

Fernstudienkurs

Grundlagen der Unternehmensführung

Kurseinheit:

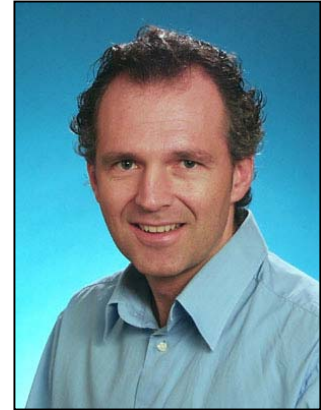
Unternehmensgründung

Autoren:

Prof. Dr. Harald F. O. von Kortzfleisch & Dipl.-Wirt.Ing. Ilias Mokanis
Institut für Management
Universität Koblenz-Landau

Die Autoren

Prof. Dr. rer. pol. habil. Harald F. O. von Kortzfleisch, Jahrgang 1962, erhielt Anfang 2007 den Ruf auf die Professur für Informationsmanagement im Fachbereich Informatik an der Universität Koblenz-Landau am Campus Koblenz, die er zuvor seit 2003 vertrat. Zudem ist er Gastforscher und Projektleiter der Betriebswirtschaftlichen Forschungsgruppe Innovative Technologien und Entrepreneurship der Universität zu Köln sowie seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der Inter-Science GmbH. Weiterhin ist er Begründer und akademischer Leiter der School of Entrepreneurial Design Thinking.



Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln schloss er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrstuhlassistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre 1993 die Promotion zum Thema „Computergestützte Organisationsgestaltung“ ab. Zwischenzeitlich arbeitete er als freier Mitarbeiter und Berater für das Betriebswirtschaftliche Institut für Organisation und Automation (BIFOA) an der Universität zu Köln. Im Anschluss an seine Promotion verbrachte er sein Postdoktoranden-Jahr an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA. Es folgten verschiedene Projektleitertätigkeiten am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel, unter anderem gefördert von der DFG, dem Hessischen Wirtschaftsministerium und dem BMBF. Als Freiberufler begann er 1997, mittelständische und große Unternehmen wie etwa den RWE-Konzern zu beraten. Im gleichen Jahr wurde er als Gastforscher an das Japan Advanced Institute of Science and Technology (JAIST), School of Knowledge Science, nach Japan eingeladen. Von August 1999 bis Januar 2000 war er Stipendiat der Fritz Thyssen Stiftung, um als Visiting Scholar am Department of Information Systems, Leonard N. Stern School of Business, New York University, eine Studie zum Thema „Knowledge Communication in the New Media Industry in New York City“ durchzuführen. 2004 wurde er im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, habilitiert und erhielt die *venia legendi* für Betriebswirtschaftslehre. Im Jahr 2009 war er Visiting Professor der „SKEMA Business School“ in Antibes – Frankreich, wo er eine Studie zum Thema Exzellenzcluster durchführte.

Herr von Kortzfleisch hat mehrere Bücher verfasst und eine Vielzahl von Artikeln veröffentlicht, die thematisch an der Schnittstelle zwischen Management, Organisation, Wirtschaftsinformatik und Entrepreneurship liegen.



Ilias Mokanis befasste sich bereits in seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit dem Thema Unternehmensgründungen. So verfasste er auch seine Abschlussarbeit bei der Hightech Gründerfonds Management GmbH zum Thema der Bewertung von Gründungsvorhaben. Ilias Mokanis ist seit dem Jahr 2008 am Lehrstuhl von Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch beschäftigt. Er ist dort vor allem für den Bereich „Existenzgründungen“ zuständig und berät angehende Unternehmensgründer bei ihren Vorhaben. Zudem ist er selbst Unterneh-

mer und Geschäftsführer von zwei jungen Betrieben. Weiterhin ist er Dozent der School of Entrepreneurial Design Thinking, wo er universitäre und außer-universitäre gründungsorientierte Workshops begleitet.

