

Unternehmer-Brief 1/2011

Das 3-Dimensionen-Modell

Chancen und Herausforderungen für Familienunternehmen systematisch identifizieren und passende Strategien ableiten

von Prof. Dr. Peter May und Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Jedes Familienunternehmen hat ganz spezifische Chancen und Herausforderungen. Aber wie können Familienunternehmer feststellen, welche das sind? Aus den Antworten auf nur drei Fragestellungen lässt sich ableiten, was Inhaber zur Zukunftssicherung des eigenen Familienunternehmens regeln sollten.

Die Welt der Familienunternehmen ist bunt und vielgestaltig. Haniel hat mit über 600 Gesellschaftern andere Probleme als Fressnapf mit Torsten Toeller als alleinigem Eigentümer. Jägermeister produ-

ziert lediglich ein Produkt und hat deshalb andere Möglichkeiten als das Unternehmen Oetker, das von Lebensmitteln über Banken bis zur Schifffahrt in sehr unterschiedlichen Märkten aktiv ist. Markus Miele und Reinhard Zinkann führen Miele als Vertreter der Inhaberbefugnisse in vierter Generation selbst und haben deshalb andere Fragestellungen als Karl-Rudolf Mankel von Dorma Türen, der einen Fremdmanager zur Führung der Geschäfte beauftragt hat. Jedes Familienunternehmen hat also ganz individuelle Chancen und Herausforderungen. Aber wie können Familien-

unternehmer konkret feststellen, welche das sind? Dabei hilft die Beantwortung von drei einfachen Fragen:

- ❶ Wie sieht Ihre Inhaber-Struktur aus?
- ❷ Wie ist Ihre Investment-Struktur gestaltet?
- ❸ Welche Governance-Struktur gibt es in Ihrem Unternehmen?

Die Antworten darauf und die korrespondierende Verortung im 3-Dimensionen-Modell (siehe Abbildung 1) versetzt einen Familienunternehmer in die Lage zu erkennen, welchen Typus sein Familienunternehmen verkörpert, welche spezifischen Fragestellungen mit der Zugehörigkeit zu diesem Typus verbunden sind und mit welchen Konzepten diese Fragestellungen angemessen beantwortet werden können (Zusammenfassung siehe Abbildung 2). Darüber hinaus ist das 3-Dimensionen-Modell auch dann von Nutzen, wenn

Auf ein Wort



Das Jahr startet mit Rekorden. Laut Statistischem Bundesamt erreichte die Wirtschaft 2010 das stärkste Plus seit der Wiedervereinigung und schürt damit die Hoffnung auf ein robustes Wachstum in 2011. Gleich spricht man vom »eindrucksvollsten Comeback der deutschen Wirtschaftsgeschichte«. Auch ein junges Unternehmen schreibt Rekorde. Nach nur sieben Jahren erreicht Facebook jeden vierten Internetnutzer weltweit; dies beflügelt Spekulationen, weshalb sich Goldman Sachs mit lächerlichen 0,8 Prozent am Internet-Start-up für unglaubliche 450 Millionen Dollar beteiligt und damit die Firma indirekt mit 50 Milliarden

Dollar bewertet. Ein Preis höher als zwei Drittel aller Dax-Konzerne. Rekordzahlen auch im Sport: Für über 30 Millionen Euro wechselt Edin Dzeko vom VfL Wolfsburg zu Manchester City – der teuerste Bundesliga-Transfer der Geschichte. Der englische Club erhofft sich durch den »Faktor Dzeko« die Meisterschaft zu erkaufen.

So viel Euphorie mahnt, auch die Kehrseite zu sehen. Dzeko zum Beispiel hat die hohen Erwartungen der laufenden Saison schon nicht erfüllt. Sicher ist, dass der Markt durch solche Rekordtransfers überhitzt und leidet. Goldman Sachs sichert sich über einen Facebook-Fonds hohe Gebühren, platziert sich für den Börsengang und öffnet sich den Zugang zum Milliardenvermögen des Gründers und hunderter Mitarbeiter. Die Bank wird in jedem Fall gewinnen. Ob ihre Kunden von

diesem Hype profitieren, bleibt indes fraglich. Und die Gute-Laune-Konjunktur basiert auf Pump. Die Staatsverschuldung verletzt den Stabilitätspakt, wieder wurden über 80 Milliarden Euro mehr ausgegeben als eingenommen. Alle wissen, dass vor allem nachfolgende Generationen die Leidtragenden sind.

