HEILPFLANZEN – natürlich gesund

SEITE 86

Reader's Digest

DEUTSCHLAND

JANUAR 2010

11 DINGE, die Sie über **Einbrecher** wissen sollten

SEITE 20

FLUCH DER KARIBIK

Eine Familie in Seenot

SEITE 66

KLAR SCHIFF!

Aufräumen – nicht nur für Anfänger

SEITE 120

Exklusive Umfrage!

JUGEND 2010

Sind unsere Kinder besser als ihr Ruf?

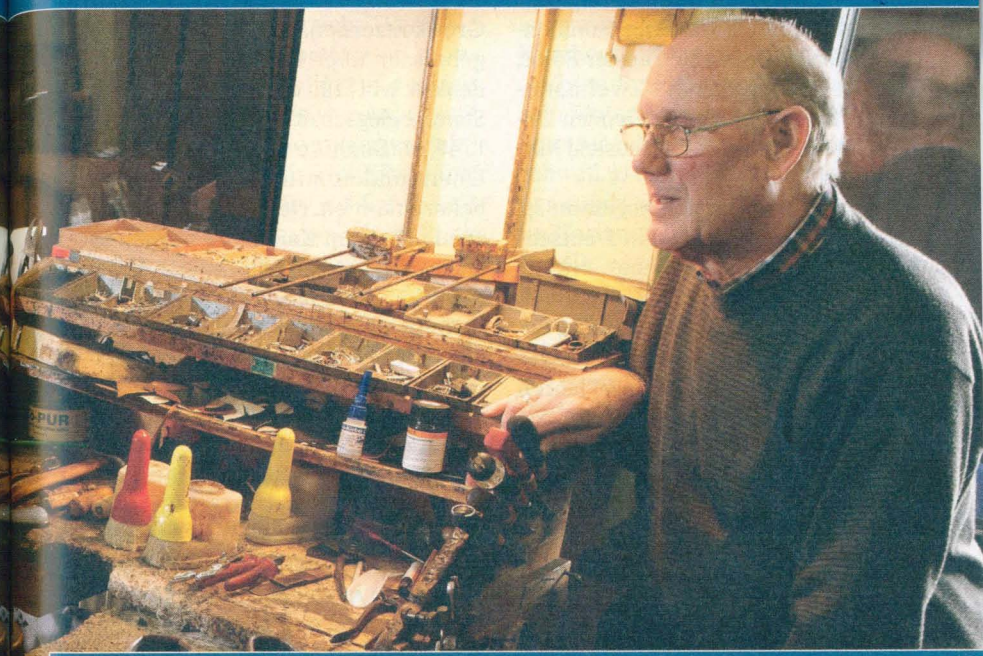
SEITE 48

readersdigest.de

4 190173 603705 01

Das bleibt in der Familie

VON UTE GUTH



Familienunternehmen gelten als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Wie gelingt es ihnen, der Krise zu trotzen?

In den Schlagzeilen der Zeitungen oder in den Nachrichten – die Wirtschaftskrise ist allgegenwärtig. Obwohl sich das Bruttoinlandsprodukt im zweiten Halbjahr 2009 leicht erholt hat, geht kaum ein Experte davon aus, dass die Talsohle schon durchschritten ist. Kurzarbeit, Stellenabbau, Insolvenz – die Krise macht vor fast keinem Unternehmen Halt. Doch es gibt Firmen, die dem konjunkturellen Gegenwind trotzen, ja, die er sogar zu beflügeln scheint. Wie das Familienunternehmen ASC. Zwar spürt es die Krise, weil Kunden Aufträge verschieben, aber der Kommunikations- und Softwarebetrieb erwartet für 2009 ein Umsatzwachstum von mindestens 15 Prozent. Firmenchef Günther Müller sieht seine Strategie bestätigt, die hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung beinhaltet – und die er als Hauptanteilseigner durchsetzen konnte.

