

Familienunternehmen: Nicht nur anders, oftmals besser!

Grundzüge einer Managementtheorie
für Familienunternehmen

Peter May

Warum Familienunternehmen besser sind

Einige tragen klangvolle Namen. Sie heißen ALDI, Porsche oder Miele. Andere bestehen seit Jahrhunderten, wie Prym, Metzler oder die bayerische Privatbrauerei Zötler. Wieder andere gehören zu den größten Unternehmen hierzulande oder zu der nicht minder bemerkenswerten Gruppe der Hidden Champions, der Weltmarktführer »Made in Germany«. Die Rede ist von den deutschen Familienunternehmen. In ihrer Gesamtheit bilden sie das Rückgrat unserer Wirtschaftsordnung. Sie stellen die weit überwiegende Zahl unserer Unternehmen, schaffen den Löwenanteil aller Arbeits- und Ausbildungsplätze, erwirtschaften einen Großteil der Umsätze und zahlen die meisten Steuern. In der aktuellen Kapitalismusdebatte kommt ihnen die Rolle des guten Unternehmers zu, denn sie verkörpern einen Kapitalismus mit menschlichem Antlitz. Dennoch wurden sie in der Vergangenheit gerne unterschätzt. Sie galten als langweilig, rückständig und mittelmäßig. Seit der einflussreiche amerikanische Ökonom Alfred Chandler sie vor Jahrzehnten als unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft abqualifiziert hatte, ging die Wissenschaft beinahe undifferenziert von der ökonomischen Unterlegenheit der Familienunternehmen aus. In der Folge wurden nunmehr die angeblichen Konstruktionsmängel der Familienbetriebe diskutiert. Eine ökonomisch nachteilige Herr-im-Hause-Mentalität, Nepotismus bei der Besetzung von Führungspositionen, Streit unter den Eigentümern, mangelnde Professionalität im Management und vermeidbare Fehler bei der Unter-

nehmensübergabe führten zwangsläufig zum so genannten Buddenbrook-Syndrom. Umso überraschter war die Fachwelt, als das renommierte Wirtschaftsmagazin »Business Week« 2003 über das Ergebnis einer neuen amerikanischen Studie berichtete: »Firmen, in denen die Gründer oder deren Familien sich eine starke Position bewahrt haben (...), behaupten sich am Markt besser als ihre managergeführten Konkurrenten.« Inzwischen gilt es als common sense unter Wissenschaftlern und Finanzfachleuten, dass sich die großen Familienunternehmen im Durchschnitt besser entwickeln als ihre anonymen Konkurrenten im Dax & Co. Selbst der Harvard-Wirtschaftshistoriker David Landes, früher selbst ein Anhänger der Chandler'schen Position, kommt in seinem Alterswerk »Die Macht der Familie« zu dem Schluss: »Zu den größten strategischen Vorteilen, die ein Unternehmen haben kann, gehören (...) seine Abstammungslinien.«

Warum Familienunternehmen anders sind

Anlass genug, dieses Phänomen näher zu betrachten. Von einem Familienunternehmen spricht man, wenn eine oder mehrere miteinander verwandte Personen auf Grund ihrer Kapitalbeteiligung in der Lage sind, in dem betreffenden Unternehmen ihre Werte und Zielvorstellungen durchzusetzen. Hinzukommen muss ein so genannter dynastischer Wille, d.h. die Absicht, den Einfluss der Familie langfristig aufrecht zu erhalten. Zwar werden die meisten Familienbetriebe von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geführt. Notwendig ist das aber nicht. Unternehmen wie Henkel und Porsche sind ein sinnfälliger Beleg dafür, welche Gestaltungsmacht eine dominierende Eigentümerfamilie über den Aufsichtsrat selbst in einer börsennotierten Aktiengesellschaft entfalten kann. Und auch der Einfluss der Familie Quandt als Großaktionär von BMW war bei wichtigen unternehmerischen Weichenstellungen stets spürbar. Denn die Konzentration der Eigentümerschaft auf eine überschaubare Gruppe verwandtschaftlich verbundener Personen, die ein dynastisches Grundverständnis eint, hat wichtige Konsequenzen.

Sechs Schlüsselmerkmale der Andersartigkeit

1. Anders als in den von Managern geführten Publikumsgesellschaften haben die *Eigentümer* in Familienunternehmen eine *starke Stellung*, die sie in der Regel auch nutzen. Grundsätzliche Entscheidungen, wie die Definition unternehmerischer Werte und Zielvorstellungen, werden von den Eigentümern ebenso maßgeblich (mit-)bestimmt wie strategische und strukturelle Weichenstellungen sowie die Besetzung zentraler Führungspositionen. Liegt die Macht in großen Publikumsgesellschaften tendenziell beim Management, verbleibt sie hier in der Familie. Die dadurch erreichte Reduzierung der klassischen Principal-agent-Problematik darf als eine der wichtigsten Ursachen für die ökonomische Überlegenheit von Familienunternehmen gelten.