Ohne Risiken zu tragen, wird man große Chancen nicht realisieren können. Dabei sollte man das Maß aber nicht völlig verlieren, schon gar nicht auf Kosten Dritter. So verlockend die Jagd nach Rekorden ist, so fraglich sind die nachhaltigen Erfolge. Das gilt in allen Lebensbereichen. Wünschenswert ist ein besonnener Optimismus, der sich auf eigene Stärken stützt: Das ist die beste Basis für positive Antriebe.

Ihr Arno Lehmann-Tolkmitt

INHALT

Auf ein Wort

von Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt ... 1

Themen des Monats

Das 3-Dimensionen-Modell

von Prof. Dr. Peter May und
Dr. Alexander Koeberle-Schmid 1

Haftung und Compliance in Familienunternehmen

von Marie-Luise Hoffmann 6

Sonderthema

Weitblick zahlt sich aus

von Christian Els 10

Namen und Nachrichten 11

Neues aus Wissenschaft,

Politik und Gesellschaft 14

Standpunkte

Die Geringschätzungsspirale gefährdet unsere Demokratie

von Prof. Dr. Klaus Schweinsberg ... 18

Service 19

Impressum

»INTES UNTERNEHMER-BRIEF«

9. Jahrgang 2011

Erscheinungsweise: sechsmal jährlich

Preis Jahresabonnement:

EUR 90,- zzgl. MwSt.

Anzeigenspiegel auf Anfrage.

Herausgeber: Prof. Dr. Peter May,
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg und
Gerold Rieder

Redaktion: Marie-Luise Hoffmann
und Barbara Wallrafen

Abonnements und Anzeigen über die
INTES

Akademie für Familienunternehmen

Kronprinzenstraße 31,

53173 Bonn-Bad Godesberg

Tel.: 02 28/3 67 80-65,

Fax: 02 28/3 67 80-69

www.intes-akademie.de

E-Mail: info@intes-akademie.de

innerhalb des Systems eine Veränderung stattfindet. Jeder Typuswechsel bedeutet eine Änderung der Vergleichsgruppe. Und mit der Veränderung der Vergleichsgruppe ändern sich auch die Herausforderungen.

❶ Wie sieht Ihre Inhaber-Struktur aus?

Ihre Inhaberschaft liegt entweder in der Hand eines Allein-Inhabers, von Geschwistern, von Vettern oder einer Familien-Dynastie. Dabei gilt, dass mit steigender Anzahl an Inhabern im Laufe der Generationenfolge auch die Komplexität steigt.

Allein-Inhaber: Sind Sie ein Allein-Inhaber wie zum Beispiel Wolfgang Grupp von Trigema oder Torsten Toeller von Fressnapf, so ist die Komplexität gering, da Sie alle die Inhaberschaft betreffenden Entscheidungen selbst treffen können. Die uneingeschränkte Machtfülle verleitet aber zu Machtmissbrauch gegenüber den anderen Interessengruppen. Mögliche Schwächen in der Unternehmensführung finden kein wirksames internes Korrektiv. Daneben sind die Regelung der Nachfolge in die Inhaberschaft und die Absicherung der Familie bei plötzlichem Tod weitere wichtige Herausforderungen.

Geschwister-Gesellschaft: Ist Ihr Unternehmen eine Geschwister-Gesellschaft wie zum Beispiel Tengelmann, so ist zwar das Problem des Machtmissbrauchs durch die gegenseitige Kontrolle der Geschwister reduziert, doch dafür besteht die Gefahr von Konflikten. So verbinden die Geschwister genetische Wurzeln, eine gemeinsame Geschichte und Kultur, aber auch der Wettbewerb um die elterliche Liebe und Anerkennung. Hinzu kommt, dass die Nachfolge in die Inhaberschaft häufig mit der Bildung von Stämmen verbunden ist, was dazu führt, dass die Interessen der Stämme, nicht aber die des gesamten Unternehmens im Vordergrund stehen. Wenn die Inhaber wenig Bezug zum Unternehmen entwickelt haben, muss insbesondere dem Problem begegnet werden, dass sie oft nicht ausreichend

ausgebildet sind, um ihren Aufgaben (zum Beispiel Analyse der Finanz-, Ertrags- und Vermögenssituation) nachkommen zu können.