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn und die Stiftung Familienunternehmen in München definieren Familienunternehmen als Betriebe, die

FOTOGRAFIERT VON WOLFGANG BELLWINKEL

maßgeblich von einer Familie oder einer überschaubaren Zahl von Einzelpersonen kontrolliert werden. Das entscheidende Kennzeichen ist die Einheit von Eigentum und Leitung. Die Rechtsform ist ohne Belang, Familienunternehmen finden sich an der Börse, ihre Größe reicht vom Zweimannbetrieb bis zu weltweit agierenden Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern.

„Über 95 Prozent der insgesamt 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland sind Familienbetriebe", erklärt Brun-Hagen Hennerkes, Wirtschaftsanwalt und Gründer der Stiftung Familienunternehmen, ein Experte auf diesem Gebiet mit mehr als 40 Jahren Erfahrung. „Knapp 60 Prozent der Arbeitnehmer sind in Familienbetrieben beschäftigt und erwirtschaften mehr als 40 Prozent des Gesamtumsatzes der deutschen Wirtschaft. Die Firmen stehen für Kontinuität."

VERANTWORTUNG

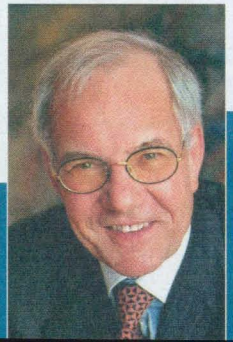
„Die Stärke der Familienunternehmer liegt vor allem in ihrem Verantwortungsgefühl", erklärt Brun-Hagen Hennerkes: für die eigene Firma, für die Familie ebenso wie für die Belegschaft und das Umfeld.

Obwohl auch Stihl in Waiblingen bei Stuttgart den weltweiten Konjunkturrückgang spürt und sein Umsatz von Januar bis August 2009 um 7,5 Prozent eingebrochen ist, zeigt der Motorsägenhersteller Verantwortung. Im Gegensatz zu vielen Großkonzernen, die bei solchen Ergebnissen über Entlassungen nachdenken, will Stihl die Arbeitsplätze der Stammbelegschaft erst einmal sichern. Eine Maßnahme ist der Abbau der Überstunden mithilfe flexibler Arbeitszeitkonten. Der Vorstandsvorsitzende Bertram Kandziora ist sich sicher: „Stihl wird gestärkt aus dieser Krise hervorgehen."

Andreas Richter, Geschäftsführer der IHK Stuttgart, sagt: „Es wird natürlich Firmen geben, die in dieser Krise untergehen. Das sind aber Betriebe, die bereits zuvor in Schwierigkeiten steckten. Gut aufgestellte Familienunternehmen werden diese schwierige Zeit überstehen." Professor Peter May, Partner und Gründer der INTES Akademie für Familienunternehmen in Bad Godesberg, fügt hinzu: „Inhaber wollen, dass die Firma dauerhaft Eigentum der Familie bleibt."

SOZIALER DRUCK

Eine Studie zur aktuellen Wirtschaftskrise des Wittener Instituts für Familienunternehmen hat gezeigt, dass in Familienbetrieben die Belegschaft ihrem Arbeitgeber gegenüber zu finanziellen Zugeständnissen bereit ist. Mehr als ein Drittel der Mitarbeiter verzichtet auf Prämien, und fast 30 Prozent akzeptieren einen vorübergehenden Gehaltsverzicht. Damit hoffen sie, ihre Arbeitsplätze zu retten. Der soziale Druck wirkt auf die meisten Familienbetriebe wesentlich stärker als auf die anonymeren Publikumsgesellschaften. „Der Eigentümer eines kleinen Betriebs auf dem Land ist so integriert in das gesellschaftliche Leben, dass er alles versucht, um seine Mitarbeiter zu halten", sagt Andreas Richter. „Der gesellschaftliche Druck von außen ist enorm. Die Angestellten gehören sozusagen zur Familie. Für den Inhaber wäre es eine seiner schwierigsten Aufgaben, der Frau eines Mitarbeiters zu erklären, warum er ihren Mann entlassen muss."