Inhaltsverzeichnis

Lernziele	3
1. Familienunternehmen	4
1.1 Weingut Fürst zu Hohenlohe-Oehringen in Baden Württemberg	4
1.2 Familie als Unterscheidungskriterium.....	7
1.3 Familiewerte und wirtschaftliches Handeln	10
Lernergebnisse Kapitel 1.....	11
2. Stellenwert von Unternehmensgründungen	12
2.1 Begriffliche Abgrenzungen	12
2.1.1 Unterschiedliche Sichtweisen	13
2.1.2 Grenzen von „internen“ Unternehmensgründungen	14
2.2 Ökonomische Bedeutung.....	16
2.2.1 Innovationsfunktion	18
2.2.2 Wachstums- und Beschäftigungsfunktion.....	19
2.2.3 Veränderung der Unternehmenspopulation	20
2.3 Gesellschaftliches Ansehen von Entrepreneuren	21
Lernergebnisse Kapitel 2.....	23
3. Die Person des Gründers	24
3.1 Eigenschaften	24
3.1.1 Merkmale	24
3.1.2 Sozio-Demographie.....	27
3.2 Beweggründe.....	28
Lernergebnisse Kapitel 3.....	30
4. Arten, Rechtsformen und Prozess von	31
Unternehmensgründungen	31
4.1 Arten	31
4.1.1 Ursprüngliche Gründungen.....	31
4.1.2 Aufbauende Gründungen	33
4.1.3 Nachahmende, verbessernde und innovative Gründungsideen	41
4.2 Rechtsformen.....	42
4.3 Prozess von Unternehmensgründungen.....	48
Lernergebnisse Kapitel 4.....	51

5. Zum Gründungsablauf	52
5.1 Der Gründungsplan – die Machbarkeitsstudie	52
5.2 Der Businessplan im Überblick	53
5.2.1 Stellenwert.....	54
5.2.2 Gestaltungstipps	55
5.2.3 Adressierte Kapitalgeber	57
5.2.4 Struktur des Businessplans im Überblick.....	59
5.3 Die einzelnen Komponenten des Businessplans.....	60
5.3.1 Executive Summary	60
5.3.2 Geschäftsmodell	60
5.3.3 Produkt oder Dienstleistung	63
5.3.4 Branche und Markt.....	65
5.3.5 Marketing	66
5.3.6 Management und Schlüsselpersonen.....	68
5.3.7 Wissensmanagement / Technologievorsprung.....	69
5.3.8 Chancen und Risiken.....	70
5.3.9 Fünfjahresplanung.....	70
5.3.10 Finanzbedarf.....	73
5.3.11 Anhang	74
Lernergebnisse Kapitel 5.....	75
Fallstudie: Ihr eigener kleiner Geschäftsplan.....	75
Lösungen der Übungsaufgaben	76
Kapitel 1	76
Kapitel 2	79
Kapitel 3	81
Kapitel 4	81
Kapitel 5	84
Literaturverzeichnis.....	86

Lernziele

Nach dem Durcharbeiten des vorliegenden Studienbriefes zum Thema **Unternehmensgründung** sollte vor allem deutlich geworden sein, dass:

- ◆ Familien und die damit verbundenen Werte ein wesensbestimmendes Unterscheidungsmerkmal von Unternehmensgründungen sein können (Kapitel 1);
- ◆ Unternehmensgründungen eine hohe ökonomische Bedeutung haben, hinsichtlich Innovation, Wachstum und Beschäftigung (Kapitel 2);
- ◆ Gründer als Personen über bestimmte Erfolg voraussetzende Merkmale verfügen oder verfügen sollten (Kapitel 3);
- ◆ es verschiedene Arten von Unternehmensgründungen gibt, wie ebenso auch unterschiedliche Typen von Gründungsideen (Kapitel 4);
- ◆ der Gründungsablauf trotz der großen Heterogenität von Gründungsideen immer einer bestimmten Struktur bis hin zur grundsätzlich einheitlichen Gestaltung des Businessplans folgt (Kapitel 5);
- ◆ Kooperationen ein Erfolgsfaktor gerade bei wissensintensiven Unternehmensgründungen sind (Kapitel 6).

1. Familienunternehmen

Erwartete
Lernergebnisse für
Kapitel 1

Nach dem Durcharbeiten dieses ersten Kapitels sollten Sie in der Lage sein:

- ◆ Weinanbau und -vertrieb als eine Geschäftsidee mit Familientradition zu beschreiben und kritisch zu hinterfragen,
- ◆ wesensbestimmende Kriterien und besondere Herausforderungen für Familienunternehmen zu benennen und schließlich
- ◆ die wirtschaftliche Dimension von Familienwerten aufzuzeigen.