2. Eine weitere Besonderheit liegt in der *Kontinuität der Eigentümerschaft*. Zu einer Veränderung kommt es in der Regel nur beim Generationswechsel. Diese ist dafür umso grundlegender und führt in der Regel zu einer tiefgreifenden Veränderung der Eigentümerstruktur. Da Inhaber von Familienunternehmen ihre Unternehmensbeteiligung mehr oder minder gleichmäßig an ihre Kinder weitergeben, verteilt sich die Eigentümerstellung in späteren Generationen auf eine stetig wachsende Anzahl immer entfernter miteinander verwandter Personen. In der mangelnden Professionalität im Umgang mit dieser Herausforderung liegt eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Familienunternehmen.

3. Als Folge der verwandtschaftlichen Verbundenheit der Unternehmensinhaber kommen zusätzlich *familiäre Dynamiken* zum Zuge, die mit den klassischen Mitteln der Betriebswirtschaftslehre nicht beherrscht werden können. Der Umgang mit Generations- und Geschwisterrivalitäten, mit Neid, Eifersucht und Missgunst und den inhärenten Konflikttreibern Geld, Macht und Liebe stellt eine besondere und andersartige Herausforderung für das System der Corporate Governance in diesen Unternehmen dar und führt weit in das Feld der Psychologie und Soziologie hinein.

4. Wer ein Unternehmen über Generationen im Familienbesitz halten will, ist naturgemäß stärker an den langfristigen Auswirkungen als an den kurzfristigen Effekten seines Handelns interessiert. Infolgedessen *denken* Familienunternehmen nicht in Quartalen, sondern in *Generationen*, was sich insbesondere im strategischen Handeln und in der Führungsfrage zeigt.

5. Dabei achten sie auf ihre *Unabhängigkeit*. Während in Publikumsgesellschaften Fusionen und Übernahmen primär unter dem Gesichtspunkt beurteilt werden, ob sie den Unternehmenswert oder die Macht der Manager steigern, lautet das zentrale Kriterium für Unternehmen in Familienbesitz, ob dieser nach der Transaktion aufrecht erhalten bleiben kann. Die bei vielen Familienunternehmen zu beobachtende Zurückhaltung gegenüber der Börse und der von interessierter Seite geschürten M&A-Hysterie hat hier ihre Wurzeln.

6. Als Folge dieser selbst auferlegten Begrenzung müssen Familienunternehmen Erfolg mit *begrenzten Ressourcen* suchen. Zur Finanzierung des Wachstums kann eine dynastisch denkende Unternehmerfamilie nicht auf die schier unerschöpflichen Mittel des Kapitalmarktes zurückgreifen, sondern nur auf das, was vom Gewinn nach Steuern und Auszahlung an die Gesellschafter übrig bleibt. Wer unternehmerischen Erfolg unter solchen Bedingungen sucht, muss andere Strategien und Verhaltensweisen wählen als der Unternehmensführer einer typischen Publikumsgesellschaft.

20 wichtige Grundsätze für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen

Aufgrund ihrer Andersartigkeit weist das Verhalten erfolgreicher Familienunternehmen einige signifikante Unterschiede gegenüber den für Publikumsgesellschaften entwickelten Lehrweisheiten auf – und das in allen Kernbereichen des Managements.

Strategische Unternehmensführung

Werte und Ziele

1. Während die unternehmerischen *Zielsetzungen* und die dabei zu beachtenden *Wertvorstellungen* in Publikumsgesellschaften in erster Linie vom Management entwickelt werden, werden sie in Familienunternehmen maßgeblich *von der Eigentümerfamilie beeinflusst*. Die zentralen Vorgaben der Familie dienen als Leitplanken für das Management, deren Einhaltung von den Familieneigentümern überwacht und als Maßstab für die Beurteilung der Managementqualität genutzt wird. Manager, die diesen Werte- und Zielkanon missachten, können in einer Familienunternehmung nicht reüssieren.

2. Auch *inhaltlich* unterscheiden sich die Werte- und Zielsysteme der Familienunternehmen von denen ihrer publikumsoffenen Konkurrenten. Getrieben von den Regeln des Kapitalmarktes dominieren in Publikumsgesellschaften meist einseitig finanzorientierte Werte und Ziele wie Wachstum, Profit und kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes. Die *Kulturen der Familienunternehmen* haben der einseitigen Fixation auf den so genannten Shareholder-Value in der Regel erfolgreich widerstanden. Sie bewerten Kontinuität höher als schnellen Erfolg und räumen Überlegungen zur Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit einen hohen Stellenwert ein. In den Zielvorgaben von Familienunternehmen finden sich deshalb nicht nur Aussagen zu Wachstum und Rentabilität, sondern ebenso Vorgaben zur finanziellen Stabilität wie etwa eine anzustrebende Eigenkapitalquote. Und noch etwas fällt auf: Familienunternehmen geht es fast nie nur ums Geldverdienen. Angetrieben vom fortwirkenden Geist des Unternehmensgründers steht bei ihnen häufig die Durchsetzung einer unternehmerischen Idee im Vordergrund. Hinzu kommen die Verantwortung für Familie und Mitarbeiter sowie für die Heimatregion. Viele Familienunternehmer wollen etwas schaffen, was über sie hinaus weist. Stellvertretend für diese Haltung sei an dieser Stelle der Familienunternehmer Heinrich Weiss (SMS) zitiert: »Für mich ist die Befriedigung wichtiger, ein Unternehmen weiterzuentwickeln,

als das Gefühl, dass die Familie um Millionen reicher wird.« Jüngere Forschungen zufolge hat die stärkere Beachtung der verschiedenen Stakeholder-Interessen handfeste ökonomische Vorteile. In vergleichenden Untersuchungen wurden die Unternehmenskulturen von Familienunternehmen als stärker eingeschätzt. Insbesondere bei der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hatten die Familienbetriebe Vorteile. Und die Amerikaner Jim Collins und Jerry Porras waren bereits 1994 in einer groß angelegten Untersuchung zu dem überraschenden Schluss gelangt, dass Unternehmen, die nicht in erster Linie auf Profit aus sind, im Ergebnis profitabler arbeiten.