Vettern-Konsortium: Ist Ihr Unternehmen ein Vettern-Konsortium, wie zum Beispiel die Unternehmen Dachser, Knauf und Porsche, so verkörpern die Vettern und Cousins eine große Bandbreite familiärer Beziehungen, Vermögenssituationen, Beteiligungshöhen, Wohnorte und Interessen. Diese Diversität und hohe Komplexität sind zu managen. Hinzu kommt, dass sich aufgrund der zunehmenden Anzahl an Inhabern die persönlichen Verbindungen verwässern und die Identifikation mit dem Unternehmen tendenziell abnimmt. Zwar sind beim Vettern-Konsortium die aus der Geschwister- rivalität herrührenden Konflikte reduziert, allerdings kommt es nicht selten zu Ausstrahlungseffekten der alten Rivalitäten. Ein anschauliches Beispiel für diesen Fall bieten die Familien Porsche und Piëch.

Familien-Dynastie: Teilen Sie sich mit mehr als 30 Personen die Inhaberschaft und besteht Ihr Unternehmen seit mehreren Generationen, so spricht man wie bei Haniel und Heraeus von einer Familien-Dynastie. Mit der nunmehr marginalen Beteiligung jedes einzelnen Gesellschafters sind etwaige Konflikte emotional deutlich entpersonalisiert. Doch ist die Diversität aufgrund unterschiedlicher Interessen stark ausgeprägt. Deshalb ist es zunehmend schwieriger, den Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern der Inhaberfamilie und deren Commitment für die Idee eines gemeinsamen Unternehmens in Familienbesitz zu erhalten.

❷ Wie ist Ihre Investment-Struktur gestaltet?

Aus der Investment-Perspektive betrachtet, ist Ihr Unternehmen entweder ein junges, fokussiertes oder diversifiziertes Familienunternehmen oder ein Family-Investment-Office. Mit der Entwicklung in diesen Kategorien wird das wachsende

Familienvermögen und das damit verbundene Risiko diversifiziert, damit nicht »alle Eier in einem Korb« liegen.

Junges Unternehmen: Ist Ihr Unternehmen ein junges Familienunternehmen, so befindet es sich in der Pionier- und frühen Wachstumsphase, in der Chancen und Risiken extrem ausgeprägt sind. Die unternehmerische Kraft des Pioniers und seine Geschäftsidee, kombiniert mit Flexibilität, Schnelligkeit und Mitarbeitermotivation, eröffnen Chancen, wie sie in späteren Phasen des Lebenszyklus nur selten wiederkehren. Andererseits sind die Herausforderungen, die aus dem bewussten Eingehen großer Risiken gemagt werden müssen, unvergleichbar hoch: Das Unternehmen ist nicht nur stark von der Person des Unternehmers und seiner Geschäftsidee abhängig. Aufgrund des anfänglich geringen Geschäftsvolumens, einer unzureichenden personellen und finanziellen Ausstattung, häufig unzureichender Professionalität sowie fehlender Internationalisierung ist es auch in hohem Maße verletzbar. Junge Familienunterneh-