Lassen Sie uns mit einer kleinen – aber feinen – Geschichte anfangen: dem ältesten Familienunternehmen Deutschlands.¹ Es sollte Ihnen dabei bewusst werden, dass es immer eine Person ist, die eines Tages ein Unternehmen gründet, und dass gegebenenfalls andere dafür Sorge tragen müssen, das Unternehmen über die Zeit betrachtet eines Tages nicht unter gehen zu lassen, wenn die wirtschaftlichen Aussichten das erlauben.

1.1 Weingut Fürst zu Hohenlohe-Oehringen in Baden Württemberg

Winzer in der
27. Generation

„Neun Meter führt die Treppe hinab in ein Kellergewölbe, das aussieht wie eine Tropfsteinhöhle. Am Fuß der Treppe liegt ein Fass, so groß wie eine Kutsche. Das Holz ist verziert mit Schnitzereien von Trauben und zwei Löwen, die einen Schild halten. Auf dem Schild prangt das Wappen der Adelsfamilie zu Hohenlohe-Oehringen. Dieser Familie sprach der König 1253 ein Lehen mit Weingut zu. Heute ist das Weingut Deutschlands ältestes Familienunternehmen, Erbprinz Kraft Constantin zu Hohenlohe-Oehringen ist Winzer in siebenundzwanzigster Generation.



Abb. 1.1: Öhringer Schlosskeller
(Quelle: entnommen aus:
[http://www.dw-
world.de/](http://www.dw-world.de/))

¹ Die Fallstudie ist so gut wie vollständig entnommen aus folgender Pressemitteilung: Deutsche Welle (2005): Weinbau in der 27. Generation. Meldung vom 07.11.2005, Internet-Dokument: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1764810,00.html>; zuletzt besucht im März 2006.

Trotz aller Tradition hat sich der Weinbau in den Jahren verändert. "Den Wein von vor 750 Jahren möchte ich nicht trinken müssen", sagt der 42-Jährige. "Vieles kann man von Generation zu Generation weitergeben, aber viel wichtiger ist, dass man dazu lernt, was andere besser machen. Tradition ist etwas, das man sich leisten können muss".

Tradition und Neuerungen

Der fürstliche Wein kommt seit 1360 vom Verrenberg außerhalb Öhringens, einem von vielen Weinbergen im sanft hügeligen Württembergisch-Unterland. Bei einer Erbteilung entstand in Öhringen ein eigener Zweig der Adelsfamilie zu Hohenlohe, dem die Winzerei zufiel. Nachdem ein Fürst zu Hohenlohe-Oehringen eine Schlesierin mit reichen Gütern geheiratet hatte, zog die Familie 1838 ins heutige Polen und leitete das Weingut aus der Ferne. Erst der Zweite Weltkrieg zwang sie zur Rückkehr in das Öhringer Schloss mit dem Weinkeller. In den 1960er-Jahren verkaufte der Vater des Erbprinzen, der heute 72-jährige Fürst Kraft Hans Konrad, das Schloss an die Stadt Öhringen, die daraus ihr Rathaus machte. Aber die Schlosskellerei ist geblieben.

„Management by Distance“

Noch zu Beginn der 1970er-Jahre war der Weinbetrieb heruntergewirtschaftet und machte einen "mittelmäßigen bis schlechten Wein", erzählt Erbprinz Kraft Constantin. Sein Vater begann gemeinsam mit Kellermeister Siegfried Röhl, den Betrieb auszubauen und investierte in neue Technik. "Er hat sich für die Qualitätsschiene entschieden und konsequent umgesetzt, was für Qualität zu machen war", sagt Kraft Constantin.

Qualität

Für die Güte des Weins steht nach fast 30 Jahren noch immer Kellermeister Röhl. Auf dreiundzwanzig Hektar baut er dreizehn Rebsorten an, doch 53 Prozent der Ernte sind Riesling. Denn Riesling-Wein verkauft sich im Ausland besonders gut und macht einen Großteil der deutschen Weinexporte aus, die als typisch deutscher Wein einen Gesamtumsatz von 430 Millionen pro Jahr erwirtschaften. "Wir haben Breitengrade, in denen eine Frucht und Säure zustande kommt, die man in wärmeren Ländern nicht fertig bringt", sagt Siegfried Röhl. "Darum ist unser Riesling eine deutsche, eine württemberger, eine hohenloher Spezialität".

