



Foto: Jacob Ammentorp Lund/iStock

Lernen von Familienunternehmen

Erfolgsfaktor Familyness

Familiengeführte Unternehmen gelten als Biotope für bodenständiges Wirtschaften. Dass Deutschland die vergangene Finanzkrise so gut überstanden hat, ist nicht zuletzt ihnen zu verdanken. Kein Wunder, dass auch viele Konzerne wieder so sein wollen wie Hipp, Miele und Co. Was aber macht „Familyness“ aus – und wie lässt sie sich in Großbetrieben revitalisieren?

Preview

► Neue Suche nach alter

Identität: Warum viele Konzerne ihre Gründerpersönlichkeiten aus der Versenkung holen

► Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit:

Was Konzerne sich in Sachen Kontinuität von Familienunternehmen abschauen können

► Erfolgsfaktor Vorsicht:

Wie Familienunternehmen mit Risiken umgehen

► Erfolgsfaktor soziale

Verantwortung: Wie sich der Umgang, den Familienunternehmen mit ihren Mitarbeitern pflegen, rechnet

► Keine durchweg heile

Welt: Warum die Stärken von Familienunternehmen auch zu Schwächen werden können

Janina Kugel könnte eigentlich Janina von Siemens heißen. Erst zwei Jahre ist sie als Personalchefin bei dem Elektrokonzern, aber ihr gelang etwas, was kaum einer ihrer Kollegen schaffte: Sie verkörpert das Unternehmen. Sie ist Siemens. Zumindest gefühlt ist Kugel häufiger zu sehen als Konzernchef Joe Kaser – bei Kongressen in aller Welt und erst recht in den Social Media. Über Twitter verbreitete die HR-Chefin kürzlich ein Selfie: Sie selbst, Arm in Arm mit einem Mann, der den verstorbenen Firmengründer – Werner von Siemens – doublete. Die Botschaft dahinter: Siemens – schaut her, dieser 360.000-Mitarbeiter-Koloss – ist nicht nur „der Konzern“. Dahinter stecken Menschen. Frau Kugel heute. Und früher auch ein echter Gründer, der so heißt wie die Firma.

Siemens – mit seiner hochpräsenten Personalchefin und dem „wiederbelebten“ Urvater – ist kein Einzelfall: Immer mehr Großunternehmen wollen derzeit zeigen, dass sie mehr sind als nur anonyme Konzerne. Deshalb demonstrieren sie etwas, das ihnen durch schiere Größe, Börsennotierung und unüberschaubares Sortiment zwi-

schenzeitlich abhanden gekommen war: Familyness.

Neue Suche nach alter Identität

Familyness steht für die Art, wie klassische Familienunternehmen agieren: freundlich im Umgang, geprägt von den Regeln des gesunden Menschenverstandes – und nicht denen der Shareholder-Value-Maximierung – und vor allem, geführt von einem unverwechselbaren Inhaber an der Spitze. Einem Chef, der nicht wie ein Konzernlenker nach ein paar Jahren wieder verschwunden ist, sondern langfristig mit seinem guten Namen für alles einsteht, was den Laden ausmacht. In Familienunternehmen heißt das Produkt oft sogar wie der Inhaber: Backpulver kommt von Dr. Oetker, den bekannten Eierlikör macht William Verpoorten mit seinen 100 Mitarbeitern, und die besten Aufzüge der Welt kommen von Schindler. Da ist nichts anonym und gesichtslos.

„Viele Menschen schätzen das und sehnen sich danach“, sagt Corinne Mühlebach, die selbst das Thema Familyness verkörpert. Sie ist Familienunternehmerin und führt mit ihrem Bru-

der das Geschäft der Mühlebach AG, einer Getreidemühle, die sich seit 1878 in der Hand der Familie befindet. Während ihres Promotionsstudiums forschte die junge Nachfolgerin an der Universität St. Gallen zum Thema „Familyness“. Sie machte sich auf die Spur jener Faktoren, die Familienunternehmen von anderen Firmen abheben – die sich andere Unternehmen aber durchaus von den Familienbetrieben abschauen können. Zum Beispiel: die zentrale, vertrauenerweckende und identitätsstiftende Figur an der Spitze.