„Familienunternehmen stehen für Kontinuität"

Prof. Hennerkes, Gründer der Stiftung Familienunternehmen

MITARBEITERBINDUNG

Umgekehrt zeigen auch die Mitarbeiter in Familienunternehmen überdurchschnittliche Loyalität ihrem Arbeitgeber gegenüber. Sie vertrauen ihm, sie identifizieren sich mit ihm, sie sind motiviert und arbeiten gern dort. Manchmal sogar über Generationen hinweg, wie das Beispiel der Familie Kampper* aus Heidenheim beweist: Enkel Thomas macht gerade eine Ausbildung zum Elektroniker, Vater Wolfgang ist Entwicklungsingenieur, und Großvater Hans arbeitete bis vor Kurzem als Montageleiter bei der ortsansässigen Firma Voith, einem großen Hersteller von Papiermaschinen, Turbinen und Generatoren.

Mitarbeiter bleiben ihrem Arbeitgeber eher treu, wenn ihnen dieser attraktive Angebote zur Fort- und Weiterbildung, Erfolgsprämien, Teilzeitarbeit oder Kinderbetreuungsplätze anbietet. Großkonzerne machen es vor. Familienbetriebe tun es ihnen nach.

Einen Betriebskindergarten biete sein Unternehmen nicht, erklärt der Schuhmachermeister Gunnar Bierschwall. Dafür spielen die Kinder seiner Angestellten mit seinen eigenen im Garten neben der Werkstatt. „Die Familie war immer schon ein Thema in Handwerksbetrieben, und die Lösungen sind oft sehr individuell", erklärt Christina Völkers, die Leiterin der Koordinierungsstelle zur Frauenförderung bei der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade.

In vielen Familienunternehmen gratuliert der Chef zum Geburtstag und erkundigt sich nach der Familie. Das schafft Vertrauen – die Basis für ein erfolgreiches, respektvolles Miteinander.

KUNDENNÄHE

„Familienunternehmen operieren mit flachen Hierarchien. Entscheidungen können blitzschnell fallen, weil der Eigentümer die alleinige Verantwortung dafür übernimmt", argumentiert Brun-Hagen Hennerkes von der Stiftung Familienunternehmen. Sie können so direkt auf Kundenwünsche reagieren, Fehlerkorrekturen und Verbesserungen, ja sogar Neuorientierungen vornehmen. Wie technischer Fortschritt Unternehmer zum Wandel zwingt, davon kann Günther Müller berichten.

* Name von der Redaktion geändert

„Gut aufgestellte Familienunternehmen werden diese Krise überstehen"

Andreas Richter, Geschäftsführer der IHK Stuttgart

Seit seinem Einstieg in die Firma ASC telecom hat er sie bereits zum dritten Mal neu ausgerichtet, und das mit Erfolg. 1979 begann er mit der Produktion von Sprachlehrgeräten – heute vertreibt er Computerprogramme für multimediale Kommunikation und beschäftigt weltweit mehr als 200 Mitarbeiter. Für seine unternehmerische Leistung wurde er 2009 zu einem „Entrepreneur des Jahres" (Unternehmer des Jahres) gekürt, in einem Wettbewerb, der in 50 Ländern ausgetragen wird.

Auch Maiers Bettwarenfabrik aus Bad Boll hat erkannt, wie wichtig das Vertrauen der Kunden ist, und schult ihre Mitarbeiter, damit sie besser auf Wünsche, Kritik oder Ärger der Kunden reagieren können. „Unser Engagement im Servicebereich und Kundenzufriedenheit sind unser Erfolgsrezept. Die Kunden suchen ein Gefühl von Vertrautheit beim Einkaufen", erklärt der Inhaber Sven Maier.

Wer sein Angebot so am Kunden ausrichtet, den belohnt dieser mit Vertrauen, langjähriger Treue, mehr Aufträgen und wertvollen Informationen über mögliche neue Produkte oder mit Vorschlägen zur Produktverbesserung. Eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen bestätigt das. Familienbetriebe werden in der Bevölkerung als Marke wahrgenommen. Dieses Vertrauen besteht gegenüber börsennotierten Unternehmen nicht.