Riesling

Hauptexportländer für das Weingut Fürst zu Hohenlohe-Oehringen sind England, Belgien und die Niederlande. Doch so beliebt Riesling dort auch ist – im eigenen Land haben es die Produzenten von deutschem Edelwein schwer. Jede zweite Weinflasche wird in Deutschland von Lebensmittel-Discountern wie Aldi oder Lidl verkauft. Nur jede dritte kostet mehr als zwei Euro. Der Wein, den Röhl produziert, kostet im Schnitt sieben Euro fünfzig. Der Kellermeister rechtfertigt den Preis mit dem steilen Hang des Weinbergs, der mit Maschinen nur schwer bearbeitet werden kann. "Das ist Handarbeit, sehr viel Handarbeit und sehr viel Pflege", sagt Röhl, "und das kostet seinen Preis".

Aldi und Lidl

Preise	Den Preis zahlen nur wenige. Das fürstliche Weinangebot richtet sich an nur drei Prozent der Weintrinker. Drei Prozent, die bereit sind, für einen edlen Wein zwei, drei oder zehnmal soviel zu zahlen wie für einen Wein beim Discounter. Für den hohen Preis bekommt man aber auch einen besseren Wein, meint Röll. "Ein guter Wein ist wie ein guter Mensch", sagt er. "Der Wein muss zeigen, wo er herkommt, wo er wächst, aus welcher Gegend er kommt. Er kann Ecken und Kanten haben, darf aber nicht künstlich hergerichtet sein, und er muss gut schmecken."
Mengen	Zweihunderttausend Flaschen jährlich produziert das Weingut Fürst zu Hohenlohe-Oehringen. Mehr als die Hälfte davon geht an Privatkunden. Die wollen umworben werden und wissen, wo ihr Wein herkommt. Deshalb machen die Mitarbeiter des Weinguts über 200 Pressetermine, Messen und Weinproben im Jahr, auf denen sie Kennern und allen, die es sein möchten, die Vor- und Nachteile ihres Weins erklären. "Das sind natürlich ziemlich Wein-verrückte Leute", sagt Erbprinz Kraft Constantin. "Die trinken jeden Tag eine Flasche. Die lesen Zeitschriften, essen gut und trinken dazu Wein. Bei diesen Leuten kann man wirklich von einer Weinkultur sprechen".
Kundenorientierung	Diese Kultur trifft bei Deutschlands ältestem Familienunternehmen auf eine 750-jährige Tradition. Eine Tradition, auf der Kraft Constantin sich nicht ausruhen möchte: "Es kann nur weitere 750 Jahre geben, wenn wir wirtschaftlich erfolgreich sind. Dafür müssen wir mit der Zeit gehen und die Qualität und die Menge abliefern, die der Kunde von uns fordert". Der Erbprinz selbst hat zwar erst vor einem Jahr geheiratet und ist noch kinderlos. Um die Zukunft der Unternehmens-Dynastie sorgt er sich dennoch nicht. "Meine Schwester hat bereits drei Söhne, für Erben ist also zur Genüge gesorgt", sagt er.“

Übungsaufgabe 1.1

Bitte beantworten Sie zunächst die folgenden Fragen zur Fallstudie:

- ◆ Welchen Stellenwert hat Tradition für das Weingut Fürst zu Hohenlohe-Oehringen?
- ◆ Sind Neuerungen unverzichtbar gewesen?
- ◆ Wie positioniert sich das Weingut im Markt?
- ◆ Wie teilt sich der Markt auf?
- ◆ Wieso versucht Erbprinz Kraft Constantin zu Hohenlohe-Oehringen nicht auch, bei Aldi oder Lidl geführt zu werden?

Bitte suchen Sie im Internet, z.B. auf den Seiten des Deutschen Weininstituts, Meldungen über Deutsche Weine in den USA und beantworten Sie anschließend bitte die folgenden Fragen:

- ◆ Welchen Stellenwert haben Deutsche Weine in den USA, speziell die Sorte Riesling?
- ◆ Welche Bedeutung kommt dem so genannten PARKER zu?

