



Typisch Familienunternehmer? Untersuchung zur Heterogenität von Familienunternehmern im Bereich nachhaltiger Personalarbeit

Tilman Boyn

I. Ausgangslage

Familienunternehmen prägen wie keine andere Unternehmensform die deutsche Wirtschaft. So machen Familienunternehmen mit etwa 90 Prozent den mit Abstand größten Anteil aller Unternehmen in Deutschland aus. Zwar sind sie dabei sowohl hinsichtlich ihrer Mitarbeiterzahl als auch ihres Umsatzes im Durchschnitt deutlich kleiner als Nichtfamilienunternehmen. Gleichwohl sind gut die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland in Familienunternehmen beschäftigt, die knapp die Hälfte des Umsatzes aller Privatunternehmen erwirtschaften.¹ Dies unterstreicht die große volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen.

Gleichzeitig werden dieser Unternehmensform unterschiedliche, teils konträr zueinander stehende Charakteristika zugesprochen. So besteht einerseits das Bild von nepotistisch agierenden Familienunternehmen. Demnach würden inhabergeführte Unternehmen Gefahr laufen, Handlungsentscheidungen nicht auf das Wohl des Unternehmens, sondern auf den persönlichen Vorteil der Unternehmerfamilie auszurichten. Dabei wird in diesem Zusammenhang unter anderem auf die Bevorzugung von Familienmitgliedern bei der Besetzung von Führungspositionen hingewiesen. Andererseits wird Familienunternehmen attestiert, dass sie über ein besonderes Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Stakeholdern, wie ihren Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten oder der Region verfügen. Diese im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen stärker ausgeprägte soziale Verantwortung resultiere aus dem für Familienunternehmen charakteristischen Zusammenfall von Eigentum und Führung und der damit einhergehenden Unabhängigkeit, der die Handlungsorientierung an Werten neben ökonomischer Gewinnerzielung überhaupt erst ermögliche.²

Bestehende empirische Untersuchungen, die sich dieser Frage widmen und das sozial verantwortliche Handeln von Familien- und Nichtfamilienunternehmen miteinander vergleichen, gelangen zu uneinheitlichen Ergebnissen. So kommen einige Studien zu dem Schluss, dass Familienunternehmen sozial verantwortlicher agieren als Nichtfamilienunternehmen, andere wiederum zum gegenteiligen Ergebnis. Die naheliegendste Erklärung für diese

1 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 6. Auflage, erstellt vom ZEW Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, München 2023.

2 Vgl. etwa Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (2018). Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen. In R. Altenburger & R. Schmidpeter (Hrsg.), CSR und Familienunternehmen: Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation (1. Auflage, S. 1–15). Berlin: Springer Gabler, S. 9-11.



vorzufindende Divergenz ist die eingangs erwähnte starke Verbreitung von Familienunternehmen als Unternehmensform. Allein auf Grund der sehr hohen Verbreitung von Familienunternehmen ist anzunehmen, dass sie in ihrer Handlungsausrichtung nicht einheitlich sind, sondern sich voneinander unterscheiden. Die oftmals vorgenommene dichotome Aufteilung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen und die damit einhergehende pauschale Betrachtung der Gruppe der Familienunternehmen ist folglich vereinfachend.

Die Frage, welche Handlungsausrichtung tatsächlich charakteristisch für Familienunternehmen ist, kann somit nicht anhand eines Vergleichs mit Nichtfamilienunternehmen beantwortet werden, sondern erfordert vielmehr eine tiefergehende Betrachtung der diesbezüglichen Heterogenität innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen. Dieser Aufgabe widmet sich die Arbeit von Boyn.

II. Durchführung der Studie

Zur Beantwortung der skizzierten Forschungsfrage werden im Rahmen dieser Arbeit sieben Familienunternehmen betrachtet. Aufgrund des prägenden Einflusses auf die Handlungsausrichtung wird der Fokus dabei auf die Person des Unternehmers gelegt. Thematisch konzentriert sich die Untersuchung auf die umgesetzte Personalarbeit der Unternehmen. Die betrachteten Unternehmen beschäftigen zwischen 100 und 200 Mitarbeitende. Durch diese Eingrenzung soll gewährleistet werden, dass Art und Inhalt der Personalarbeit maßgeblich durch den Unternehmer selbst gestaltet werden und nicht, wie es bei deutlich größeren Unternehmen zu erwarten wäre, von einer weitgehend unabhängig agierenden Personalabteilung.

Im Erkenntnisinteresse stehen neben den Inhalten der Personalarbeit insbesondere die den Handlungen zugrundeliegenden Motive der Unternehmer. Diese werden mit Hilfe qualitativer Einzelinterviews erfasst und anschließend in Form von subjektiven Theoriestrukturen herausgearbeitet und visualisiert. In weiteren Auswertungsschritten werden diese individuellen Argumentationsmuster fallübergreifend miteinander verglichen und zu intersubjektiven Argumentationsstrukturen verdichtet. Zur Strukturierung wird hierbei auf die Konzeption des sozio-emotionalen Vermögens zurückgegriffen. Dies ist ein speziell zur Handlungserklärung von Familienunternehmern entwickeltes Modell, das sich auf verschiedene, nicht primär wirtschaftlich motivierte Handlungsgründe konzentriert.



III. Ergebnisse

Im Ergebnis können vier unterschiedliche Unternehmertypen zu ihrem Handeln im Bereich einer nachhaltig ausgerichteten Personalarbeit identifiziert werden:

- Werte- und zukunftsorientierter Typus
- Beziehungsorientierter Typus
- Leistungsorientierter Typus
- Wachstumsorientierter Typus

Die einzelnen Typen unterscheiden sich dabei hinsichtlich der Motive, die ihrem Handeln zugrunde liegen. Dies betrifft einerseits die Bedeutung, die einem Eingehen auf Bedürfnisse von Mitarbeitenden zur Erreichung von Unternehmenszielen beigemessen wird. Zudem bestehen Unterschiede in der Gewichtung und in der Art sozialer und persönlicher Motive, die die Handlungen der Personalarbeit in den Unternehmen prägen. Während diese beim leistungs- und beim wachstumsorientierten Typus lediglich eine untergeordnete Bedeutung in der Handlungsausrichtung haben, nutzt der werte- und zukunftsorientierte Typus nicht primär wirtschaftlich motivierte Handlungen insbesondere dazu, eigene Wertvorstellungen durchzusetzen. Beim beziehungsorientierten Typus wiederum fußen diese in erster Linie auf einem individuellen und persönlichen Verantwortungsgefühl gegenüber seinen Mitarbeitenden. Zu den Ergebnissen passend zeigen sich auch typenspezifische Differenzen zur Präsenz des sozio-emotionalen Vermögens und dem damit verbundenen Einfluss auf Handlungsentscheidungen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen somit eine bestehende Heterogenität innerhalb der Gruppe der Familienunternehmer. Mit der Betrachtung unterschiedlicher Muster von Handlungsbegründungen und -motiven wird ein wichtiger Schritt zur Überwindung der bislang oftmals vorzufindenden dichotomen Aufteilung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen vollzogen. Die Erlangung von differenzierten Erkenntnissen zu handlungsprägenden Vorstellungen von Familienunternehmern und der Frage, inwieweit und welche nicht primär ökonomisch motivierten Motive Unternehmensentscheidungen determinieren, dienen der Entwicklung eines realitätsnahen Bildes von Familienunternehmen, das nicht nur der wissenschaftlichen Auseinandersetzung dient, sondern auch Familienunternehmen selbst in der Praxis wertvolle Orientierung bieten kann.