Zwar sind die Gründerpersönlichkeiten, die ehemals mit dem Namen großer Konzerne verbunden waren, längst tot. Dennoch können Großunternehmen das Prinzip Inhaberpersönlichkeit wiederbeleben – und viele tun das derzeit auch. „Die Unternehmen gehen zurück zu ihren Wurzeln, um zu ergründen und mit neuer Energie aufzuladen, was sie einst stark gemacht hat“, beschreibt Stefan Vogler, Markenberater in Zürich, die Strategie.

So ist es kein Zufall, dass Elektromulti Siemens seinen Gründervater Werner von Siemens wiederbelebt – und den Altvorderen zum Beispiel in der Firmenwerbung auftauchen lässt. Es ist kein Zufall, dass der Konzern

Nathalie von Siemens, die Ur-Ur-Enkelin des Gründers, neuerdings stärker ins Licht der Öffentlichkeit rückt. Und es ist ebenfalls kein Zufall, dass man sich beim Persilkonzern Henkel mittlerweile wieder daran erinnert, eigentlich ein Familienunternehmen und kein typischer Dax-Konzern zu sein. Auch hier tritt eine Nachfahrin des Gründers Fritz Henkel – Simone Bagel-Trah – verstärkt ins Rampenlicht. Und das, obwohl ihre Familie nie viel vom öffentlichen Auftritt gehalten hat. Doch darin soll sich ausdrücken: Seht her, wir haben noch eine richtige Unternehmerfamilie, die für die Firma einsteht.

Das Denken in Generationen sorgt für echte Nachhaltigkeit

Familyness hat viel mit Identität zu tun. Aber auch mit der Wärme und dem kontinuierlichen Energieeinsatz, den klassische Familienunternehmer in ihren Betrieb investieren. Ein typisches Beispiel dafür ist Hans Georg Näder, CEO von Ottobock, dem Weltmarktführer für künstliche Gliedmaßen mit Sitz im niedersächsischen Duderstadt. Mit einer Milliarde Euro Umsatz betreibt der 55-Jährige kein kleines Geschäft. Das Business hat er natürlich von seinem Papa Max übernommen – von dessen Lebenswerk Näder heute noch voller Hochachtung spricht.

27 Jahre leitet er nun schon die Geschichte von Ottobock – das ist mehr als das Fünffache der typischen Amtsdauer eines Konzernvorstandes. Hört man Näder reden, fallen immer wieder Begriffe wie „durchhalten“, „unternehmen“, „Schlagkraft“. Als er beim Unternehmer-Erfolgsforum, der Akademie für Familienunternehmen INTES durchgeführten Konferenz, auf sein Führungsmodell zu sprechen kommt, sagt er, das sei Unternehmertum mit Herz und Verstand – und ergänzt: „Viel Herzblut. Und etwas Verstand.“ Corinne Mühlebach drückt das so aus: „Familyness ist etwas, das sich nicht in Bullet-Point-Listen abbilden oder in Tabellen mit Zahlen fassen lässt.“ Familyness ist vielmehr eine Energie, die ganz anders wirkt als das normale Getriebe, das das Innenleben von Konzernen bestimmt.

Dass sie anders wirkt, liegt daran, dass Familienunternehmer ein anderes Ausgangsinteresse haben als Konzernlenker: Sie sind von Haus aus an Kontinuität und Nachhaltigkeit interessiert. Wenn etwa Unternehmer wie Hans Georg Näder von „Zukunft“ reden, dann meinen sie damit nicht das nächste Jahr. Sie meinen die nächste Generation. Ein Familienunternehmer wie Näder ist erst zufrieden, wenn er um das Jahr 2030 an seine Töchter übergibt und dann sagen kann: „Das



Lesetipps

► Peter May: Die Inhaber-Strategie im Familienunternehmen.

Murmann, Hamburg 2017, 29,90 Euro.