1.2 Familie als Unterscheidungskriterium

Vorab seien einige Tatsachen zum Nachdenken angeführt:²

Interessante
Tatsachen

- ◆ Nahezu 95% aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen.
- ◆ Das französische Tagungshotel Chateau de Goulaine weist eine etwa 1.000-jährige Familientradition auf.
- ◆ Das weltweit älteste Familienunternehmen ist die japanische Baufirma Kongo Gumi. Sie wurde 517 n. Chr. als Tempelbauunternehmen gegründet und wird heute in der 40. Familiengeneration geleitet.
- ◆ Der Volksmund spricht jedoch: „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, dem Enkel zerfällt’s!“. Diesbezüglich ist für Deutschland festzuhalten, dass nur etwa fünf Prozent aller deutschen Familienunternehmen in der vierten Familiengeneration weiter bestehen.
- ◆ Etwa 350.000 Unternehmen in Deutschland müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre einen Gesellschafterwechsel vollziehen. Hiermit ist die so genannte Unternehmens-Nachfolgeproblematik in Deutschland angesprochen, die wesentlich von dem potenziellen Ausstieg der jeweiligen Familien aus ihren Unternehmen geprägt ist.

Einige der geneigten Leser mögen sich fragen, ob es sich bei Familienunternehmen denn um die ganz Kleinen, die Tante-Emma-Läden, die Ein-zwei-Mann-Betriebe handelt. Ja, das ist richtig aber Familienunternehmen sind auch Oetker und Hipp, Haribo und Schrauben-Würth ebenso wie ehemals Neckermann und Grundig.

Tante-Emma-Laden
oder Grundig

² Siehe HAUNSCHILD; WALLAU; HAUSER, WOLTER (2007), S. 19 bzw. auch Internet-Dokument: <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/ende/artikel/die-welt-in-zahlen-35.html>; zuletzt besucht im Oktober 2011.

Wesensbestimmende Kriterien für Familienunternehmen	<p>Die Kriterien, die Familienunternehmen von anderen unterscheiden, sind:³</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Inhaberführtheit – das Unternehmen wird vom Inhaber geleitet.◆ Geschäftsanteils- und Risikokapitalgeber-Mehrheit – die Familie hält die Mehrheit an den Geschäftsanteilen und/oder ist größter Risikokapitalgeber.◆ Ernährerfunktion – das Unternehmen erwirtschaftet die materiellen Grundlagen für die Versorgung der Familie. <p>Diese Kriterien durchziehen das gesamte unternehmerische Handeln in Familienunternehmen. Sie beeinflussen beispielsweise das Verhältnis zu den Mitarbeitern, sie prägen die operative Tagesarbeit wie auch die strategische Entwicklung der Unternehmen.</p>
Besondere Herausforderungen für Familienunternehmen	<p>Dabei sind Familienunternehmen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, die sie wiederum von anderen Unternehmen unterscheiden. Diese Herausforderungen betreffen:⁴</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Die Unternehmensnachfolge◆ Die Fremdkapitalfinanzierung◆ Das Controlling◆ Die Managementtechniken
Unternehmensnachfolge	<p>Die erste Herausforderung ist von großer Ungewissheit getrieben: Kann das Unternehmen den Betrieb aufrecht erhalten, wenn der Unternehmer beispielsweise wegen Krankheit ausfällt? Finden sich geeignete Nachfolger innerhalb der Familie, wenn der Senior das Unternehmen gerne an den Junior übertragen möchte? Wird der Generationenwechsel auch gut gelingen? Können die beteiligten Familien materiell überleben? Diese Fragen stehen implizit für die hohe Ungewissheit, mit der Familienunternehmen hinsichtlich der Unternehmensnachfolge konfrontiert sind.</p>
Fremdkapitalfinanzierung	<p>Die zweite Herausforderung, die Fremdkapitalfinanzierung, hat ihren Ursprung in der niedrigen Eigenkapitalquote, die durchschnittlich nur bei 12% des Gesamtkapitals liegt. Die Mehrzahl der Familienunternehmen wendet sich an ihre Bank, wenn es um die Frage von Finanzierungen geht. Wird die Fremdfinanzierung über Kredite von der Bank bewilligt, nimmt das Eigenkapital schrittweise ab. Die Eigenkapitalquote ist aber auch ein wichtiges Kriterium, wenn es um die Vergabe von Krediten geht. Der daraus sich ergebende Teufelskreis verdeutlicht die Problematik bezüglich der Fremdkapitalfinanzierung.</p>

³ Vgl. SCHLEMBACH; SCHLEMBACH (2004), S. 11. Siehe auch BAUS (2003); HENNERKES (2004); JAMES (2005); KLEIN (2004); LeMAR (2001); MÜLLER-HARJU (2005); SIMON (2004); SIMON, WIMMER, GROTH (2005); WIMMER; DOMAYER; OSWALD (2005).

