



Strategien erfolgreicher Familienunternehmen: Konservative Innovatoren

Strategien erfolgreicher Familienunternehmen

Unternehmertum ist immer der Umgang mit Paradoxien. Der Mann oder die Frau an der Spitze muss einen Ausgleich finden zwischen Risiko und sicherem Überleben, zwischen Wachstumsanspruch und gesunder Finanzierung. In Familienunternehmen sind diese scheinbaren Gegensätze noch viel ausgeprägter als in anderen Unternehmenstypen – nicht zuletzt deshalb, weil sie die Welten von familiärer Liebe und hartem Geschäft unter einen Hut bringen müssen. Dass sich erfolgreiche Familienunternehmen als Meister darin erweisen, diese Paradoxien nicht nur zu managen, sondern sie als Kraftquelle zu nutzen, haben wir gemeinsam mit Strategy& in zahlreichen Gesprächen mit Inhabern erfolgreicher Familienunternehmen und Experten aus Forschung und Beratung herausgefunden. Danach ist das erfolgreiche Familienunternehmen, das Familienunternehmen 4.0, vor allem eins: konservativer Innovator. Wie die Unternehmen das umsetzen, zeigen wir anhand der folgenden acht Punkte.

- 1 Werte: stabil und veränderlich
- 2 Disruptive und dynamische Trends: aufbrechen und ausharren
- 3 Unabhängigkeit: frei und doch gebunden
- 4 Wachstum: schnell und langsam zugleich
- 5 Kostenmanagement: sparsam und großzügig
- 6 Familyness: so viel wie nötig und so wenig wie möglich
- 7 Generationswechsel: junges Denken und alte Erfahrung
- 8 Karrierewege: heimatgebunden und zuhause in der großen, weiten Welt

1

Werte: stabil und veränderlich



In anderen Unternehmen wird viel darüber geredet, Familienunternehmen setzen sie um: Werte. Sie gehören zum Herzschlag des Unternehmens, ohne sie ist dieser Typus nicht denkbar. „Culture eats strategy for breakfast“, sagte uns der Familienunternehmer Torsten Toeller im ersten von 50 Interviews, die wir für diese Studie führten, „eine starke Kultur beruht auf authentisch vorgelebten Werten“. Damit hatte der Gründer von Fressnapf mit seinem Verweis auf das berühmte Zitat von Peter Drucker den Grundton angeschlagen, der sich in allen späteren Interviews wiederholte: Für Deutschlands führende Familienunternehmen rangieren Werte an der Spitze der Strategie-Hierarchie. Sie werden von Generation zu Generation weitergegeben, vorgelebt und in Strategien und operatives Handeln übersetzt. Erst damit werden Familienunternehmen stabil, authentisch und über Generationen führbar.

Gelebte Werte geben dem Wie des Geschäfts eine ganz bestimmte Richtung, sie sagen den Handelnden im Familienunternehmen, auf welche Art und Weise Mitarbeiter geführt und eingebunden werden, sie legen aber auch fest, dass Finanzierung solide zu sein hat – und sie sagen, was das Unternehmen nicht tut. Das ist einer der wichtigsten Aspekte der starken Wertorientierung von Familienunternehmen. „Ziel ist es nicht, die Shareholder reich zu machen, sondern die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern“, sagte uns einer der befragten Unternehmer, eine Äußerung, die wir in anderen Worten, aber mit gleichem Inhalt immer wieder hörten. Geldverdienen steht für Familienunternehmen nicht an erster Stelle, es hat keinen Eigenwert, sondern wird als folgerichtiges Ergebnis guter Arbeit angesehen. Wertekataloge der erfolgreichen Familienunternehmen sind, diesem Credo folgend, nicht auf das kapitalistische Ergebnis fixiert, sondern auf die Schaffung von nachhaltigem Nutzen im Einklang mit den Interessen der Stakeholder.