Bearbeitete Märkte

Bei der Suche nach geeigneten Märkten unterscheiden sich die Strategien der Familienunternehmen ebenfalls von denjenigen der Publikumsgesellschaften.

3. Da ihre finanziellen Ressourcen begrenzt sind, wählen sie bevorzugt *Märkte*, in denen eine starke Marktposition *ohne großen Kapitaleinsatz* erreicht werden kann. Oft genug handelt es sich dabei um kleine, auf den ersten Blick uninteressant erscheinende Märkte, wie etwa Herstellung und Vertrieb von Industrienadeln (Groz Beckert), Motorsägen (Stihl), Batteriekomponenten (Heitkamp & Thumann) oder Zierfischfutter (Tetra). Andere, wie etwa der Automobilhersteller Porsche, spezialisieren sich mit Erfolg auf Teilsegmente großer Massenmärkte. In diesen Märkten streben sie aufgrund überlegener Leistung eine marktführende Stellung an. In Deutschland gibt es über 1000 Unternehmen in Familienbesitz, die es von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt zu europäischer oder gar weltweiter Marktführerschaft gebracht haben. Diese Hidden Champions handeln nach dem Grundsatz »Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich«. Auch andere Märkte, in denen der Wettbewerb weniger über Kapital als über Ideen geführt wird, erweisen sich als geeignete Spielfelder für Familienunternehmen. So werden weite Teile der Luxusgüterindustrie von starken, oft italienischen und fran-

zösischen Familienfirmen dominiert. Aufgrund der Möglichkeit, die Finanzierung des Wachstums weitgehend auf Lieferanten abzuwälzen, gilt der Handel ebenfalls als Eldorado für Familienfirmen. Nicht weniger als acht der zehn größten deutschen Handelsunternehmen stehen unter Familienkontrolle.

4. Das Gesetz des Lebenszyklus will bei der Auswahl geeigneter Märkte ebenfalls beachtet werden. Produkte und Dienstleistungen, und damit die von ihnen geprägten Märkte, unterliegen einem Gesetz, das sie zunächst entstehen, dann wachsen, später reifen und vergehen lässt. Da Familienunternehmen in Fortsetzung der Idee des Gründers häufig nur in einem Markt operieren, sollten sie zur Erreichung ihrer dynastischen Zielsetzung bevorzugt *Märkte mit überdurchschnittlich langen Lebenszyklen* wählen. Es ist ganz sicher kein Zufall, dass etliche unserer ältesten Familienbetriebe Bierbrauereien, Weingüter oder Geldinstitute sind. Wem das zu wenig ist, der muss die anspruchsvollere Strategie des *Portfoliomanagements* wählen und seine Aktivitäten aus reifen Märkten rechtzeitig in Erfolg versprechende Wachstumsmärkte verlegen. Nicht wenige Unternehmerfamilien tun sich aufgrund der prägenden Kraft der Gründeridee jedoch schwer damit, ihr angestammtes Geschäft zu verlassen, und scheitern in der Folge an ihrer strategischen Starre. Ein Meister des Portfoliomanagements ist hingegen der Duisburger Familienkonzern Haniel, der in seiner über 250-jährigen Geschichte seine unternehmerischen Betätigungsfelder bereits mehrfach gewechselt hat und dabei über dem Kapitalmarkt liegende Renditen für die Familieneigentümer erzielt.

Wettbewerbs-Strategien

Von der Norm abweichende Verhaltensweisen zeigen erfolgreiche Familienunternehmen darüber hinaus bei ihrem strategischen Verhalten gegenüber dem Wettbewerb.

5. Traditionelles strategisches Denken ist seit Jahrzehnten primär auf den Wettbewerber ausgerichtet. Ihn gilt es zu schlagen und ihm Markt-

anteile abzunehmen. Der führende deutsche Managementexperte Hermann Simon hat diese einseitige Fokussierung unlängst kritisiert und angemerkt, Ziel strategischen Verhaltens sei es nicht, Wettbewerber zu vernichten, sondern Kunden zufriedenzustellen. Die führenden Familienunternehmen haben sich diese Maxime schon lange zu eigen gemacht und handeln *kundenorientierter* als ihre publikumsoffenen Konkurrenten. Weil sie nach dem Grundsatz handeln »Welches zentrale Problem meiner Kunden löse ich sichtbar besser als der Wettbewerb?«, riskieren die Besten unter ihnen kalkulierte Regelbrüche und revolutionieren mitunter ganze Märkte. Auf diese Weise hat das Familienunternehmen ALDI den Discount erfunden und die Struktur des Lebensmittelhandels nachhaltig verändert, Ratiopharm generische Arzneimittel forciert und Günter Fielmann mit seiner Kette den Markt der Optiker revolutioniert.