Das Buch liefert Führungswissen, das nicht im BWL-Lehrbuch steht. In seiner kompakt gehaltenen Anleitung zeigt der Autor Schritt für Schritt, wie Inhaber erfolgreicher Familienunternehmen ihre Ziele bilden, diese im Geschäft umsetzen und die familiäre Eigentümerschaft als Plus am Markt nutzen.

► Hans Georg Näder und Ursula Grunau: 100 Jahre Max Näder. Der Mensch im Mittelpunkt.

HGN, Duderstadt 2015, 10 Euro.

Familyness, am Firmenbeispiel erklärt: Die Chronik des Familienunternehmens Ottobock zeigt mit erlebten Geschichten, was an Zutaten für das Gelingen erforderlich ist. Ohne einen starken Willen des Inhabers geht gar nichts, er und seine Familie liefern die Energie für einen Aufstieg über Jahrzehnte.

► Corinne Mühlebach: Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen.

Haupt, Bern 2004, 45 Euro.

Eine bis heute unverändert anwendbare Erklärung der Erfolgsformel Familyness. In dem Buch zeigt Mühlebach, worauf sich das Denken von Familienunternehmern stützt und warum Ressourcen wie eine starke Identität, Vertrauen, langfristiges Denken und der Bonus eines lang amtierenden CEOs allen Unternehmen hilft, die erfolgreich bleiben wollen – nicht nur klassischen Familienunternehmen.

Geschäft ist in guter Verfassung. Ich habe für Wachstum und Blüte gesorgt. Seht zu, dass ihr es weiter mit guter Hand mehrt.“

„Familienunternehmer schauen weit nach vorn. Das prägt ihre Verantwortung“, konstatiert Marcel Megerle, Spross einer Unternehmerfamilie und heute Berater von Family Office mit Sitz in Zürich. Während schnell-drehende Konzernmanager mitunter dazu neigen, die Denkweise „Nach mir die Sintflut“ zu praktizieren, weil sie in drei, spätestens fünf Jahren sowieso schon wieder bei einem anderen Unternehmen angeheuert haben, wissen Familienunternehmer: Sie müssen auch mit jenen Risiken klarkommen, deren Konsequenzen erst nach zehn oder zwanzig Jahren eintreten. „Den Spätfolgen einer unternehmerischen Entscheidung kann sich hier keiner durch Jobhopping entziehen“, sagt Familyness-Forscherin Mühlebach.

Vorsicht macht Familienunternehmen krisenfest

Das Denken in langfristigen Perspektiven macht Familienunternehmer zwar nicht risikoavers, aber vorsichtiger, sorgsamer.

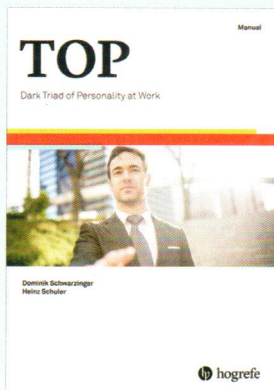


Foto: Marcel Megerle

„Familienunternehmer schauen weit nach vorn. Das prägt ihre Verantwortung.“

Marcel Megerle, Unternehmersohn und Berater bei Family Office, Zürich. Kontakt: mail@marcelmegerle.com

Dass dies kein Nachteil im ewigen Kampf um den Erfolg ist, sondern ein Vorteil, wies die Boston Consulting Group in einer Studie nach, die sie gemeinsam mit dem Center for Management and Economic Research der École Polytechnique in Paris durchgeführt hat. Das Ergebnis sollte aufhorchen lassen: In guten Zeiten, wenn Märkte boomen, sind Familienunternehmen mitunter langweilig. Sie



Test komplett

Bestehend aus: Manual, je 10 Fragebogen Standard- und Kurzform, je 10 Auswertungs- und Profildbogen Standard- und Kurzform, Schabloneinsatz und Box.
Best.-Nr. 03 223 01
€ 159,00 / CHF 195.00

TOP

Dark Triad of Personality at Work

Dominik Schwarzinger / Heinz Schuler

Die TOP kann zur Personalauswahl und -entwicklung / Coaching sowie in Studien zu berufsbezogenen Effekten der „Dunklen Triade der Persönlichkeit“ bei Erwachsenen und Jugendlichen ab 16 Jahren eingesetzt werden.

