

Warum Familienunternehmen anders ticken

Wissenschaft: Dieses Anderssein erforscht seit gut drei Jahren ein Stiftungslehrstuhl an der Universität Bielefeld. Wir haben fünf der Studenten gefragt: Sind familiengeführte Firmen wirklich so verstaubt, wie immer viele denken?

Von Julia Gesemann

Sie stehen für Langfristigkeit, wachsen organisch und orientieren sich sehr stark an Werten: Familienunternehmen ticken anders als andere Unternehmen. Doch wie genau? Das versucht der Stiftungslehrstuhl „Führung von Familienunternehmen“ an der Universität Bielefeld herauszufinden. Im Herbst 2015 wurde er auf Initiative mehrerer Familienunternehmen und Institutionen der Region gegründet. Seitdem wird die Forschung über Familienunternehmen vorangetrieben, die Unternehmen werden gestärkt und die Studenten zu angehenden Fach- und Führungskräften für Familienunternehmen ausgebildet.

Von A wie Ahlers über G wie Goldbeck und H wie Harting und Hettich bis hin zu S wie Schüco und Seidensticker – die Liste der Stifter ist umfangreich und umfasst derzeit 23 Namen. „Das ist schon eine recht einmalig hohe Zahl für einen Stiftungslehrstuhl. Das zeigt, dass das Interesse der Unternehmen sehr groß ist“, sagt Christina Hoon, Inhaberin des Stiftungslehrstuhls. Sie zieht nach gut drei Jahren eine sehr positive Bilanz: „Wir haben einen sehr hohen Zuspruch der Studierenden. Allein die Masterarbeitsanfragen sind so viele, dass wir gar nicht alle betreuen können.“



Faszination Familienunternehmen: Stiftungsprofessorin Christina Hoon (3) mit fünf ihrer Studenten. Irene Wart (1), Jana Bövers (2), Gordon Schröder (4), Pauline Boberg (5) und Julia Wilbers (6) studieren und erforschen Firmen, die in Familienhand sind. Sie alle waren oder sind für ein Familienunternehmen tätig.

FOTO: SARAH JONEK

VIER FRAGEN – FÜNF STUDENTEN ANTWORTEN

Irene Wart (30)

Studentin

1 Sie hat bereits 2014 ihren Bachelor-Abschluss an der Universität Bielefeld gemacht. Danach hat sie vier Jahre lang in der Marketingabteilung eines familiengeführten Modehauses gearbeitet. „Aber ich wollte noch mal an die Uni.“ Sie erfuhr von dem Stiftungslehrstuhl und ist nun im 3. Semester des Masters.

Fazit zum Lehrstuhl?

Es ist spannend zu lernen, wie ein Familienunternehmen funktioniert. Ich entdecke oft Parallelen zu meiner Arbeit. Und im Nachhinein kann ich strategische Entscheidungen besser nachvollziehen. Dank der vielen Fallbeispiele wird die Theorie greifbarer. Die Vorlesungen bestehen nicht nur aus klassischem Frontalunterricht. Im Gegenteil: Wir haben viele Gelegenheiten, aktiv zu diskutieren.

Ihr Ruf eilt ihnen voraus: Familienunternehmen sind verstaubt – stimmt das?

Ich glaube, dass der schlechte Ruf überholt ist. Das ist ganz altes Denken. Die großen Familienunternehmen der Region wie Bertelsmann, Dr. Oetker, Miele und Claas zeigen schon längst, dass Tradition und Innovation sich nicht ausschließen müssen. Aber auch die kleineren und mittelständischen Unternehmen sind trotz vorhandener Tradition innovativ.

Familiengeführtes Unternehmen – gut für die Mitarbeiter?

Ja. Ein Vorteil ist, dass die Kommunikationswege kurz sind. Man kommt leicht mit der Inhabersfamilie ins Gespräch und kann Ideen präsentieren. Man fühlt sich mitgenommen, identifiziert sich mehr mit dem Unternehmen und ist motivierter. Familienunternehmen stehen für Stabilität und Vertrauen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeiter ist groß. Und meiner Erfahrung nach sind Familienunternehmen offener für Veränderungen als manche denken.

In einem Familienunternehmen in OWL arbeiten – ja oder nein?

Ja. Mit dem jetzt gewonnenen Hintergrundwissen kann ich Vieles besser verstehen und weiß nun, wie ich mich noch besser einbringen kann. Und in der Region schlummern viele Job-Potenziale.