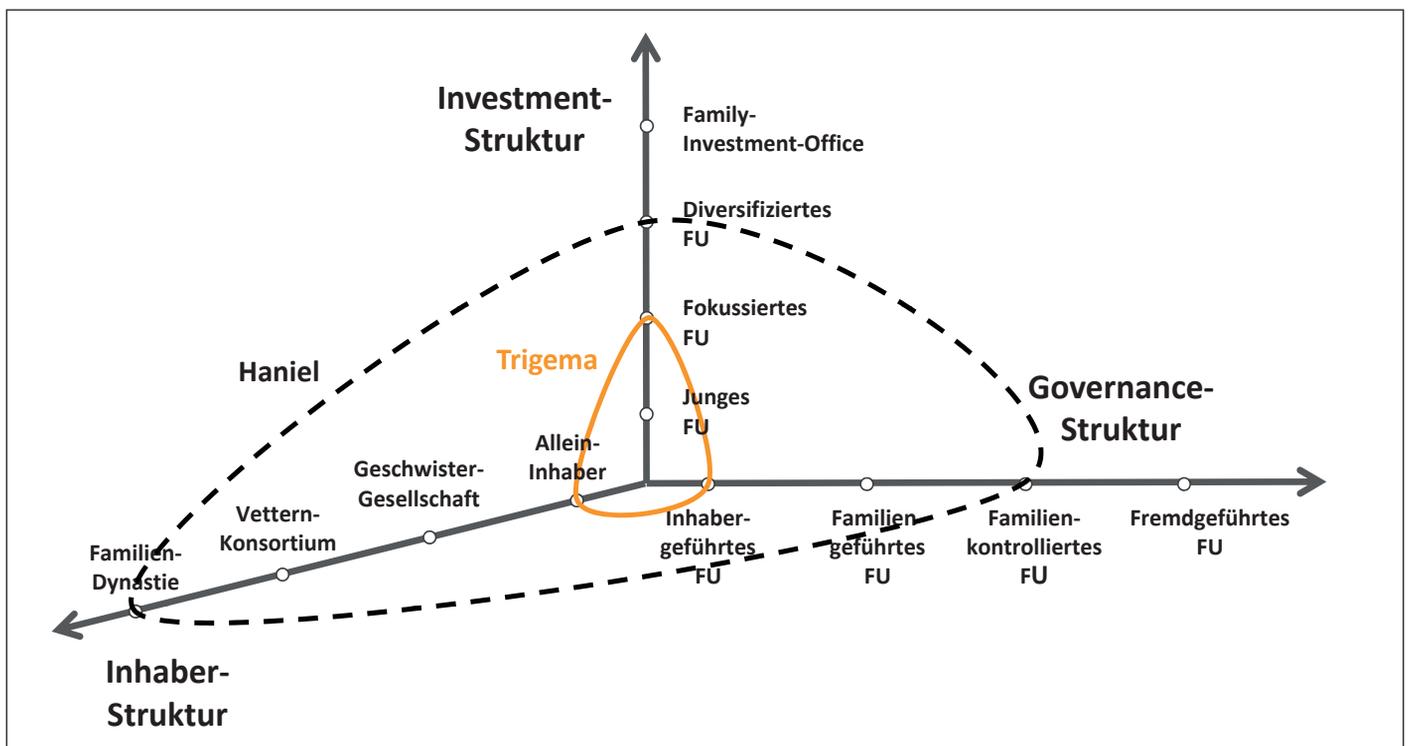
men sind also stark fokussiert, womit aber auch ein hohes Klumpenrisiko verbunden ist, das heißt bestandsgefährdende Situationen können kulminieren. Das Motto lautet »make or break«, also das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation zu übergeben oder auf dem Weg dahin zu scheitern.

Fokussiertes Unternehmen: Ist Ihr Familienunternehmen fokussiert wie Jägermeister oder Miele, so geht das Unternehmen einer Kernaktivität nach. Hier können die klassischen Vorzüge der Fokussierungsstrategie ausgenutzt werden. Daraus ergibt sich die Herausforderung einer in Relation zu den verfügbaren Ressourcen überambitionierten Expansion. Im weiteren Verlauf des Lebenszyklus kommen die typischen Risiken der Reifephase hinzu, insbesondere interne und externe Erstarrung, Optimierung statt Innovation. Die Inhaber eines fokussierten Familienunternehmens sind damit einem Existenzrisiko ausgesetzt, das durch Aufbau und Diversifikation von freiem Vermögen ausgeglichen werden kann.