6. Dabei können sie auf einen natürlichen Wettbewerbsvorteil zurückgreifen, den *Inhaber-Bonus*. Hinter den Produkten und Dienstleistungen von Familienunternehmen stehen Menschen zum Anfassen. Wenn Unternehmer wie Claus Hipp ihren Namen und ihre Person mit ihrem Produkt verbinden, kapitalisieren sie ein Vertrauenspotenzial, dessen ökonomischer Wert nicht hoch genug veranschlagt werden kann. Nicht nur gegenüber dem Endverbraucher, auch im B2B-Geschäft lässt sich der Inhaber-Bonus nutzen. Es ist alles andere als ein Zufall, dass die meisten erfolgreichen Zulieferer, etwa in der Lebensmittel- und der Automobilindustrie, von Inhabern geführte Familienfirmen sind. Am stärksten wirkt der Inhaber-Bonus naturgemäß, solange der Inhaber selbst nach außen auftritt und für sich und sein Produkt um Vertrauen wirbt. Aber auch in späteren Generationen, wenn die Familie größer wird und die Unmittelbarkeit ihres unternehmerischen Engagements nachlässt, ist es von Vorteil, dass Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter wissen, dass hinter ihrem unternehmerischen Partner Menschen stehen, die langfristig denken und verlässlich handeln.

7. Seit Jahrzehnten streitet die traditionelle Betriebswirtschaftslehre darüber, welche strategische Konzeption mehr Erfolg verspricht: Soll

das Unternehmen sich eng aufstellen und auf seine Kernkompetenzen fokussieren oder breit diversifiziert in unterschiedlichen Märkten agieren? Wer die strategischen Verhaltensweisen erfolgreicher Familienc clans wie Heraeus, Oetker oder auch die Ulmer Merckle-Gruppe betrachtet, kann sich über diese Zuspitzung nur wundern. Denn sie tun beides, und das mit beachtlichem Erfolg. Getreu dem Motto »*Fokussierung und Diversifikation*« handeln sie bei ihren einzelnen unternehmerischen Engagements streng fokussiert, während sie auf der Eigentümerseite der alten Erkenntnis folgen, wonach langfristiger Vermögenserhalt nur durch eine konsequente Risikostreuung erreichbar ist. Auf diese Weise verbinden sie den Glaubenssatz des Ikea-Gründers Ingvar Kamrad (»Wer sich verzettelt, kann keinen Erfolg haben«) mit der alten Bankenweisheit »Nicht alle Eier in einen Korb«. Konsequenter angewendet, lässt sich auf diese Weise Marktführerposition gleich in mehreren Märkten erreichen. So gehören zum Firmenimperium der Familie Otto nicht nur das gleichnamige Versandhaus, sondern auch Deutschlands führender Immobilienentwickler ECE. Auch weniger betuchte Unternehmerfamilien können von den strategischen Verhaltensweisen der Champions lernen. In Anwendung einer Kernaussage des INTES-Prinzips sollten sie frühzeitig mit einer strategischen Diversifikation ihres Vermögens in Immobilien, Wertpapiere und Lebensversicherungen beginnen, um ihr unternehmerisches Lebenswerk zu schützen.

Wachstums-Strategien

Das Management von Wachstum gehört zu den größten Herausforderungen für die Führung von Familienunternehmen. Denn einerseits ist Wachstum Resultat, nicht selten auch Voraussetzung für Unternehmenserfolg. Andererseits aber stellt es, wenn es die Ressourcen der Eigentümerfamilie übersteigt, ein Risiko für den Erhalt der Firma in Familienbesitz dar. Um diesen Konflikt zu bewältigen, verfolgen die führenden Familienunternehmen Wachstums-Strategien, die sich deutlich von den Strategien der am Kapitalmarkt gehandelten Unternehmen unterscheiden.

8. Bei Publikumsgesellschaften sind die Begriffe Wachstum und M&A eng miteinander verbunden. Fusionen und Übernahmen sind spektakulär, beflügeln Kursfantasien und mehren das Ansehen des übernehmenden Managements. Firmen in Familienbesitz treten bei diesem Spiel eher selten in Erscheinung, selbst wenn man spektakuläre Aktionen, wie den Einstieg von Porsche bei VW, in Rechnung stellt. Sie setzen lieber auf die Multiplikation der eigenen unternehmerischen Idee und *wachsen* weitaus häufiger *aus eigener Kraft* als durch risikoreiche Zukäufe. Als Paradebeispiel kann der Discounter ALDI gelten, der konsequent auf den Rollout seiner überlegenen unternehmerischen Konzeption gesetzt hat und damit zu einem der größten und wertvollsten Unternehmen der Welt wurde, ohne Risiken für den Fortbestand der unternehmerischen Unabhängigkeit einzugehen.