Ein Familienunternehmen braucht ein intaktes Gemeinwesen, weil es Lebensgrundlage für Familie und Mitarbeiter der nächsten Generation ist. Es braucht eine geachtete Marke ohne Kratzer, weil diese die langfristige Lebensgrundlage über den Renditeerfolg eines konkreten Produktes hinaus ist. Es braucht Verantwortung, Vertrauen, aber auch Mut, Gestaltungskraft, Innovation und Gewinn, weil es in soziale und ökonomische Regelkreise eingebunden ist. Nur wer sich als Unternehmer in beiden Regelkreisen bewährt, kann seine Existenz über Jahrzehnte erfolgreich sichern. Deshalb fanden wir das starke Bekenntnis zu gelebten Werten bei allen befragten Unternehmen. „Wenn wir nur die Möglichkeit haben, ökonomisch oder moralisch zu handeln, dann werden wir immer die moralische Handlungsalternative wählen“, beschreibt einer unserer befragten Unternehmer seine langfristige Wertorientierung.

„In einer gesunden Unternehmenskultur haben Mitarbeiter kein Mitspracherecht, sondern eine Mitsprachepflicht. Freiräume und ein Plan helfen Mitarbeitern, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen. Führung bedeutet, andere empor zu heben.“

Torsten Toeller, Gründer,
Inhaber und Vorsitzender des
Verwaltungsrats der Fressnapf
Holding SE



Auch Erneuerung ist für erfolgreiche Unternehmer ein zentraler Wert. „Das Feuer lebendig halten, nicht die Asche anbeten“, so lautet die Denkweise – Tradition und Werte sind nicht statisch-unwandelbar, sondern ein Reflex von Zeitgeist und Einbettung in die Bedingungen der Gesellschaft. „Jede Generation muss sich aufs Neue klarmachen, wofür sie stehen will und was ihr wichtig ist“, heißt es daher auch bei vielen Unternehmern.

Die Verfasstheit als unternehmerisch tätige Familie ist hier eine wichtige, nicht veränderbare Konstante in den Werten, ebenso das Bekenntnis zur Unabhängigkeit und zur Rechenschaftigkeit gegenüber Eigentümern und Gesellschaft. Andere Werte hingegen werden im Wandel der Generationen (nicht im Wandel der Quartale!) angepasst. „In der alten Generation ging es dynastisch zu, oberster Wert war der Erhalt der „Kette“, der Einzelne ein temporäres Glied. Heute sind es eher die Werte einer Investorengeneration, das gemeinsame Engagement muss für Unternehmen und Familie wirtschaftlich Sinn machen, der Erhalt der Kette sollte allenfalls untergeordnetes Ziel sein“, meint beispielsweise Johannes Freiherr von Salmuth (Röchling Gruppe). Die neue Unternehmergeneration ist freier als ihre Vorgänger. Sie stellt Fragen, die in der konservativ geprägten Vergangenheit tabu waren. Antworten darauf sind gerade erwünscht und im postpatriarchalischen Zeitalter eine notwendige Voraussetzung, damit das Familienunternehmen als lebendiger Organismus fortbestehen kann.

2

Disruptive und dynamische Trends: aufbrechen und ausharren

Die Ausrichtung familiärer Führung wird von den Erfolgreichen derzeit kräftig durchgerüttelt, wie der Blick auf die Geschäftsmodelle zeigt. Die traditionelle Sichtweise des Industriezeitalters verliert an Gewicht, das Familienunternehmen ist nicht mehr, wie in der vordigitalen Welt oft praktiziert, das eine, über mehrere Generationen laufende Projekt: Die Pioniere des beschleunigten Wandels haben erkannt, dass die unveränderte Weitergabe eines Geschäftsmodells vom Vater auf den Sohn und dann auf dessen Nachkommen der Quell sicheren Scheiterns sein kann.

Um dem zu entgehen, wurden zwar auch in der Vergangenheit Geschäftsmodelle erneuert, Haniel ist nur eines von vielen Beispielen dieses Musters. Die Eigentümer zogen sich aus dem Geschäft mit Kohle und Hüttenwerken rechtzeitig vor dem Niedergang der Branche zurück und bauten über die Jahrzehnte einen diversifizierten Multimärkte-Spezialisten auf (u. a. Pharmagroßhandel, Miettextilien, Cash & Carry-Märkte). Der Wechsel des Geschäftsmodells hat es überhaupt erst ermöglicht, dass die Unternehmerfamilie als Unternehmerfamilie erhalten werden konnte.