Die TOP erfasst berufsbezogene Aspekte der „Dunklen Triade der Persönlichkeit“ (Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie). Der Faktor *Narzisstische Arbeitshaltung* besteht aus den Subskalen *Führungsanspruch*, *Überzeugungsglaube*, *Autoritätsbedürfnis*, *Risikofreude* und

Überlegenheitsgefühl, der Faktor *Machiavellistische Arbeitseinstellung* aus den Subskalen *Unsentimentalität*, *Skepsis* und *Durchsetzungsglaube*, der Faktor *Psychopathischer Arbeitsstil* aus den Subskalen *Flexibilität*, *Impulsivität* und *Beschönigung*. Die Items der TOP sind berufsbezogen formuliert, alle Entwicklungs- und Validierungsstudien wurden an Personen mit Berufserfahrung durchgeführt.

Die TOP kann auch elektronisch im Hogrefe Testsystem 5 (HTS 5) durchgeführt und ausgewertet werden.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS231AR03

Tutorial Familyness in der Führung umsetzen



Mehr so werden wie ein Familienunternehmen: Das liegt für Unternehmen derzeit im Trend, sogar für Konzerne. Was Familienunternehmen besonders macht – und wie sich diese Prinzipien auf die eigene Führungspraxis übertragen lassen.

1. Als Person an der Spitze auf das menschliche Format setzen | Verzicht auf abgehobenen Managerismus

Ganz gleich ob Sie Vorstandsmitglied, Abteilungsleiter oder Teamchef sind – lassen Sie sich bei Ihrer Kommunikation, in Ihren Einschätzungen und Ihrem Entscheidungsverhalten vom gesunden Menschenverstand leiten. Wer sich als Führungskraft nicht verbiegt, ehrlich zu sich selbst bleibt und keine Spielchen hinter dem Rücken Dritter betreibt, ist ein Chef mit menschlichem Format, der ein gut geführtes Familienunternehmen auszeichnet und auch jedes Konzernunternehmen ziert. So schaffen Sie Identität und Zugehörigkeit – und stiften in unübersichtlichen Zeiten Vertrauen.

2. Vorteile langer Amtszeiten ausschöpfen | Jobhopping unterbinden

Verabschieden Sie sich vom Bild der Drehtür-Karrieren. Echte Bindung an ein Unternehmen und profunde Kenntnis des Geschäfts erlangt man nicht in anderthalb oder zwei Jahren. Das gilt für Sie wie für Ihre Mitarbeiter. Honorieren Sie Expertenkarrieren. Wenn ein Mitarbeiter über die Jahre in seinem Fach wirklich gut wird, ist das ein unschätzbbares Plus. So entsteht gelebtes Wissensmanagement, weil sich Know-how in den Köpfen der Mitarbeiter anreichert und den Wettbewerbsvorteil im Geschäft stärkt.

3. Langfristiges Denken pflegen | Nicht nur für den nächsten Tag arbeiten

Kurzfristiges Denken blüht in der operativen Hektik des Alltags von allein. Langfristiges Denken aber braucht ein Biotop, das aufgebaut und gepflegt werden will. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrer Umgebung immer auch an jenen Themen gearbeitet wird, die das Unternehmen in zehn, zwanzig Jahren voran bringen werden. Diese Denkweise hat auch einen Sofortnutzen: Sie schützt vor Entscheidungen, die neben dem instabilen Vorteil nur verbrannte Erde erzeugen.

4. Vorsichtig mit Risiken umgehen | Alles meiden, was nach zocken aussieht

Entscheiden und handeln Sie im Zweifel immer so, als wäre das Unternehmen ihr eigenes, das Sie dereinst an die nächste

Generation übergeben wollen. Halten Sie sich von Risiken fern, die Sie nicht verstehen. Denken Sie im Aufschwung immer daran: Wenn Sie sich für etwas entscheiden, müssen Sie das auch dann durchhalten können, wenn die nächste Krise nagt.