⁴ Vgl. SCHLEMBACH; SCHLEMBACH (2004), S. 15 und passim.

Kommen wir zur dritten Herausforderung, dem Controlling. In vielen Familienunternehmen steht das Controlling als Steuerungsinstrument nicht zur Verfügung. Eine entsprechende fachliche Spezialisierung ist in der Regel auf der Ebene der Geschäftsleitung nicht vorgesehen. Auf dieser Ebene bestimmt sich das Selbstverständnis überwiegend über Leistung und handwerkliches Geschick. Controlling als zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument wird viel zu schnell in die eher negativ belegte „Ecke“ von Kontrolle gestellt. Es geht beim Controlling jedoch gerade nicht um Misstrauen oder Bespitzeln. Vielmehr handelt es sich beim Controlling um Analysen, die Abweichungen offen legen, einordnen und das Ergreifen von Maßnahmen für Anpassungen ermöglichen. Durch die Vorgaben der internationalen Finanzwelt für die Kreditinstitute, die sich etwa in Basel II niederschlagen, erhält ab 2006 kein Unternehmen ohne funktionierendes Controlling noch Kredite. Auch hier schließt sich der im vorstehenden Absatz skizzierte Teufelskreis.

Controlling

Die letzte große Herausforderung, der sich Familienunternehmen gegenüber sehen, besteht im Einsatz von Managementtechniken. Hierbei handelt es sich um Methoden und Verfahren, die zu einer professionellen Unternehmensführung dazu gehören. Beispielhaft sei nur auf das Projektmanagement oder die Deckungsbeitragsrechnung hingewiesen. Allerdings liegt oftmals der fachliche Schwerpunkt vieler „Chefs“ nicht auf diesem Fachgebiet. Sie sind Ingenieure oder Handwerksmeister, Spezialisten in bestimmten technischen Gebieten aber eben nicht „Manager“, die über ein entsprechendes Methoden und Verfahrens-Know-how verfügen. Den „Unternehmerbrief“ gibt es nicht. An diesem gilt es jedoch in vielen Familienunternehmen zu arbeiten, um der zunehmenden Dynamik des Wettbewerbs gerecht zu werden.

Management-
techniken

Übungsaufgabe 1.2

Vergegenwärtigen Sie sich nochmals die Kriterien, die wesensbestimmend für Familienunternehmen sind sowie die besonderen Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen gegenüber sehen: Sehen sie einen Zusammenhang zwischen beiden Aspekten? Bitte begründen Sie Ihre Einsichten.

1.3 Familiewerte und wirtschaftliches Handeln

Die Familie ist der Kern unserer abendländischen Gesellschaft. Die zentrale Bedeutung dieser Aussage, die Verortung unserer historischen Grundlagen in der Institution Familie, soll hier nochmals aus wertorientierter Sicht aufgegriffen werden.⁵