„Es wird ein Sterben von Familienunternehmen geben! Vielen wird die digitale Transformation nicht gelingen.“

Martin Viessmann, Präsident des Verwaltungsrats der Viessmann Werke



Dieses Muster bleibt, nur folgt es heute dem schnellen Takt disruptiver und dynamischer Trends, etwa Digitalisierung, Globalisierung, sich drastisch veränderndem Einkaufs- und Besitzverhalten der Konsumenten und der Regulierung (im Sinn von Umwelt, Nachhaltigkeit etc.). Die Märkte sind kurzatmig, Produktlebenszyklen schrumpfen, Außenseiter entwerfen langjährig erfolgreiche Geschäftsmodelle manchmal binnen Monaten, disruptive Trends schaffen einen dauernden Imperativ, das Neue ins Geschäft zu bringen. Dieser Veränderungsdruck geht am System Familienunternehmen nicht spurlos vorbei – und wie sich zeigt, haben sich deren Inhaber bereits an die neuen Realitäten angepasst. Statt „ein Unternehmen, drei Generationen“ heißt es in Zukunft „eine Generation, drei Unternehmen“.

Das bringt erhöhte Risiken mit sich. „Es wird“, sagt der Heiztechnik-Unternehmer Martin Viessmann, „ein Sterben von Familienunternehmen geben. Vielen wird die digitale Transformation nicht gelingen.“ Die digitale Transformation stelle nicht nur fachlich neue Anforderungen, sondern bedinge vor allem eine neue Kultur. „Familienunternehmen sind gut beraten, wenn sie für die erfolgreiche Gestaltung des Wandels die digitale Kompetenz der nachwachsenden Generation nutzen“, ist Viessmann überzeugt. „Ich bin sehr froh, dass mein Sohn diesen Prozess in unserem Hause treibt“.

Erfolgreiche Familienunternehmer setzen die digitale Transformation auf ganz unterschiedlichen Wegen um. Einige bleiben ihrem bisherigen Leisten treu, kommen aber mit vollkommen neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen an den Markt: Wärme und nicht mehr der Heizkessel ist das Produkt des Heiztechnikers von morgen – und Weltmarktführer Hilti hat sehr erfolgreich begonnen, nicht mehr nur den Bohrhammer, sondern störungsfreie Betriebsstunden samt kompletten Managements des Maschinenparks an seine Kunden zu verkaufen. Andere Familienunternehmer wählen eine bewusste Diversifizierung ihrer Geschäfte.

Zur erfolgreichen Veränderung gehört auch die Bereitschaft, auf kurzfristige Gewinne zu verzichten!





Dass zur Anpassung des Geschäftsmodells eine geglückte Kombination aus Gespür, unbedingtem Willen und Pioniergeist gehört, zeigt das Beispiel von Hubert Burda. „Seit 1990 war ich mir sicher, dass die digitale Revolution alles verändern wird“, lässt sich der Verleger zitieren und formuliert seine Botschaft: „Die Märkte wandeln sich, alte Strukturen bröckeln, brechen zusammen, Monopole wanken.“ Er erkannte als einer der Ersten die Risiken, aber auch die Chancen der digitalen Transformation – und baute sein Geschäftsmodell erfolgreich um, lange bevor ihn der Markt dazu gezwungen hätte.

Hier zeigt sich, wie wichtig oft frühzeitiges Handeln ist. Entscheidend ist nicht der Anlass, sondern die Fähigkeit, die notwendigen Veränderungen durchzuführen und zum Erfolg zu führen. Voraussetzung dafür, dass dies gelingt, sind nach übereinstimmender Auffassung die Fähigkeit zu schonungsloser Selbsterkenntnis und der Mut, in der Vergangenheit Bewährtes infrage zu stellen und die notwendigen Veränderungen gegen alle Widerstände durchzusetzen.