5. Sparsam bleiben | Nicht prassen

Corporate Luxury ist etwas für die anderen. Halten Sie Ihre Ressourcen beisammen, überlegen Sie sorgsam, wofür Sie das Geld Ihrer Firma und Ihre und die Zeit Ihrer Mitarbeiter einsetzen. Fokussieren Sie den Mitteleinsatz auf Zwecke, die dem Geschäft und seinem langfristigen Wohlergehen etwas bringen. Bleiben Sie maßvoll auch in Zeiten scheinbaren Überflusses, rechnen Sie immer damit, dass es auch mal wieder anders werden kann, die nächste Dürreperiode kommt bestimmt. Symbolische Handlungen (Beispiel: bei Flugreisen nur Economy, ganz gleich, ob der Chef oder der 22-jährige Vertriebsassistent reisen) unterstützen diesen Gedanken im Unternehmen.

6. Verantwortlich handeln | Nicht nur über Verantwortung reden

Machen Sie es wie jedes gut geführte Familienunternehmen – es kommt nicht auf Verantwortungsrhetorik an, sondern auf Verantwortungshandeln. Gehen Sie sorgsam mit den Erwartungen Ihrer Kunden um, schätzen und hegen Sie die Belange Ihrer Mitarbeiter, kommunizieren Sie ehrlich, was eine Leistungsgemeinschaft wie Ihr Unternehmen oder Ihr Team braucht, um langfristig überleben zu können. Achten Sie die Belange des guten Unternehmensbürgertums nicht, weil es Ihnen morgen PR-Pluspunkte bringt, sondern weil das dafür sorgt, dass die Welt von morgen eine lebenswerte bleibt – auch für Ihr Unternehmen.

7. Den NEM-Virus unterdrücken | Der Firma Vorrang geben

Lassen Sie nicht zu, dass **Neid**, **Eifersucht** und **Missgunst** (NEM-Virus) Ihr Geschäft oder das gute Arbeitsklima in Ihrem Team von innen zerfressen. Familiäre oder persönliche Animositäten, die nichts mit dem Geschäft zu tun haben, dürfen nicht in den Arbeitsalltag hineinragen.



Quelle: eigene Recherchen; Grafik: Stefanie Diers; © www.tainerkoffer.de

lassen manche Chance vorüberziehen, weil ihnen der Ausgang nicht sicher genug ist.

In Zeiten von Abschwung und Krise aber zeigen die Familiengeführten ihre besonderen Stärken: Sie halten durch, konzentrieren sich auf ihren Kern, investieren weiter in ihren Wettbewerbsvorteil und stehen zu ihren Mitarbeitern. Resilienz ist ihnen wichtiger als kurzfristiger Gewinn. „Das macht sie so fit, dass sie mit besseren Ergebnissen dastehen als vergleichbare Nicht-Familienunternehmen“, fand die Forschergruppe um BCG-Partner Nicolas Kachaner und Wissenschaftlerin Sophie Mignon heraus.

Abkehr vom Kurzfristdenken auch bei den Konzernen

Kein Wunder daher, dass nun auch Konzerne versuchen, sich dem familienunternehmertypischen Denken anzunähern. Der Chemiemulti BASF aus Ludwigshafen etwa imitiert in Aussagen, Handeln und Haltung merklich das typische gut geführte Familienunternehmen. Und das, obwohl der Konzern 400.000 anonymen Aktionären gehört, die sich weder untereinander kennen noch eine persönliche Beziehung zum Management haben. Dennoch ist Kurzfristiges hier verpönt. Der Chemieriese macht sein Ding und lässt sich nicht von Besserwissern reinreden, die meinen, der Konzern sei zu langsam, zu oldstyle, überfinanziert und – in den Augen mancher Wallstreet-Kapitalisten – underleveraged, also mit zu wenig Fremdkapital ausgestattet. „Gewinn ist nicht alleiniger Daseinszweck. Er ist nicht das Ziel, sondern das Ergebnis wirtschaftlichen Handelns“, gab Jürgen Hambrecht, der heutige Aufsichtsratschef, die Devise aus.