Diversifiziertes Unternehmen: Als diversifiziertes Familienunternehmen haben Sie wie die Familien Oetker oder Freudenberg in mehrere, voneinander getrennte Unternehmen investiert, wobei (überwiegend) unternehmerischer Führungsanspruch geltend gemacht wird. Mit dieser Diversifikationsstrategie wird nicht nur Ihr Risiko begrenzt, sondern auch das Lebenszyklus-Risiko reduziert. Allerdings werden dafür ganz andere und neuartige Fähigkeiten gebraucht. Ohne ein professionelles Portfolio-Management lässt sich ein diversifiziertes Familienunternehmen nicht erfolgreich betreiben. Hinzu kommt, dass der Erfolg bei einer Aufsplitterung der knappen Ressourcen erschwert wird. Nicht zu vergessen ist, dass mit einer diversifizierten Familienholding in der Regel eine wesentlich geringere emotionale Bindekraft und Identifikation erzeugt wird, als dies bei einem klar identifizierbaren, fokussierten Familienunternehmen mit nur einer Marke der Fall ist.

Family-Investment-Office: Haben Sie Ihr Vermögen in ein Family-Investment-

Abbildung 1: Das 3-Dimensionen-Modell. Markieren Sie Ihre Position auf den drei Achsen.



Beispielhaft im Modell verortet sind die Unternehmen aus den Praxisbeispielen: Trigema (orange) und Haniel (schwarz gestrichelt)

Offices eingebracht, wie das bei den Familien Happel und Engelhorn der Fall ist, investiert dieses als Minderheitsgesellschaft in Familienunternehmen und in viele weitere Vermögenstitel (Investments zum Beispiel in Privat-Equity-Fonds, Hedgefonds, Aktien, Immobilien, Kunst, Wälder, Rohstoffe), um ein möglichst risikodiversifiziertes Portfolio zu generieren. Die Herausforderungen des diversifizierten Familienunternehmens sind auf das Family-Investment-Office übertragbar. Allerdings treten sie in deutlich verschärfter Form auf. Die Kompetenzen, die für den Aufbau und Betrieb eines Family-Investment-Offices benötigt werden, sind von gänzlich anderer Art als diejenigen, die für die Führung eines oder mehrerer klassischer Unternehmen vonnöten sind. Dafür sind auch gänzlich andere Mitarbeiter zu beschäftigen, primär mit Banking-Hintergrund. Deren Aufgabe ist es, das Portfolio unter Rendite- und Steueraspekten professionell zu managen.

3 Welche Governance-Struktur gibt es in Ihrem Unternehmen?

Ihr Familienunternehmen ist entweder inhabergeführt, familiengeführt, familienkontrolliert oder fremdgeführt. Dabei nimmt die Prinzipal-Agenten-Problematik zu, je mehr sich die Familie aus dem Management zurückzieht und auf Fremde vertraut, die eine eigene Agenda verfolgen und kaum im Sinne der Inhaberfamilie handeln.

Inhabergeführtes Unternehmen: Besteht bei Ihnen vollständige Identität zwischen Inhaberschaft und Führungsmacht, so handelt es sich um ein inhabergeführtes Familienunternehmen wie zum Beispiel Trigema oder Liqui Moly. Dieses Phänomen liegt auch dann vor, wenn Inhabermacht und Führungsmacht von mehreren Personen geteilt werden wie bei zwei Geschwistern, Vettern oder Partnern, die beide jeweils die Hälfte der Anteile halten. Dies ist zum Beispiel bei Falke der Fall. Der Erfolg bei inhabergeführten Unternehmen hängt von der Kompetenz, dem

Drive und dem Glück meist einer einzelnen Person ab. Sie ist damit Fluch und Segen zugleich. Denn die Abhängigkeit vom Inhaber-Geschäftsführer wird gerade bei seinem plötzlichen Ausfall deutlich. Aber auch die Nachfolgeplanung ist eine besondere Herausforderung, denn der Inhaber-Geschäftsführer ist oft ein genialer Unternehmer, der vergisst, dass nur bei erfolgreicher Nachfolge ein Familienunternehmen entsteht.

Familiengeführtes Unternehmen: Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein familiengeführtes Unternehmen, so besteht nur noch eine Teilidentität von Inhaberschaft und Führungsmacht. Zwar wird das Unternehmen noch von einem oder mehreren Familieninhabern geführt, doch es gibt auch inaktive Inhaber des Unternehmens. Da die Interessen zwischen den im Unternehmen tätigen und nichttätigen Inhabern unterschiedlich sein können, kommt es häufig zu Konflikten. So kann es schnell zur Diskussion über die Höhe einer angemessenen Ausschüttung kommen. Besonders konfliktträchtig kann gerade die notwendige Abberufung eines inkompetenten Geschäftsführenden Gesellschafters sein.