Auch das von den Studienteilnehmern oft angesprochene Thema „einen langen Atem haben“ hat eine strategische Qualität – hier können Familienunternehmen einen Vorteil ihrer Konstitution ausspielen: Zum gelungenen Aufbruch gehört Beharrlichkeit, das Festhalten an einer einmal getroffenen und als richtig erkannten Entscheidung. Gut geführte Familienunternehmen sind nicht darauf angewiesen, dass sich das heute erdachte Neue schon ein paar Quartale später rechnet. Der Bäcker und Großgastronom Ernst Wagner tüftelte sieben Jahre am Rezept für seine Tiefkühlpizza, die ihm schließlich die Marktführerschaft einbrachte. „Zur erfolgreichen Veränderung gehört (deshalb) auch die Bereitschaft, kurzfristig auf Gewinn zu verzichten“, erklärt einer der von uns befragten Unternehmer, „und da sind wir Familienunternehmer eindeutig im Vorteil.“

„Die digitale Transformation stellt nicht nur fachlich neue Anforderungen, sondern sie bedingt vor allem auch eine neue Kultur. Familienunternehmen sind gut beraten, wenn sie für die erfolgreiche Gestaltung des Wandels die digitale Kompetenz der nachwachsenden Generation nutzen. Ich bin sehr froh, dass mein Sohn diesen Prozess in unserem Hause treibt.“

Martin Viessmann, Präsident des Verwaltungsrats der Viessmann Werke



In *d.quarks - Der Weg zum digitalen Unternehmen* erfahren Sie alles, was Sie für die digitale Transformation Ihres Unternehmens wissen sollten.



Digitales Know-how to go: Die zehn wichtigsten Bausteine für die digitale Transformation Ihres Unternehmens gibt es jetzt im kompakten Format.

3

Unabhängigkeit: frei und doch gebunden

Die eigene Unabhängigkeit ist für erfolgreiche Familienunternehmen keine Folklore für die eigene Generationenchronik, sondern ein strategisches Kapital. Ein erfolgreicher Unternehmer muss gegen den Strom schwimmen, beschreibt ein Studienteilnehmer die Disziplin, in der sich viele Unternehmen in Familienhand bewähren: Sie stehen für die neue, ungewöhnliche, nie gekannte Lösung mit Alleinstellung. Diese lässt sich dann umsetzen, wenn der Unternehmer seinen Plan mit den nötigen Freiheitsgraden umsetzen kann. Nur so kann er, von Willen und Intuition gelenkt, die branchen- oder konzernüblichen Das-geht-Nicht-Denkweisen überwinden und jenes Neuland betreten, das die überlegene Marktstellung von morgen sichert.

„Unser Ansatz ist, dass wir erst Geld verdienen und es dann ausgeben.“

Anna Viegener, CSO der Viega GmbH & Co. KG



Das unabhängige Familienunternehmen kann hier gegenüber börsennotierten Konzernen mit anonymen Eigentümern seine Systemvorteile ausspielen: schnelles Handeln, Durchhaltevermögen und die Fähigkeit, auch gegen den Strom zu schwimmen, wenn es nötig ist. Miele etwa entwickelte in den 1920er Jahren die erste elektrische Geschirrspülmaschine Europas, machte in diesem Geschäft zehn Jahre lang Verlust, hielt das durch – und prägte damit einen uneinholbaren Erfahrungs- und Wettbewerbsvorteil. „Große Erfolge beruhen immer auf Originalität. Und Originalität braucht Unabhängigkeit“, beschreibt Paolo Dell'Antonio, langjähriger CEO von Jägermeister und Mitglied des Vorstands der Wilh. Werhahn KG, das Mantra.

„Bei einem gesunden Familienunternehmen stehen die Banken auf der linken Seite der Bilanz.“

Dr. Reinhard Zinkann, Urenkel des Mitbegründers und geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. KG



Solche Spielzüge können jedoch nur gelingen, wenn das Unternehmen frei von nur kurzfristigen Gewinninteressen ist und Risiken aus eigener Kraft tragen kann. Dafür braucht es geduldiges Kapital (oft: möglichst wenig oder gar keine Bankschulden), eine starke Selbstfinanzierung und gesunde Eigenkapitalquoten. Zudem sind die Erfolgreichen in der Lage, das Gleichgewicht zwischen dem Anspruch an das Wachstum und den Möglichkeiten seiner Finanzierung so auszutarieren, dass Chancen genutzt werden, ohne dass die Risiken auf der Passivseite der Bilanz an der langfristigen Überlebenskraft des Familienunternehmens nagen.

