

Familienunternehmen: „Den positiven Rückenwind besser nutzen“

Berufseinsteiger. Viele Absolventen suchen Karrierewege abseits der Konzerne. Familienunternehmen tun aber noch zu wenig, um diese Chance zu nutzen, erklärt Experte Rudolf Wimmer. In seinen Augen haben es die Unis lange versäumt, auf die Welt des „Family Business“ vorzubereiten.

VON JÜRGEN LEIDINGER

Für Rudolf Wimmer reicht schon der Blick auf seine Studenten an der deutschen Privatuniversität Witten/Herdecke, um einen Wandel in der Karriereplanung junger Menschen zu verorten: „Wenn vor vier, fünf Jahren noch gut zwei Drittel der Absolventen in die Investmentbanken und großen Beratungsunternehmen gegangen sind, so sind diese Perspektiven heute weitgehend verschwunden“, sagt der Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen und Mitbegründer der Unternehmensberatung OSB. „Da hat sich die Wettbewerbsfähigkeit größerer und mittlerer Familienunternehmen auch als Arbeitgeber deutlich erhöht.“

Vielerorts scheint das noch nicht angekommen zu sein. „Familienunternehmen nutzen hier den positiven Rückenwind der öffentlichen Meinung viel zu wenig“, sagt Wimmer und bemängelt, dass



Professor Rudolf Wimmer. (F. Florian Rainer)

auch in manchen größeren Organisationen noch immer keine professionelle Personalarbeit stattfindet. HR-Kompetenzen aufzubauen gehört für den Forscher und Berater zu den wichtigsten Baustellen: „Wir legen viel Wert darauf, hier eine Sensibilisierung zu schaffen. Denn in den nächsten Jahren und Jahrzehnten wird es sicher einen

Engpass geben.“ Familienunternehmen stehen für einen nachhaltigen Stil des Wirtschaftens, sind fest in ihrer Region verankert und pflegen häufig ein hervorragendes und langfristiges Verhältnis zu ihren Mitarbeitern – so weit die Theorie.

In der Praxis bedeutet der Eintritt in ein solches Unternehmen den Umgang mit einer ganz eigenen Art des Führens zu erlernen: „Für viele, die sich nicht damit befasst haben und eher traditionelle Organisationswelten erwarten, ist das sehr gewöhnungsbedürftig“, sagt Wimmer. Ein Großteil des Managements laufe auf der informellen Ebene. In der Regel fehlen klar ausgearbeitete Organigramme und ein standardisierter Informationsfluss: „Es wird Eigeninitiative und Engagement über das Normale hinaus erwartet.“

Karriere im Familienbetrieb zu machen heißt unternehmerisch mitzudenken, Loyalität und Einsatzwillen zu beweisen und so mit

der Zeit immer näher an den inneren Entscheidungskreis zu rücken. An den meisten Unis wird man darauf nur unzureichend vorbereitet. „Die klassische BWL hat dafür kein Denkinstrumentarium. Es beginnt aber in den letzten zwei, drei Jahren eine Trendwende“, sagt Wimmer in Hinblick auf zahlreiche neue Institute und Kompetenzzentren im deutschsprachigen Raum.

Die Nachfolgeregelung sieht Wimmer weiterhin als ein Kern- und Reizthema in diesen Unternehmen: „Die übergebende Generation wünscht sich nach wie vor nichts inniger, als dass jemand aus der eigenen Familie als Nachfolger eintritt. In der Praxis zeigen die Zahlen, dass wir hier schon deutlich unter 50 Prozent liegen, eher auf die 40 Prozent zugehen.“ In kleineren Einheiten werde deshalb häufig so lange gearbeitet, bis das Licht ausgeht, und dann zugesperrt. Andersorts finden sich Investoren oder Willige für ein Management-Buy-out. Ähnlich span-

nend gestalten sich intensive Wachstumsphasen: „Wenn ein gewisses Wachstumstempo überschritten wird, dann stemmt das dieser organisch gewachsene Sozialkörper Unternehmen nicht. Plötzlich braucht man mehr ausreichend ausgebildete Quereinsteiger und die Integration wird dann nicht mehr bewältigt. Es kommen sehr viel nicht mehr koordinierbare Impulse ins System“, so Wimmer.

Die zweite „Sollbruchstelle“ ortet er im Fall von Übernahmen. Hier tun sie sich besonders schwer: „Andere Organisationen zu integrieren ist nicht die große Stärke vieler Familienunternehmen.“

Auf dem Controller-Forum am 7. 3. in Graz hält Rudolf Wimmer einen Vortrag zum Thema „Was macht Unternehmen nachhaltig überlebensfähig?“

Das ganze Interview

Karriere.DiePresse.com