Jana Bövers (29)

Doktorandin

2 Jana Bövers stammt aus der Nähe von Hannover. In ihrer Heimat hat sie bereits lange für ein Familienunternehmen gearbeitet. Deshalb hat sie sich auch entschlossen, ihren Masterabschluss der Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz-Universität Hannover mit einer Abschlussarbeit zum Thema Führung in Familienunternehmen abzuschließen. Betreut wurde sie von Christina Hoon, die kurz darauf nach Bielefeld wechselte und Jana Bövers eine Stelle anbot. Sie startete als wissenschaftliche Hilfskraft und forschte weiter. Mittlerweile promoviert sie.

Fazit zum Lehrstuhl?

Besonders reizt mich die Nähe zwischen Theorie und Praxis. Die Studierenden lernen sehr praxisnah. Trotzdem wollen wir die Wissenschaft nicht vergessen: Im Austausch mit den Familienunternehmen erforschen wir konkrete Problemstellungen. In diese Forschung werden die Studierenden eingebunden.

Ihr Ruf eilt ihnen voraus: Familienunternehmen sind verstaubt – stimmt das?

Familienunternehmen setzen sehr auf Tradition. Früher konnten sie damit mehr Fachkräfte anlocken. Aber das funktioniert heute nicht mehr. Hat ein Familienunternehmen einen entsprechenden Ruf, kann das High Potentials durchaus verschrecken. Nicht alle wollen in einem traditionsreichen Unternehmen arbeiten, das auf Nestbau setzt. Die Unternehmen müssen einen Mittelweg aus Tradition und Innovation finden. Vielen gelingt das schon sehr gut. Eine weitere Herausforderung besteht zudem in der Professionalisierung.

Familiengeführtes Unternehmen – gut für die Mitarbeiter?

Die Frage ist, ob Familien es immer schaffen, ihre eigenen Werte in die Mitarbeiterschaft zu transportieren? Wenn das gelingt, können Mitarbeiter sehr davon profitieren, in einem stabilen Umfeld zu arbeiten.

In einem Familienunternehmen in OWL arbeiten – ja oder nein?

Schwierige Frage. Vielleicht bleibe ich aber auch in der Wissenschaft. Auf jeden Fall wäre ich ohne den Lehrstuhl nicht in OWL gelandet.

Gordon Schröder (28)

Student

4 Er ist im 6. Mastersemester und hat gerade seine Masterarbeit abgegeben. Themenschwerpunkt: Marketing in Familienunternehmen. Darin beschäftigt er sich mit neuen Möglichkeiten der Kommunikation, die Familienunternehmen haben, um sich zu präsentieren. Zuvor hat Gordon Schröder für jeweils ein Jahr in zwei verschiedenen familiengeführten Handelsunternehmen gearbeitet. Beide dieser Unternehmen waren mit der Nachfolgersuche beschäftigt.

Fazit zum Lehrstuhl?

Mir gefällt, dass wir mehr Möglichkeiten zur Interaktion und Diskussion haben als in anderen Vorlesungen. Die Vorlesungen folgen nicht einem Schema F, sondern packen einen sofort. Und zur Theorie gibt es ganz viele praxisbezogene Beispiele. Es gibt nicht den einen Königsweg, ein Familienunternehmen zu führen. Das wird immer wieder sehr gut deutlich.

Ihr Ruf eilt ihnen voraus: Familienunternehmen sind verstaubt – stimmt das?

Familienunternehmen haben die besten Geschichten zu erzählen. Meistens sind sie schon seit vielen Jahren in Familienhand, in denen einiges passiert ist. Diese Geschichten kann man werblich sehr gut nutzen. In einem der Unternehmen, in dem ich tätig war, hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter sehr an der Vergangenheit hängen. Dann ist es schwierig, sie von notwendigen Umstrukturierungen und dem Wandel zu begeistern. Das kann für Familienunternehmen eine große Herausforderung darstellen.

Familiengeführtes Unternehmen – gut für die Mitarbeiter?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ein Inhaber eine andere Wirkung auf die Mitarbeiter hat als ein externer Geschäftsführer. Ein Inhaber ist näher dran an den Mitarbeitern. Zum Geburtstag wird noch per Handschlag gratuliert, er geht durch den Flur und grüßt alle mit Namen. Da wird eine andere Wertschätzung der Belegschaft deutlich. Und die Mitarbeiter wiederum identifizieren sich mit dem Unternehmen, sind tendenziell zufriedener und loyaler.

In einem Familienunternehmen in OWL arbeiten – ja oder nein?