Familienwerte	<p>Bei Familienunternehmen geht es um Familien, die Unternehmen führen. Es geht aber auch um Unternehmen, die wie eine Familie für alle Beteiligten sind. In beiden Fällen sind es:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ der besondere Zusammenhalt und Schutz,◆ das Sicht-Aufeinander-Verlassen-Können,◆ die Rückendeckung,◆ das Vertrauen und◆ das Wahrnehmen der gegenseitigen Verantwortung, <p>die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Ohne diese besonderen kulturellen Werte wären Familienunternehmen eben „nur“ Unternehmen – und genau das sind sie eben nicht.</p>
Werte als Investition	<p>Werte beziehungsweise Familie an sich sind im wirtschaftlichen Umfeld jedoch kein Selbstzweck. Sie müssen einem ökonomischen Zweck dienen. Sie sind zielorientiert aufzustellen und müssen am Ende des betrieblichen Alltags auch bewertet werden können. Denn die mit Werten verbundenen Wirkungen sind nicht einfach so aus dem Nichts da. Sie müssen geschaffen werden. Und darüber hinaus noch viel wesentlicher: immer wieder aufs Neue gepflegt und gegebenenfalls angepasst werden. Betriebswirtschaftlich gesprochen handelt es sich hierbei um Investitionen in immaterielle Güter. Diesen müssen im Sinne der Geschäftstätigkeit auch entsprechende Erträge gegenüber stehen.</p>
Vor- und Nachteile	<p>Familienunternehmen handeln in diesem Spannungsfeld zwischen familiären Werten und ökonomischer Schlagkraft. Für sie ist es eine tägliche Herausforderung, zwischen beiden erfolgreich zu balancieren. Und beide Seiten haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Das heißt, welche Lösung auch immer gewählt wird, man muss sich im Klaren sein, dass es nie ganz ohne Verzicht auf etwas Anderes zustande kommt.⁶ Und das ist gut so, denn es macht das Leben als Familienunternehmer oder Familienunternehmerin erst so richtig spannend und herausfordernd.</p>
Problemlagen	<p>Wie kann der Chef des Familienunternehmens, der „pater familias“, sein Wissen so an seine Mitarbeiter weitergeben, dass er selber und seine Mitarbeiter</p>

⁵ Siehe hierzu und zum Folgenden überwiegend wörtlich VON KORTZFLEISCH (2005).

⁶ Siehe ausführlich VON KORTZFLEISCH (2004)

nicht das Gefühl haben, dass er gar nicht mehr der Chef ist, weil es ja plötzlich alle können? Wie kann die kaufmännische Seite professionalisiert werden, ohne dass die „mater familias“ in der doppelten Belastung zwischen Kinderbetreuung und Mitarbeit im Unternehmen aufgegeben wird? Wie kann man sich neuen Geschäftsfeldern zuwenden, ohne das bestehende Geschäft und die entsprechenden Mitarbeiter zu vernachlässigen? Wie regelt man die Unternehmensnachfolge, wenn der einzige Sohn so gerne möchte aber gänzlich ungeeignet ist? Wie erkennt man überhaupt Handlungsbedarf, wenn einem die eigenen Augen durch das berühmte „tägliche Geschäft“ quasi verbunden sind? Dies sind nur einige Beispiele für besondere Problemlagen, mit denen sich Familienunternehmen aus werteökonomischer Sicht konfrontiert sehen.

Familien sind im Umbruch. Zum Teil scheinen sie sogar out zu sein. Die Heiratsneigung sinkt ebenso wie die Geburtenraten. Das Single-Dasein ist mittlerweile eine anerkannte Lebensform. Demgegenüber stehen jedoch Befragungsergebnisse, die eindeutig zeigen, dass über 80 Prozent der gegenwärtigen Jugendlichen gerne heiraten und Familie gründen möchten. In Zeiten zunehmenden gesellschaftlichen Wandels und wirtschaftlicher Instabilität und Ungewissheit ist das nicht besonders verwunderlich. Stabilität und Schutz in der eigenen Familie sind attraktive Anreize, der Gemeinschaft den Vorzug gegenüber der Individualisierung zu geben. Und für unternehmerisches Tätigwerden sind es alle Mal attraktive Anreize. Nicht umsonst wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur das Thema Partnerschaften seit Jahren intensiv diskutiert.

Familie im Umbruch

Übungsaufgabe 1.3

Inwieweit lässt sich das Spannungsverhältnis zwischen einer Orientierung an Familienwerten und wirtschaftlich erfolgreichem Handeln in Familienunternehmen aus den Werten heraus begründen?

Lernergebnisse Kapitel 1

Die folgenden Lernergebnisse ermöglicht das Durcharbeiten von Kapitel 1:

- ◆ Sie kennen sowohl das älteste deutsche wie auch das älteste Familienunternehmen überhaupt auf der Welt mit den entsprechenden Familiengenerationszahlen!
- ◆ Sie können wettbewerbsrelevante Aspekte hinsichtlich des Weinbaus benennen!
- ◆ Sie haben einen Überblick über die wesensbestimmenden Kriterien und besonderen Herausforderungen für Familienunternehmen!
- ◆ Sie haben ein Verständnis darüber entwickelt, dass Familienwerte wirtschaftliche Vor- aber auch Nachteile mit sich bringen können!