TRADITION

Erfolg ist bei Familienunternehmen nicht gleichbedeutend mit schnellem Profit. „Das Familienunternehmen ist auf Generationen angelegt im Gegensatz zu Großkonzernen, die jedes Quartal bessere Zahlen vorweisen müssen. Firmenanteile werden nicht verscherbelt. Gewinnmaximierung ist nicht das Wichtigste", erklärt Jürgen Heraeus, Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH, die Edelmetalle verarbeitet und weltweit knapp 13 000 Mitarbeiter beschäftigt.

„In der Regel bilden Familienunternehmen in guten Zeiten Reserven, aus denen sie in schlechten Zeiten schöpfen", weiß Andreas Richter von der IHK. „Weil häufig ein Großteil des Familienvermögens in der Firma steckt, wägen die Inhaber die Risiken genau ab, denn das private Wohlergehen der Familie ist abhängig vom Erfolg des Betriebs." Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, ergänzt: „Die Firma ist oft ein Lebenswerk, und das Ziel ist es, sie erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben."

Diese Übergabe stellt häufig die größte Herausforderung dar: Der Nachwuchs muss nicht nur vorhanden sein, er muss die Geschäfte weiterführen wollen und können. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn schätzt, dass 8 Prozent der Familienbetriebe mangels Nachfolger schließen müssen. Ein entscheidender Faktor für das erfolgreiche Weiterbestehen des Unternehmens ist der rechtzeitige Wechsel. Jürgen Heraeus, 73, hat selbst im Jahr 2000 die Leitung seiner Firma abgegeben. Nach einigen Jahren ohne Familienbeteiligung in der Geschäftsführung ist der Schwiegersohn nun Mitglied. Jürgen Heraeus engagiert sich in den Stiftungen seiner Familie, in Wirtschaftsverbänden und für Unicef Deutschland.

SOZIALES ENGAGEMENT

Mit seinem sozialen Engagement steht Heraeus nicht allein. „Das Handeln zum Wohle der Allgemeinheit in Familienunternehmen ist tief verwurzelt und von der persönlichen Einstellung des Unternehmers geprägt", geht aus einer Studie der WHU - Otto Beisheim School of Management hervor. „Familienunternehmen halten in Krisenzeiten an ihrem gesellschaftlichen Engagement fest, weil es ihnen am Herzen liegt. Sie tun Gutes aus Überzeugung und aus Verbundenheit", sagt Michael Arretz, Geschäftsführer von Systain, einer auf gesellschaftliche Verantwortung von Firmen spezialisierten Unternehmensberatung.

Familienbetriebe setzen sich mit ihren finanziellen Möglichkeiten für verschiedene gesellschaftliche Belange ein. Laut einer Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen wollen sie für den Staat in die Bresche springen. „Die überwiegende Zahl der Unternehmen engagiert sich aus innerem Antrieb, um der Gesellschaft etwas zurückzugeben", nicht aus Werbegründen. Der Naturkosmetikhersteller Börlind in Calw beispielsweise unterstützt die Hilfsorganisation „Ärzte für die Dritte Welt" – und hilft damit Kindern in Bangladesch.

Carmen Würth, Ehefrau des Gründers der Würth Gruppe in Künzelsau, hat 2003 das Hotel Anne-Sophie eröffnet, wo Behinderte und Nichtbehinderte zusammenarbeiten. Für ihr Konzept hat das Haus 2007 den Preis „Deutschland – Land der Ideen" erhalten.

Würths Einsatz für die Integration Behinderter ist ein Beispiel von vielen. Familienunternehmer widmen einen Teil ihrer Arbeitszeit und ihrer Ressourcen gezielt gemeinnützigen Projekten und sind damit vorbildlich: nicht nur in ihrer Verantwortung für ihre Familie, ihre Firma und ihre Belegschaft, sondern auch für die Gesellschaft an sich.

Beginnend mit der Februarausgabe werden wir Ihnen monatlich ein vorbildliches Familienunternehmen vorstellen.

Ein guter Rat ist wie Schnee. Je sanfter er fällt, desto länger bleibt er liegen und umso tiefer dringt er ein. *Simone Signoret,* franz. Schauspielerin (1921-1985)