Ja, ich bin der Region sehr verbunden und würde gerne in OWL im Bereich Marketing und PR arbeiten.

Pauline Boberg (24)

Doktorandin

5 Pauline Boberg stammt aus Steinhausen. Die 24-Jährige hat vor kurzem ihre Masterarbeit abgeschlossen und mit ihrer Promotion begonnen. Nebenbei arbeitet sie in einem Familienunternehmen in Halle, das Haushaltswaren herstellt.

Fazit zum Lehrstuhl?

Ich hatte mir erhofft, dass ich die Probleme und Chancen der Unternehmen besser verstehen werde – und diese Erwartung wurde erfüllt. Hinzu kommt, dass Studierende in die Forschungsabläufe eingebunden werden und sowohl die qualitative als auch die quantitative Forschung erlernen. So werden sie gut auf die Abschlussarbeiten vorbereitet.

Ihr Ruf eilt ihnen voraus: Familienunternehmen sind verstaubt – stimmt das?

Es ist schon so, dass den Familienunternehmen das Traditionsbewusstsein anhängt. Sie gelten bei vielen nicht unbedingt als Innovationsführer. Dabei ist dieser Ruf veraltet. Familienunternehmen sind innovativ.

Familiengeführtes Unternehmen – gut für die Mitarbeiter?

Familienunternehmen sind eine große Familie, in der die Mitarbeiter meistens gut aufeinander abgestimmt arbeiten. Das trägt sehr zur Identifikation mit dem Unternehmen bei – entscheidend für den Erfolg. Und ich habe bisher erlebt, dass Inhaber eine ganz andere, intensivere Bindung zu den eigenen Produkten haben als externe Geschäftsführer. Das Interesse an den Produkten ist groß, das Verständnis auch. Somit versteht ein Inhaber auch seine Mitarbeiter. Diese können mit ihm über die Produkte oder Dienstleistungen sprechen – und sie auch besser weiterentwickeln. So bekommt die Arbeit eine andere Wertigkeit. Ich glaube aber, damit sich Mitarbeiter wohlfühlen, ist auch Transparenz ein wichtiger Punkt – und Kommunikation entscheidend.

In einem Familienunternehmen in OWL arbeiten – ja oder nein?

Ja! Ich komme aus der Region, bin hier verwurzelt und möchte gerne hier bleiben. Und mich reizt eine Stelle in einem Familienunternehmen sehr, weil die Nähe zwischen Führung und Belegschaft eine bessere ist.

Julia Wilbers (24)

Wissenschaftliche Hilfskraft

6 Julia Wilbers hat es aus Ostfriesland nach Bielefeld verschlagen. Wie Jana Bövers hat sie den Aufbau des Stiftungslehrstuhls begleitet, zunächst als studentische Hilfskraft. Nach einem abgeschlossenen Bachelor-Studium studiert sie nun im 3. Semester des Master-Studiums. Zudem arbeitet sie als Werkstudentin in einem mittelständischen Familienunternehmen.

Fazit zum Lehrstuhl?

Die Praxisbeispiele machen ihn aus! Ungefähr einmal im Semester ist ein Praktiker aus einem Unternehmen der Region zu Gast in den Vorlesungen. Aus diesen Veranstaltungen, insbesondere aus dem Austausch, kann ich eine Menge für mich mitnehmen.

Ihr Ruf eilt ihnen voraus: Familienunternehmen sind verstaubt – stimmt das?

Nein. Klar spielt Tradition eine große Rolle, aber Innovation ebenso.

Familiengeführtes Unternehmen – gut für die Mitarbeiter?

Mitarbeiter eines Familienunternehmens sind oft loyaler, weil vieles ihren Vorstellungen entspricht. Die Fluktuation ist eher gering – eben weil sie in einem familiengeführten Unternehmen arbeiten. Das liegt auch daran, dass die Angestellten ganz anders wertgeschätzt werden als in einem großen Konzern. Ich kenne es aus dem Unternehmen, in dem ich arbeite, dass einmal im Jahr die Jubilare geehrt werden. 40 Jahre Betriebszugehörigkeit – das ist gar keine Seltenheit. Und ein schönes Zeichen!

In einem Familienunternehmen in OWL arbeiten – ja oder nein?

Ja. Bevor ich nach Bielefeld gekommen bin, wusste ich nicht, wie wirtschaftsstarke OWL wirklich ist. Ich kann mir sehr gut vorstellen, hier zu bleiben und nach meinem Masterabschluss für ein Familienunternehmen zu arbeiten.