aber durchaus sein, dass Großunternehmen besser abschneiden. Weil sie zum einen gut sind und dazu ihre

Leistungen entsprechend vermarkten.

*Sie haben in Ihrer Forschung auch untersucht, wie sich Führungsstrukturen und -stile von Familienunternehmen von jenen in einem Großunternehmen unterscheiden. Was kam dabei heraus?*

**Wirsching:** Ich habe festgestellt, dass Familienunternehmen, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, ihren Mitarbeitern gegenüber loyaler sind. Hier wird meist versucht, so lange wie möglich an den Beschäftigten festzuhalten. Denn hier gibt es oft eine emotionale Verbundenheit und dazu keinen Druck von Aktionären. Das hängt auch damit zusammen, dass Familienunternehmen nicht nur im Hier und Jetzt, sondern mit einem stärkeren Fokus Richtung Zukunft agieren.

*Inwiefern?*

**Wirsching:** Wenn ein Großkonzern auf schlechte Zahlen reagieren muss,

entlässt er Mitarbeiter und stellt sie gegebenenfalls in einer Hochphase schnell wieder ein. Ein Mittelständler tut sich bei der Personalsuche meist etwas schwerer, überlegt sich demnach gut, ob er jemanden entlässt oder nicht. Dazu geht es bei den Geschäftszahlen nicht nur um die Performance im Hier und Jetzt, sondern um einen längerfristigen Plan, der verfolgt wird. Auch wenn auf dem Weg zum Ziel ein Tal durchschritten werden muss.

*Apropos „längerfristiger Plan“. Familienunternehmen kommen irgendwann auch einmal an den Punkt, an dem eine Übergabe an die nächste Generation ansteht. Ist das ein Risiko, dass ihre Zukunftsfähigkeit am stärksten gefährdet?*

**Wirsching:** Zunächst einmal muss man sagen, dass so etwas individuell sehr verschieden ist. Aber natürlich ist das ein sehr kritischer Punkt, dem Großkonzerne einfacher aus

dem Weg gehen können. Die Managerfunktion wird hier einfach an den nächsten geeigneten Bewerber weitergegeben. Ohne große Emotionen. Im Familienunternehmen ist das schwieriger. Der Senior will womöglich noch nicht aussteigen, der Junior steht aber schon in den Startlöchern oder es gibt womöglich gar keinen direkten Nachfolger. Also versucht man Nichte oder Enkel zur Übernahme zu bewegen und dann kann es durchaus zu Konflikten kommen. Statistisch gesehen schafft es die Mehrzahl der Familienunternehmen genau aus diesen Gründen nicht in die zweite oder dritte Generation zu kommen. In der dritten Generation sind nur noch gut zehn Prozent der Familienunternehmen in Familienhand.

*Welcher Art sind denn diese Konflikte häufig?*

**Wirsching:** Ganz verschieden. Mal geht es darum, wie man mit dem Eigenkapital umzugehen hat, mal darum, dass die jüngere Generation neue Ideen einbringen will, die der Senior-Führung nicht gefallen, bis hin zu dem Fall, dass die Generationen keinen einheitlichen Führungsstil finden.

*Gibt es ein Muster, wonach Familienunternehmen am besten funktionieren?*

**Wirsching:** Tatsächlich hat sich bei meiner Untersuchung herausgestellt, dass familiengeführte Unternehmen dann am besten funktionieren, wenn die Familienmitglieder die Mehrheit am Unternehmen halten, nicht direkt in der Managerebene angesiedelt sind, sondern Kontroll- und Beratungsfunktionen übernehmen, und dazu die Aufgabenbereiche der einzelnen Familienmitglieder klar voneinander abgegrenzt sind. So kann nicht jeder auf jedem Gebiet Einfluss nehmen und Entscheidungen mehrfach gekippt werden. Dazu kann man durch eine externe Besetzung in der Managerebene auch neuen Input generieren, der der manchmal hemmenden Binnensicht entgegenwirkt.

*Auch in Augsburg gibt es viele familiengeführte Unternehmen. Ist das die Stärke unseres Wirtschaftsraums?*

**Wirsching:** Ich denke, in der Region finden wir eine gute Mischung aus familiengeführten, mittelständischen Firmen und Großunternehmen. Das ist ein gesunder Mix, der gerade in Krisenzeiten stabilisierend wirken kann.

Das Gespräch führte Andrea Wenzel

**Katharine Wirsching** ist Wirtschaftswissenschaftlerin an der Uni Augsburg und wirkt bei verschiedensten Projekten mit. Sie wurde mit dem Viermetz-Preis ausgezeichnet.