„Große Erfolge beruhen immer auf Originalität. Und Originalität braucht Unabhängigkeit.“

Paolo Dell'Antonio, Mitglied des Vorstands der Wilh. Werhahn KG





Deshalb ist die Finanzierung aus eigener Kraft keine schrullige Eigenschaft familiärer Eigentümer, sondern Erfolgsfaktor. Eigenkapitalquoten erreichen Werte von 40 bis nahezu 100 Prozent. So legt etwa der Süßwarenhersteller Haribo Wert darauf, dass Wachstum zu 100 Prozent aus dem operativen Cashflow finanziert wird. Der langjährige Mitinhaber Hans Riegel verwies zu seinen Lebzeiten auf eine einzige, aber unangenehme Erfahrung mit der örtlichen Sparkasse, die einen Kredit im unpassenden Moment fällig stellte. Das prägt die ablehnende Haltung des Unternehmens zum Bankkredit bis heute. Auch beim international tätigen Sanitär- und Heiztechnikanbieter Viega gilt daher die Devise „erst Geld verdienen und es dann ausgeben,“ sagte uns Anna Wiegner. Und Dr. Reinhard Zinkann ist überzeugt: „Bei einem gesunden Familienunternehmen stehen die Banken auf der linken Seite der Bilanz.“

Dabei sind sich die Besten ihrer eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst – Unabhängigkeit ist gleichzeitig Ziel und Ergebnis unternehmerischer Tätigkeit. „Als Familienmitglied bin ich mein ganzes Leben an das Unternehmen gebunden, anders als die angestellten Mitarbeiter. So kann ich für einen Investitionshorizont von Dekaden, nicht nur Jahren einstehen“, sagt Dachser-Chef Bernhard Simon selbstbewusst.

Die Bindungen, die Familienunternehmen eingehen, damit sie unabhängig bleiben können, sind besonderer Art: Sie bevorzugen solche, bei denen sie die Kontrolle behalten. Sie binden sich lieber an Ressourcen, die sie selbst beeinflussen können, als an solche, die fremden oder von außen vorgegebenen Zielen dienen. Deshalb die hohen Eigenkapitalquoten, deshalb zum Beispiel auch die Bindung vieler Familienunternehmer an Finanzierungsformen wie Leasing und Factoring.



„Als Familienmitglied bin ich mein ganzes Leben an das Unternehmen gebunden, anders als die angestellten Mitarbeiter. So kann ich für einen Investitionshorizont von Dekaden, nicht nur Jahren einstehen.“

Bernhard Simon, Enkel des Firmengründers, CEO und Chairman des Executive Boards der DACHSER SE

Weitere Bindungen sind Selbstverpflichtungen, die auf das Ziel „Unabhängigkeit“ einzahlen: Viele Familienunternehmen betreiben entgegen den Empfehlungen der BWL eine hohe Fertigungstiefe. Sie machen außerordentlich viel selbst, um Dritten keine Einblicke geben zu müssen in exklusives Wissen. Damit wird der Wettbewerbsvorsprung gesichert. Im Bereich der Kernkompetenz geben viele Familienunternehmen die Devise „kein Outsourcing“ aus, um nicht abhängig zu sein von Lieferanten – und um mit niemandem am Markt das Wissen zu teilen.

Erfolgreiche Familienunternehmen haben Eigenkapitalquoten von über 40 Prozent!