9. Um trotz begrenzter Ressourcen und dem Wunsch nach Unabhängigkeit nicht auf ehrgeizige Wachstumsziele verzichten zu müssen, haben einige Familienunternehmen *intelligente Geschäftskonzepte*, wie etwa das *Franchising*, erfunden. Indem Franchise-Unternehmen, wie etwa Torsten Toellers Fressnapf, Tee Gschwendner oder Portas, andere als selbstständige Subunternehmer an ihren Erfolgskonzepten teilhaben lassen, ermöglichen sie den Inhabern eine konzentrierte Multiplikation ihrer unternehmerischen Idee, ohne die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens über Gebühr zu strapazieren.

Finanzmanagement

Begrenzung des Mittelabflusses

Das Bewusstsein, den Erfolg mit knappen Mitteln suchen zu müssen, beeinflusst in erheblichem Umfang auch das Finanzgebaren der Familienunternehmen. Während Publikumsgesellschaften ihr Augenmerk hauptsächlich darauf richten, wie sie den Kapitalmarkt anzapfen können, besteht Finanzierungs-Strategie in Familienunternehmen zuvörderst darin, die vorhandenen Mittel zusammenzuhalten.

10. »Haben kommt von halten«, steht deshalb als ungeschriebenes Gesetz über dem Ausgabeverhalten der meisten Familienunternehmen. *Sparsamkeit* ist elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur und wird von höchster Stelle vorgelebt. Ungekrönter König der Vorbild-Sparer ist Ikea-Gründer Ingvar Kamrad. Der schwedische Milliardär fliegt nur in der Economy Class und fährt bei Bahnreisen 2. Klasse – und das mit Kalkül. »Warum ich lieber billig fliege? Warum ich in der Eisenbahn 2. Klasse reise? Wie zum Teufel soll ich von meinen Mitarbeitern verlangen, dass sie Spesen sparen, wenn ich selbst im Luxus schwelge?« Familienunternehmer, die in den Betriebstoiletten das Licht ausschalten oder wie der selige Robert Bosch Büroklammern vom Fußboden aufheben, sind keine skurrilen Geizhälse, sondern strategisch handelnde Unternehmer, die wissen, dass sich ihr Vorbild multipliziert. Den dafür notwendigen persönlichen Verzicht auch nachfolgenden Generationen zu vermitteln, gehört zu den Herausforderungen im Management von Familienunternehmen.

11. Die sich innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten vollziehende *Reduzierung der Steuerlast* ist ein weiterer Eckpfeiler des Finanzmanagements im Familienunternehmen. In vielen Firmen ist der Staat mit seinen fiskalischen Ansprüchen zum »größten Gesellschafter« avanciert und entzieht den Unternehmen dringend benötigte Investitionsmittel. Die Familienunternehmen, die diesen Verlust nicht ohne weiteres durch Hereinnahme frischen Eigenkapitals kompensieren können, werden dadurch ungleich härter getroffen als ihre an der Börse gehandelten Konkurrenten. Es ist deshalb unternehmerisch notwendig und gesellschaftlich legitim, dass Familienunternehmer mit Hilfe ihrer steuerlichen Berater nach Wegen suchen, die Steuerlast durch entsprechende rechtliche Gestaltung zu reduzieren. Dabei gilt Steuer sparende Rechtsgestaltung zu Recht als hohe Kunst, muss sie sich doch einerseits strikt im Rahmen geltender Gesetze vollziehen und andererseits sicherstellen, dass mit der gewählten Konstruktion nicht Komplexitäten geschaffen werden, die eine wertschaffende Unternehmensführung behindern.

12. Einen zentralen Baustein im Ressourcen schonenden Finanzgebaren stellt die in den meisten Familienunternehmen anzutreffende *restriktive Ausschüttungspolitik* dar. Während sich die Gewinnausschüttungen der Publikumsgesellschaften in erster Linie an den Erwartungen des Kapitalmarktes orientieren, lösen Familienunternehmen den Interessenkonflikt zwischen dem Dividendeninteresse der Eigentümer und dem Thesaurierungsinteresse des Unternehmens zumeist im Sinne des Postulats »Firma geht vor«. Unabhängigkeitssichernde Eigenkapitalquoten von 35 Prozent und mehr können auf Dauer nur erreicht werden, wenn der weit überwiegende Teil des erwirtschafteten Gewinnes zu Wachstumsfinanzierung im Unternehmen verbleibt. Die erfolgreichsten Familienunternehmen schütten deshalb oft 20 Prozent und weniger vom Nachsteuergewinn an ihre Gesellschafter aus. Den Familieneigentümern die Vorteilhaftigkeit einer zurückhaltenden Ausschüttungspolitik zu vermitteln, fällt naturgemäß leichter, je mehr Gewinn nach Steuern erwirtschaftet wird.