Familienkontrolliertes Unternehmen: Hat sich Ihre Familie aus dem Management zurückgezogen und beschränkt sich auf die Steuerung und Kontrolle aus dem Aufsichtsgremium heraus, so spricht man von einem familienkontrollierten Unternehmen. Hier entstehen wie bei Aldi, Henkel und Boehringer Ingelheim typische Prinzipal-Agenten-Probleme. Der Fremdmanager verfolgt oft seine eigene Agenda im Gegensatz zur Agenda der Inhaber. So ist es die Aufgabe der Inhaber, die Unternehmensführung nicht nur zu kontrollieren, sondern auch geeignete Manager zu finden und zu binden. Diese sollten wie Treuhänder im Sinne der Inhaber handeln. Hinzu kommt, dass mit größerer Entfernung der Inhaber vom Machtzentrum des Unternehmens auch die Identifikation mit dem Unternehmen sinkt.

Fremdgeführtes Unternehmen: Haben Sie sich komplett aus Management und Aufsicht zurückgezogen, wie es zum Beispiel bei Madeleine Schickedanz der Fall war, handelt es sich um ein fremdgeführtes Familienunternehmen. Diese Erscheinungsform gleicht der typischen Publikumsgesellschaft, denn die Agenten in der Geschäftsführung und im Aufsichtsgremium können fast ungestört in ihrem eigenen Interesse handeln. Dadurch hat die Inhaberfamilie keinen direkten Einfluss mehr auf die Führung und Kontrolle des Unternehmens, wodurch auch ihre Identifikation sinkt.

Zwei Beispiele aus der Praxis

Wenn die Einordnung des eigenen Unternehmens in das 3-Dimensionen-Modell anhand der Definition von Inhaber-, Investment- und Governance-Struktur erfolgt ist, ist damit ein individuelles Set an Chancen und Herausforderungen diagnostiziert. Theoretisch lassen sich 64 Typen von Familienunternehmen bilden. Dabei gibt es einige davon häufiger, andere dagegen selten oder gar nicht. Weit verbreitet sind Unternehmens-Typen wie bei Trigema und Haniel (eine beispielhafte Einordnung der beiden Unternehmen im 3-Dimensionen-Modell und die Ableitung der resultierenden Herausforderungen finden Sie in den Abbildungen 1 und 2). Alleiniger Inhaber von Trigema ist Wolfgang Grupp, der sein Unternehmen in der dritten Generation führt. Es besteht eine große Abhängigkeit vom Geschäftsführenden Gesellschafter, der die Geschicke des Unternehmens bestimmt. Ein ungeplanter Ausfall führt, wenn nicht die entsprechenden Regelungen getroffen wurden, zu einem Führungsvakuum. Die Nachfolge in die Geschäftsführung und in die Inhaberschaft sind wichtige Regelungsaspekte. Trigema ist ein fokussiertes Familienunternehmen. Es entwickelte sich vom unbekanntem Wäschehersteller zu Deutschlands größtem T-Shirt-, Sweatshirt- und Tennisbekleidungshersteller. Mit modernster Technik in der Fertigung und ständiger Innovation gelingt es Tri-

Abbildung 2: Herausforderungen nach dem 3-Dimensionen-Modell.
 Identifizieren Sie mit der Einordnung in das Modell Ihre Herausforderungen.