4

Wachstum: schnell und langsam zugleich



„Weiter wachsen“ ist über alle Unternehmen gesehen ein starkes Mantra. Viele gute Argumente sprechen dafür. „Ein Unternehmen muss wachsen. Ein Unternehmen, das nicht wächst, stirbt“, sagte uns zum Beispiel Peter Mitterbauer von Miba. Seine Forderung ist zwar auch für die Gattung der Familienunternehmen zutreffend – zugleich aber fließt hier auch der Blick auf die besonderen Begrenzungen ein. Wachstum, dessen Finanzbedarf die Unabhängigkeit gefährdet, bringt auch die Konstitution des Familienunternehmens ins Wanken.

Die gut geführten Familienunternehmen wissen um diese Beschränkungen, dennoch trauen sie sich etwas. In den letzten Jahren sind sie aggressiver geworden und risikofreudiger. Sie sehen in Wachstum und Marktführerschaft nicht nur eine strategische Priorität, sondern eine Notwendigkeit. Um dieses Ziel zu erreichen, kaufen sie planvoll zu, vor allem Unternehmen, die bestehende Kernkompetenzen ergänzen. Investitionen in Start-ups, insbesondere im Digitalbereich, gewinnen an Bedeutung. Erfolgreiche Familienunternehmen stellen sich dabei strategisch mit Blick auf ihre vorhandenen oder erreichbaren Unternehmensfähigkeiten auf und richten ihre Strategie und Geschäftsmodell danach aus.

Es zeigte sich im Laufe der Untersuchung, dass erfolgreiche Familienunternehmen den Mut haben, im Dienste ihrer Ziele große, lange dauernde Wachstumsvorhaben anzupacken, die sie in eine neue Welt führen. Dazu gehören das Durchsetzen anspruchsvoller Expansionsziele über Jahre ebenso wie der Willen, mit großer Geduld und scheinbar untätig abzuwarten, um dann im rechten Moment und schnell die große Chance für eine Übernahme zu nutzen, die es nur alle zwanzig Jahre gibt.

Beispiele: Dachser hat Ende 2012, als Südwesteuropa mit einer anhaltenden Wirtschaftskrise zu kämpfen hatte, den spanischen Logistiker Azkar übernommen. Das war die teuerste und größte Übernahme in der Dachser-Geschichte. Eine solche Akquisition wäre in einem börsennotierten Unternehmen mit Blick auf die kurzfristige Marktsituation in dieser Form wohl nur schwer durchsetzbar gewesen – im Familienunternehmen aber rechnet sie sich, weil eine Investition dieses Typs noch in 30 Jahren Früchte trägt, wenn die Nachkommen des heutigen Unternehmers am Ruder sind. Ein vergleichbares Beispiel kommt von Siegwirk. Der Druckfarbenhersteller übernahm den größeren Wettbewerber Sicpa. Das alte Geschäft, Farben für den Katalog- und Zeitungsdruck, schwächelte. Die Übernahme erlaubte die Stärkung des Geschäfts Verpackungsdruck, einem Chancenmarkt.

„Ein Unternehmen muss wachsen. Ein Unternehmen, das nicht wächst, stirbt.“



Dr. Peter Mitterbauer, Mitglied des Aufsichtsrats der Miba AG

Gute Führung zeigt sich hier in der Lage, den jeweils richtigen Modus Operandi zu wählen – mal den langsamen, mal den schnellen. Im einen Fall ist es kluges Warten, was Akquisitionen angeht, etwa weil die Preise zu hoch sind oder günstige Gelegenheiten fehlen. Im anderen ist es der konsequent angegangene Wachstumspfad, für den Angemessenheit und Durchhalten wichtiger sind als halsbrecherisches Tempo, weil der Organismus Familienunternehmen nicht überfordert werden soll. Manchmal aber ist es auch der schnelle, binnen weniger Tage durchgezogene Coup, der die Positionierung eines Familienunternehmens auf ein vollkommen neues Fundament stellt.

5

Kostenmanagement: sparsam und großzügig



Wer erfolgreich wachsen und dabei unabhängig bleiben will, muss mehr noch als jeder andere auf die Kosten achten. Freilich war Kostenmanagement in Familienunternehmen immer irgendwie anders. Statt auf höchste Professionalität in der Anwendung moderner Instrumente setzten die Familienunternehmer lieber auf ein kulturelles Grundverständnis, in dem Sparsamkeit als hoher Wert galt und vom Unternehmer selbst eindrucksvoll vorgelebt wurde.