13. Um die interne Finanzierungskraft des Unternehmens möglichst hoch zu halten, muss die Eigentümerfamilie bestrebt sein, alle Mittelabflüsse aus dem Unternehmen zu begrenzen. Dies gilt ebenso, wenn einzelne Familienmitglieder den Wunsch haben, aus dem Unternehmen auszuscheiden. Da die externe Fungibilität der Anteile im Gegensatz zur Publikumsgesellschaft weitgehenden Beschränkungen unterliegt und ein interner Markt nach unseren Erfahrungen erst ab etwa 30 Gesellschaftern funktioniert, können sich Familienmitglieder in der Regel nur durch die Kündigung ihrer Beteiligung von der Firma lösen. Wenn das Unternehmen langfristig in Familienbesitz gehalten werden soll, muss es gelingen, bei den Familieneigentümern Verständnis für die Notwendigkeit von *Kündigungsbeschränkungen* in Form von langen Bindungsfristen und reduzierten Abfindungen zu erzeugen und diese gesellschaftsvertraglich wirksam zu verankern. Wirklich umfassenden Schutz gegen Mittelabflüsse können vertragliche Kündigungsbeschränkungen allerdings kaum leisten. Hierzu bedarf es ergänzend einer Unternehmensführung, die durch die ge-

schickte Kombination von Unternehmens- und Familienmanagement (siehe Punkt 20) so viel ökonomischen und emotionalen Mehrwert für die Eigentümer schafft, dass der Wunsch, aus der Firma auszuschcheiden, gar nicht erst entsteht.

14. In dem Bestreben, das gemeinsame Unternehmen vor eigentümergeitig veranlassten Mittelabflüssen zu schützen, sind viele Familien-eigentümer sogar bereit, Eingriffe in ihre Privatsphäre hinzunehmen und sich *bestimmte ehevertragliche und erbrechtliche Gestaltungen* (wie etwa den Ausschluss des Zugewinnausgleichs oder die Verpflichtung zur Vereinbarung von Pflichtteilsverzichteten hinsichtlich der Unternehmensbeteiligung) vorschreiben zu lassen. Auch diese der Publikumsgesellschaft gänzlich fremde und zugegebenermaßen rigide Maßnahme erscheint allerdings nur auf den ersten Blick unverständlich. In der Publikumsgesellschaft bleiben finanzielle Ansprüche geschiedener Ehegatten oder pflichtteilsberechtigter Personen eine Privatangelegenheit des betreffenden Aktionärs. In Familienunternehmen liegen die Dinge anders. Wegen der begrenzten Fungibilität der Anteile bleibt dem Gesellschafter oft nur die Kündigung seiner Anteile mit entsprechend negativen Auswirkungen auf den Kapitalstock des Unternehmens. Insofern ist es ein plausibler Schritt vorsorgenden Finanzmanagements, wenn im Familienunternehmen versucht wird, entsprechende Risiken durch risikobegrenzende Vertragsgestaltungen in der Privatsphäre abzumildern.

Finanzmittelbeschaffung

15. Das Finanzmanagement von Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften unterscheidet sich aber nicht nur in der Wahl unterschiedlicher Strategien zur Begrenzung von Mittelabflüssen. Auch die Verhaltensweisen bei der Finanzmittelbeschaffung differieren erheblich. So bevorzugen Familienunternehmen *Finanzierungsstrategien, die mit geringen Risiken für den Erhalt der Familienkontrolle verbunden sind*. Die Tatsache, dass trotz einiger wohlklingender Namen wie Henkel oder Porsche bis heute nur wenige von ihnen den

Weg an die Börse gefunden haben, ist deshalb keineswegs ein Zeichen für eine finanzierungsstrategische Rückständigkeit der Familienunternehmen. Im Gegenteil: Ihr Finanzierungsverhalten hat in den letzten Jahren deutlich an Professionalität gewonnen. Nicht nur ganz Große wie Otto oder Claas, sondern auch mittelgroße Familienunternehmen nutzen die Möglichkeiten des Finanzmarktes inzwischen zunehmend virtuos. Anstatt jedoch den von Eigeninteressen getriebenen Versprechungen eher auf Publikumsgesellschaften fokussierter Anbieter auf den Leim zu gehen, wählen sie Finanzierungslösungen, die den besonderen Bedürfnissen von Familienunternehmen Rechnung tragen.

Family Business Governance

Abweichungen gegenüber der traditionellen Lehre ergeben sich last but not least auch auf dem Feld der Corporate Governance. Nicht nur, dass diese wegen der engen Verknüpfung von Unternehmen und Eigentümerfamilie zu einer umfassenden Family Business Governance weiterentwickelt werden muss. Aufgrund der starken Stellung der Eigentümer in Bezug auf das Unternehmen ist auch die Zielrichtung der Corporate Governance im Familienunternehmen eine andere. Während es in der Publikumsgesellschaft darum geht, idealtypisch machtlose Eigentümer vor Unfähigkeit und Willkür ihrer Vertreter in den Verwaltungsorganen des Unternehmens zu schützen, verhält es sich im Familienunternehmen tendenziell umgekehrt. Ziel der Corporate Governance im Familienunternehmen ist es, idealtypisch machtvolle Eigentümer auf einen verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Eigentümerposition zu verpflichten, ohne dabei die sich aus der Verzahnung von Führung, Kontrolle und Eigentum ergebenden Vorteile aufzugeben.