Inhaber-Struktur	Investment-Struktur	Governance-Struktur
Allein-Inhaber <ul style="list-style-type: none"> • Machtmissbrauch • Unfähigkeit • Nachfolge • Absicherung Familie 	Junges Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Gründer und Geschäftsidee • Unzureichende Professionalität • Knappe Ressourcen • Hohes Risiko 	Inhabergeführtes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Unternehmer • Ungeplanter Ausfall • Nachfolge
Geschwister-Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte • Inhaber-Kompetenz • Nachfolge und Stammesbildung 	Fokussiertes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Interne und externe Lebenszyklusrisiken 	Familiengeführtes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Interessengegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern • Konfliktgefahr
Vettern-Konsortium <ul style="list-style-type: none"> • Diversität • Identifikation • Alte Rivalitäten • Entrepreneurial Spirit 	Diversifiziertes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Andere und neue Fähigkeiten • Ressourcenersplitterung • Reduzierte Inhaberidentifikation • Professionelles Portfolio-Management 	Familienkontrolliertes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipal-Agenten-Probleme • Finden und Binden geeigneter Manager • Nachlassende Identifikation der Inhaber
Familien-Dynastie <ul style="list-style-type: none"> • Diversität • Identifikation • Zusammenhalt 	Family-Investment-Office <ul style="list-style-type: none"> • Andere und neue Kompetenzen • Professionelles Portfolio-Management • Reduzierte Inhaberidentifikation 	Fremdgeführtes Familienunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Klumpenrisiko für die Inhaber • Prinzipal-Agenten-Probleme • Identifikation der Inhaber

Beispielhaft hervorgehoben: die Einordnung von Trigema (orange) und Haniel (schwarz)

gema, sich den internen und externen Lebenszyklusrisiken zu widersetzen.

Haniel ist mit seiner über 250-jährigen Firmengeschichte und mehr als 600 Inhabern eine Familien-Dynastie. Dass die Inhaber hier diverse Interessen verfolgen, ist offensichtlich. Für alle Gesellschafter gilt aber der Grundsatz »Das Unternehmen geht vor«, was zum Beispiel bedeutet, dass die Interessen des Unternehmens im Vordergrund stehen, die Familie mit einer Stimme spricht und höchstens ein Viertel des Jahresüberschusses ausgeschüttet wird. Der Zusammenhalt zwischen den Inhabern ist in dieser Unternehmensform oft gering, und es besteht aufgrund einer fehlenden Marke die Gefahr mangelnder Identifikation. In Bezug auf die Investment-Struktur ist Haniel ein diversifiziertes Familienunternehmen mit etwa 25 Milliarden Euro Umsatz. Das Management der unterschiedlichen Unternehmensbeteiligungen erfordert auf der Ebene der Holding ein professionelles Portfolio-Management mit entsprechenden Kontroll- und Steuerungsinstrumenten wie zum Beispiel

Risikomanagement und Interne Revision. Bei Haniel besteht eine strikte Trennung zwischen Eigentum und Management, es zählt also zu den familienkontrollierten Familienunternehmen. Neben einem Familienbeirat gibt es einen mitbestimmenden Aufsichtsrat, der die Unternehmensführung kontrolliert. Durch diese Governance ist einerseits das Konfliktpotenzial reduziert, allerdings bestehen die typischen Prinzipal-Agenten-Probleme weiter. So kam es in den letzten Jahren im Gegensatz zu typischerweise inhabergeführten Familienunternehmen, bei denen die Familien-Geschäftsführer etwa 25 Jahre im Management verweilen, zu relativ häufigen Führungswechseln. Es ist also eine Herausforderung, die passenden Manager zu finden und zu binden.

Fazit

Die Beantwortung der grundlegenden drei Fragen nach der Inhaber-, Investment- und Governance-Struktur des Familienunternehmens und die damit korrespondierende Verortung im 3-Dimensionen-Modell, ermöglicht, die

individuellen Chancen und Herausforderungen eines Familienunternehmens systematisch zu identifizieren. Ist das geschehen, muss jeder Unternehmer und Gesellschafter eine für das eigene Unternehmen geeignete Inhaber-Strategie entwickeln und die dazu passenden Maßnahmen definieren und umsetzen. Dabei hilft neben der wichtigen Unterstützung durch inhaberstrategische Experten auch der Blick zu anderen, gleich einklassifizierten Familienunternehmen, von denen gelernt werden kann. So können sich zum Beispiel die Inhaber der diversifizierten Familienunternehmen Haniel und Freudenberg gut über ihre Strategien zum Umgang mit ihren Herausforderungen austauschen. Gleiches gilt für die Inhaber der familiengeführten Familienunternehmen Dachser und Tengelmann sowie für die Allein-Inhaber Torsten Toeller und Wolfgang Grupp. ■

Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES und Professor an der WHU – Otto Beisheim School of Management; Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Berater der INTES Beratung für Familienunternehmen.