Unternehmer, die in den Toiletten das Licht ausschalten, vor Zeugen Büroklammern vom Fußboden aufheben (Robert Bosch) oder die Länge weggeworfener Bleistifte nachmessen, gehören zum Legendenschatz vieler Familienunternehmen. Als König der Vorbild-Sparer gilt der Schwede Ingvar Kamprad, Gründer von Ikea. Von ihm ist nicht nur überliefert, dass er stets Economy fliegt, in der Bahn zweiter Klasse reist und auch sonst bei eigenen Ausgaben übermäßig kostenbewusst sein soll. Auf die Frage, warum er als Multimilliardär so handle, soll Kamprad den fragenden Journalisten das Kalkül hinter seiner Handlungsweise verraten haben: „Wie, zum Teufel, soll ich von meinen Mitarbeitern verlangen, dass sie Spesen sparen, wenn ich selbst im Luxus schwelge?“

Unsere Studie zeigt auch hier einen moderaten Wandel. Kostenbewusstsein und Sparsamkeit sind zwar immer noch ein „Kulturmerkmal“. Ausgaben werden stets am unternehmerisch absolut Notwendigen bemessen. Aber den klassischen Vorbild-Sparer haben wir in unseren Befragungen nicht mehr angetroffen. Der moderne Familienunternehmer ersetzt Geiz durch Zurückhaltung im Auftritt. „Die Grundlage der Profitabilität ist Bescheidenheit“, meint etwa Daniel Hager, CEO der Hager-Group, und fährt fort: „Wir verzichten auf Statussymbole. Auch ich übernachtete selbstverständlich in den gleichen Hotels wie unsere Mitarbeiter und fahre ein Auto, welches der Car Policy gerecht wird.“

Diese Haltung zeigt: Die frühere Sparsamkeits-Groteske gibt es nicht mehr. Der Wirtschaftswunder-Unternehmer, der seine Mitarbeiter Paketschnüre aufknibbeln und Briefumschläge wenden lässt, um alles noch einmal zu verwenden, ist ausgestorben. An seine Stelle ist ein Unternehmertypus getreten, der seine Kosten besonnen im Auge behält, der weiß, dass symbolische Handlungen Mitarbeiter zur Sparsamkeit motivieren, dem aber auch bewusst ist, dass Ausgaben, die unter „Kosten“ laufen, gleichzeitig notwendige Investitionen sein können, etwa um Mitarbeiter zu halten. Dazu gehören auch marktgerechte Bezahlung und nichtmaterielle Bestandteile der Vergütung von Mitarbeitern.

Alle gängigen Instrumente des Kostenmanagements werden genutzt, soweit sie nicht der Denkweise des Familienunternehmens widersprechen: Harte Restrukturierungsprogramme werden nach Möglichkeit vermieden und der Abbau von Mitarbeitern rangiert bei allen Befragten an letzter Stelle der möglichen Kostensenkungshebel – Mitarbeiter gehören im Familienunternehmen im weitesten Sinne zur Familie. „Lieber temporär Eigenkapital reduzieren als Leute entlassen“, ist eine verbreitete Haltung im Familienunternehmen.

„Die Grundlage der Profitabilität ist Bescheidenheit. Wir verzichten auf Statussymbole. Auch ich übernachtete selbstverständlich in den gleichen Hotels wie unsere Mitarbeiter und fahre ein Auto, welches der Car Policy gerecht wird.“

Daniel Hager, CEO der Hager Group SE



Sie ist gepaart mit einem tiefen Verständnis dafür, wann Großzügigkeit angebracht ist. Familienunternehmer wissen genau, wann sie sich etwas leisten können und wofür. Die große Übernahme wird schnell durchgezogen und bezahlt. Hochwertige Architektur der Firmengebäude wie bei Erco, Ottobock oder Viessmann etwa ist für sie ein Produktionsmittel, weil Ästhetik gut ist für die Marke, für das Wohlfühl und die Bindung der Mitarbeiter, auch für das Gemeinwesen, das mit dem Unternehmer gemeinsam stolz auf die Symbolik einer tollen Firmenzentrale sein kann. Großzügigkeit im Familienunternehmen ist insofern selektiv, sie kommt dann zum Zuge, wenn sie der Zukunftssicherung dient.