Führung und Kontrolle

16. Zu Letzteren zählt die erheblich *längere Verweildauer des Führungspersonals* an der Spitze des Unternehmens. Während die durchschnittliche Amtszeit des CEOs von Publikumsgesellschaften immer kürzer wird und inzwischen bei unter fünf Jahren angelangt ist, wer-

den für Familienunternehmen fünf- bis sechsfach längere Amtszeiten ermittelt. Die Zeit, die ein Unternehmensführer an der Spitze eines Familienunternehmens verbringt, beträgt nicht selten 25 oder gar 30 Jahre, mit anderen Worten eine ganze Generation. Die Folgen liegen auf der Hand. Kontinuität in der Führung bedeutet zugleich Kontinuität in der Unternehmenskultur. Die dadurch erreichbaren Vorteile bei der Generierung von Vertrauen und beim Aufbau von Beziehungen sind von unmittelbarem ökonomischen Nutzen. Die kann allerdings auch ins Negative umschlagen, wenn – wie leider allzu häufig zu beobachten – ein einstmals großartiger Unternehmer-Patriarch den Zeitpunkt für die Weitergabe der unternehmerischen Verantwortung verpasst. Im Management von Kontinuität und Wandel in der Führung liegt eine wichtige Herausforderung für die Governance von Familienunternehmen.

17. Zu einem zentralen Lackmustest wird dabei die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen *Mitglieder der Eigentümerfamilie an der Spitze des Unternehmens* stehen sollen. Die Ansichten hierzu gehen auseinander. Während die den Familienunternehmen kritisch gegenüberstehende Wissenschaft und weite Teile der Beratungspraxis nicht müde wirken, die Gefahren des Nepotismus zu beschwören, hat der führende Experte für Familienunternehmen, der Amerikaner John Ward, erst vor Kurzem noch einmal auf die Vorzüge eines Familienmitgliedes an der Unternehmensspitze hingewiesen. Auch im Unternehmerlager sind die Positionen keineswegs einheitlich. Während sich die weit überwiegende Zahl der Unternehmer unverändert einen Nachfolger aus der eigenen Familie wünscht, gilt bei Haniel und ALDI der Grundsatz, dass nur Familienfremde an der Spitze des Unternehmens stehen können. Etliche unserer größten und besten Familienunternehmen wie Porsche, Bertelsmann, Henkel, Freudenberg und Voith werden von familienfremden Managern geführt. Andererseits belegen die Erfolgsgestorys unzähliger Mittelständler, aber auch großer Familienkonzerne wie Burda, Dachser oder Dräger, dass das Modell Familien-CEO ebenso ein Erfolgsmodell sein kann. Nach einer aktu-

ellen Untersuchung, die die INTES Akademie für Familienunternehmen gemeinsam mit der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführt hat, stehen an der Spitze der 100 größten deutschen Familienunternehmen nahezu ausgeglichene Familien- und Fremd-CEOs. Letzten Endes muss die Entscheidung über eine Besetzung der Unternehmensspitze im Familienunternehmen nicht anders als in der Publikumsgesellschaft nach Qualitäts Gesichtspunkten erfolgen. Bei der Ausbildung entscheidungsleitender Qualitätsmaßstäbe unterscheidet sich das Familienunternehmen jedoch insofern von der Publikumsgesellschaft, als es bei ihm nicht allein auf klassische Managementqualitäten, sondern ebenso darauf ankommt, dass sich der Unternehmensführer mit den Werte-, Ziel- und Kulturvorstellungen der Eigentümerfamilie identifiziert und in der Lage ist, deren Vertrauen zu gewinnen und zu erhalten. Dass die zuletzt genannten Qualitäten bei Mitgliedern der Eigentümerfamilie oft leichter und ausgeprägter zu finden sein werden, ist ein Aspekt, der nicht unterschätzt werden sollte.

18. Die Überlegungen zur Besetzung der Unternehmensführung im Familienunternehmen gelten sinngemäß auch für deren Kontrolle. Die traditionelle Lehre fordert die *Kontrolle* durch ein Gremium, das sie am liebsten mehr oder minder ausschließlich mit externem Sachverstand besetzt sähe. Entsprechende Überlegungen sind oft erkennbar durch das idealtypische, in der Praxis leider allzu oft verzerrte Erscheinungsbild des aktienrechtlichen Aufsichtsrates geprägt und gehen von einem negativen Bild der Eigentümerfamilie aus. Auch dies gilt es – zumindest in seinem Absolutheitsanspruch – zu hinterfragen. Zwar trifft es zu, dass viele Familienmitglieder, insbesondere in großen und wachsenden Familienfirmen, mit der Wahrnehmung ihrer Kontrollaufgabe sachlich und emotional überfordert sind. Aber es darf auch nicht übersehen werden, dass die Familieneigentümer Qualitäten für die Kontrollaufgabe mitbringen, die bei externen Kontrollleuten nicht in gleichem Maße anzutreffen sind. Von besonderer Bedeutung erscheint mir, dass sie die Folgen ihrer Entscheidungen als

Eigentümer unmittelbar (be-)treffen, dass sie als Mitglied der Eigentümerfamilie mit deren Werte-, Ziel- und Kulturvorstellungen eher vertraut sind und dass sie die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf das Familiensystem besser einschätzen können. Die optimale Ausgestaltung der Kontrollfunktion im Familienunternehmen ist eine Aufgabe, bei der es darum geht, die richtige Mischung zwischen Sachverstand, Objektivität und Identifikation zu finden.