Wie nah sich BASF dem Habitus eines Familienunternehmens angenähert hat, zeigen auch Hambrechts sonstige Engagements. Mindestens einmal im Monat steht in seinem Kalender: „Aufsichtsratssitzung, Familienunternehmen.“ Mal lässt er sich zu Aldi Süd nach Essen chauffieren, mal geht es nach Mannheim zu Fuchs Petrolub, mal zum Trumpf nach Ditzingen. Der BASF-Mann weiß, was er an seinen Aufsehermandaten in den Familienunternehmen hat: Hier bekommt er eins zu eins mit, wie man Familyness in der Praxis umsetzt. Was Hambrecht bei den Familienunternehmen lernt, kann

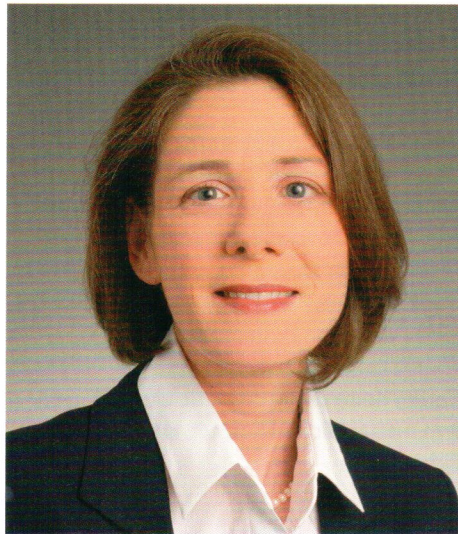


Foto: Corinne Mühlebach

„Familyness ist die Gegenbewegung zur Finanzkrise.“

Corinne Mühlebach, Geschäftsleiterin der Mühlebach Mühle AG im schweizerischen Würenlingen, Familyness-Forscherin und Dozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Kontakt: corinne@muehlebach-muehle.ch

er hinterher bei BASF anwenden – zum Beispiel auch dies: Familienunternehmen achten darauf, dass kein Geld für sinnlose Zwecke verplempert wird.

Familienunternehmen sind sparsam

Der Grund ist naheliegend. Denn Familienunternehmer wirtschaften mit eigenem Geld statt mit Other People's Money wie bei Konzernmanagern üblich. „Das macht sparsam, und zwar in guten wie in schlechten Zeiten“, schreibt Studienautor Kachaner. Büroluxus gibt es hier nicht. Und wenn der oberste Chef in den Flieger steigt, geht er an den teuren Businessclass-Sitzen vorbei und setzt sich in die Economy, genau wie seine Mitarbeiter. „Das am leichtesten verdiente Geld ist jenes, das wir gar nicht erst ausgeben“, diktierte einer der befragten Familienunternehmer den Autoren der Pariser Studie in den Block.

Der Blick auf das eigene Konto und das Denken in Generationen macht die Familyness-Anwender auch zu vorsichtigen Investoren. Geld aus fremden Händen zu nehmen, um damit Projekte zu finanzieren, ist für viele einem Gang in die Hölle vergleichbar. Denn fremdes Geld bringt fremde Interessen in die Firma, so die Haltung, und das kann die Unabhängigkeit der Firma in Gefahr bringen. „Wir haben eine einfache Regel: Wir geben nicht mehr aus, als wir einnehmen“, sagte etwa einer der befragten Familienunternehmer aus der Kachaner-Studie stellvertretend für viele andere Inhaberunternehmer. In der Konzernliga wird auch das nachgeahmt. Galt in



Foto: laudia Larsen

Stefan Vogler, Zürich, war viele Jahre Chef der Werbeagentur GREY Schweiz.

Heute sorgt er als unabhängiger Markenexperte für die Positionierung von Unternehmensmarken.

Vogler kennt die Hebel, an denen Unternehmen ansetzen können, um ihr Branding und ihre Corporate Identity zu gestalten. Kontakt: stv@markenexperte.ch

Auch Nicht-Familienunternehmen können Familyness

Warum ist Familyness für alle Unternehmen interessant, auch für Konzerne?

Stefan Vogler: Es gibt immer eine Person, mit der alles angefangen hat. Der Rückgriff auf diese Gründerfigur sagt meist mehr als jede Werte-Broschüre. Ihr Wirken kann ein Geschäft über Generationen prägen – auch in solchen Unternehmen, bei denen es längst keine Familie im Hintergrund mehr gibt.