Fungibilität

19. Ein weiterer Unterschied gegenüber den Publikumsgesellschaften ergibt sich im Hinblick auf die Fungibilität der Beteiligung. Denn ebenso wie die freie Veräußerbarkeit der Anteile zu einem vom Markt gebildeten Preis Wesensmerkmal der Publikumsgesellschaft ist, ergibt sich aus dem Wesen der Familiengesellschaft die Notwendigkeit zur *Beschränkung der Fungibilität*. Wenn der Charakter als Familienunternehmen aufrecht erhalten werden soll, muss sichergestellt sein, dass Beteiligungen am Unternehmen nicht in die Hände von Personen gelangen können, die nicht zur Familie gehören. Die in der Vinkulierung liegende Restriktion des Eigentumsrechts rechtfertigt sich aus dem Konsens der Beteiligten, das gemeinsame Unternehmen als Familienunternehmen fortführen zu wollen. Zur zukunftsichernden Führung von Familienunternehmen gehört es deshalb festzulegen, wer zum berechtigten Personenkreis gehört und nach welchen Regeln Übertragungen innerhalb dieses Kreises vorgenommen werden können. Außerdem muss sichergestellt werden, dass Familienmitglieder, die dem Kreis der Familieneigentümer nicht länger angehören wollen, zu angemessenen Konditionen aus dem Verband ausscheiden können.

Management der Eigentümerfamilie

20. Der letzte und vielleicht wichtigste Unterschied zwischen Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen liegt im Umgang mit den Eigentümern. Was in puncto Shareholder Relations in Familienunternehmen geleistet werden muss, geht über das Informationsmanagement der Publikumsgesellschaften weit hinaus. Schließlich wol-

len die Familiengesellschaften ihre Eigentümer langfristig an das Unternehmen binden und sicherstellen, dass unternehmerische Entscheidungen nicht durch unkontrollierte familiendynamische Prozesse fehlgesteuert werden. Durch kluge Regeln zur Corporate Governance allein ist das nicht zu bewerkstelligen. Corporate Governance muss im Familienunternehmen durch eine funktionierende *Family Governance* ergänzt werden, um jenen emotionalen Mehrwert zu erzeugen, den es zum Erhalt einer Firma im Familienbesitz braucht. Im Zentrum des Familienmanagements steht die Entwicklung eines Familiendokuments, einer Art Verfassung, in der die Familie ihre wichtigsten identitätsstiftenden Merkmale, insbesondere ihre Einstellung zum Unternehmen, ihre Werte-, Ziel- und Kulturvorstellungen sowie ihre Haltung zu den zentralen Fragen von Corporate und Family Governance wiedergibt. Die Familienverfassung sollte auch Überlegungen zum Umgang mit familiären Dynamiken und den daraus resultierenden Konflikten enthalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Family Governance sind Aktivitäten, die den Zusammenhalt der Familie fördern und Gemeinschaft und Gemeinsinn entstehen lassen. Von besonderer Bedeutung sind dabei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die dazu dienen, den Familienmitgliedern ein unternehmerisches Grundverständnis zu vermitteln. Große Unternehmerfamilien wie der Duisburger Haniel-Clan mit seinen inzwischen 500 Gesellschaftern haben dazu eigene Familienakademien geschaffen. Aber auch kleinere Unternehmerfamilien nutzen entsprechende Weiterbildungsangebote wie das der INTES Akademie für Familienunternehmen. Andere gehen noch weiter und bieten den Mitgliedern der Eigentümerfamilie über ein Family Office Dienstleistungen im Vermögensbereich bis zu einer gemeinschaftlichen Vermögensverwaltung an. Eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf den Familienzusammenhalt haben auch gemeinsame philanthropische Aktivitäten. Viele Eigentümer von Familienunternehmen haben den Wunsch, der Gesellschaft »etwas zurückzugeben«. Durch eine von der Unternehmerfamilie betriebene gemeinnützige Stiftung kann den Familienmitgliedern das positive Gefühl vermittelt werden, gesellschaftlich wertvoll zu handeln und

gleichzeitig sinnvoll am gemeinsamen Projekt Familienunternehmen mitzuwirken.

Das Wissen um die Zusammenhänge des Familienmanagements steht erst am Anfang und wird in den nächsten Jahren gewiss noch manch notwendige Vertiefung erfahren. Aber es wäre schon ein gewaltiger Schritt nach vorn, wenn es von der Betriebswirtschaftslehre überhaupt als unverzichtbarer Bestandteil des Managements von Familienunternehmen anerkannt würde.

Plädoyer für eine eigenständige Managementtheorie für Familienunternehmen

Dass Familienunternehmen anders sind, wussten wir schon lange. Vor der Erkenntnis, dass sie oft besser sind, hat die Betriebswirtschaftslehre lange die Augen verschlossen. Es ist höchste Zeit, dass sie ihre Vorbehalte aufgibt und eine eigenständige Managementtheorie für Familienunternehmen entwickelt, die sich nicht nur an deren systemimmanenten Schwächen, sondern ebenso an ihren Stärken orientiert. Das Scheitern vieler Familienunternehmen ist nicht Konsequenz eines Naturgesetzes, sondern Folge unternehmerischer Fehlleistung. Um es zu verhindern, braucht es eine Anleitung zum richtigen Management von Familienunternehmen. Die Grundlagen hierfür zu legen, war Zielsetzung dieses Beitrages.