Warum neuerdings diese Sehnsucht nach dem menschlichen Format, das Familyness verkörpert?

Ganz einfach: Das privat geführte Unternehmen wird von einem Patron verkörpert. Der

steht für etwas, bietet Orientierung. Wenn er A sagt, ist auch A. Menschen – auch die Mitarbeiter – wollen sich auf Menschen verlassen können, nicht auf Organisationen.

Oft liegt die Gründerzeit der Firma schon lange zurück, denken wir an Siemens. Wer ist hier die stärkere Marke – der heutige CEO oder doch der Gründer?

Ein CEO, zumal ein angestellter, kann morgen schon weg sein. Das Personalkarussell an der Spitze dreht sich mitunter sehr schnell. Ein angestellter CEO ist eine temporäre Erscheinung. Der Gründer hingegen bleibt. Auch wenn seine Erfolgsgeschichte schon vor zwei oder drei Generationen lief.

Zeiten vor der Finanzkrise die Eigenschaft „stockslide geführt“ eher als Etikett des ewig Gestrigen, hat sich dieses Bild inzwischen gewandelt.

Typisch Familyness: Verantwortung leben statt nur reden

Und auch das ist typisch Familyness: Abstand zu halten vor allzu großer Rhetorik, sich von dem in der Konzernwirtschaft verbreiteten „Overpromise, underdeliver“ fernzuhalten. Als etwa dem Industriestecker-Hersteller Mennekes die Finanzkrise zusetzte, machte Firmeninhaber Walter Mennekes nicht viel Aufhebens um seine Art des Umgangs mit dem Malheur. 20 Prozent des Umsatzes waren weggekracht, die Mitarbeiter hielt der Familienunternehmer dennoch alle an Bord. Er setzte das Arbeitspensum seiner Leute herunter, zahlte aber deren Lohn aus der Schatulle der Firma weiter. „Maschinen kann man abstellen, Menschen nicht“, lässt er zu seinem Nicht-Entlassungsprogramm verlauten.

Als die Krise vorüber ist, verdienen die Mitarbeiter den Vorschuss auf ihren Lohn durch Überstunden wieder zurück. Und weil Mennekes in der Krise keinen gefeuert hatte, musste er nach deren Ende auch keine mühsamen und teuren Rekrutierungsprogramme fahren, um neue Mitarbeiter einzustellen. Einmal mehr ein Beispiel dafür, dass sich Familyness rechnet.

Auch Familyness ist nicht risikofrei

Dass die Großkonzerne das Prinzip Familienunternehmen nachbauen wollen, wundert Corinne Mühlebach denn auch nicht. „Es ist die Gegenbewegung zur Finanzkrise“, konstatiert die Familyness-Expertin. Dennoch ist auch die Welt der Familienunternehmen kein Paradies, in dem nur die Sonne der Guten scheint. Auch hier gibt es Krach und Krisen. Anton Schlecker richtete sein Reich durch übertriebenen Geiz mit eigener Hand zugrunde. Bahlsen ist bis heute ein Synonym nicht nur für Markenkekse, sondern auch für jahrelangen Familienstreit. Und beim Fleischverarbeiter Tönnies fragten sich Außenstehende, wie lange das Geschäft noch den Zwist zwischen Onkel und Neffe aushält. – bis er im April 2017 endlich beigelegt wurde.

Diese Beispiele zeigen, dass Familyness nicht nur als Kraftspender, sondern auch ruinös wirken kann, wenn der Frieden im Clan einmal weg ist. „Schon manches Familienunternehmen wurde vom NEM-Virus verzehrt“, sagt Peter May, Berater vieler bedeutender Unternehmerfamilien, und erklärt seine Großbuchstaben: „Neid, Eifersucht und Missgunst sind mitunter zerstörerischer als je ein Abschwung sein kann.“ Vor dieser Ausprägung von Familyness sollten sich alle schützen, Familienunternehmen ebenso wie Großkonzerne, die den bewunderten Inhaberfirmen nacheifern.

Axel Gloger