6

Familyness: so viel wie nötig und so wenig wie möglich

Zwei Einsichten der befragten Familienunternehmer beschreiben besonders deutlich, in welchem Spannungsfeld sich die Führung eines Unternehmens durch eine Familie bewegt. „Alle Kultur geht vom Inhaber aus“, und „Als Familienmitglied bin ich mein ganzes Leben an das Unternehmen gebunden, anders als unsere angestellten Mitarbeiter.“ Wir sehen: Bindung und Prägung aus einer ganz bestimmten Rolle heraus sind in keinem anderen Unternehmenstypus so stark wie im Familienunternehmen – auf den oder die Inhaber kommt es an!

Das gilt im Guten wie im Schlechten. Gelebter Inhaber-Willen kann ein Geschäft über Jahrzehnte zu immer neuen Höhen führen, der Inhaber-Bonus kann eine Kraftquelle sein, die ein Familienunternehmen aus dem Feld seiner Wettbewerber heraushebt. Inhaber- und Familieneinfluss kann aber auch genau das Gegenteil bewirken – eine Familie, die im ständigen Clinch miteinander um das Wie und Wohin der Firma liegt, deren Mitglieder an allen Maßstäben guten und richtigen Managements vorbei das eigene Unternehmen als Versorgungsinstitution für die beruflichen und finanziellen Wünsche ihrer Mitglieder ansehen, kann einem Geschäft mehr schaden als jede Marktkrise. Die toxische Mischung aus Neid, Eifersucht und Missgunst – als NEM-Virus bekannt – hat schon manches blühende Familienunternehmen in den Abgrund gezogen.

Die erfolgreichen Familienunternehmen lassen „Familyness“ deshalb dort auf das Geschäft wirken, wo sie es befördert und kräftigt, und sie schränken „Familyness“ ein, wo sie zu einer Gefahr für das Unternehmen werden kann. Governance und Professionalität sind die Mittel der Wahl, mit denen dieses Ziel erreicht wird.

Denn der alte Vorwurf, im Familienunternehmen werde patriarchalisch, hemdsärmelig und willkürlich regiert – auf die Familienunternehmen 4.0 trifft er nicht mehr zu. Im Gegenteil: „Zu einer guten Führungspersönlichkeit gehören Sensibilität und Einfühlungsvermögen“, ist Alfred Keller, Eigentümer der Siegwerg Druckfarben AG, überzeugt.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen ist den Studienteilnehmern nicht nur bekannt, für viele ist er auch Richtschnur ihres Handels. Dementsprechend sind die Rollenbilder der zentralen Governance-Organen (Geschäftsführung, Kontrollorgan, Gesellschafter) klar definiert und werden konsequent gelebt. Die wichtigen Governance-Prinzipien sind in einer Familienverfassung ebenso festgehalten wie die inhaberstrategische Ausrichtung und Leitplanken für die Unternehmensstrategie. Die Abstimmung zwischen der Strategie der Inhaber und der Strategie des Unternehmens ist strukturell und personell abgesichert.

Eine zentrale Rolle kommt hier dem Aufsichtsrats- oder Beiratsvorsitzenden zu. Weil viele Inhaberfamilien ihr Geschäft nicht notwendig über einen der Ihren in der Geschäftsführung steuern, kommt dieser Position eine besondere Rolle zu: Sie ist das Scharnier der familiären Führung, von hier aus werden Steuerung und Kontrolle vorgenommen. In Unternehmen wie Henkel, Haniel oder Aldi ist das Praxis, ohne dass damit ein Verlust an „Familienunternehmertum“ einherginge.

„Zu einer guten Führungspersönlichkeit gehören Sensibilität und Einfühlungsvermögen!“



Alfred Keller, Eigentümer der Siegwerg Druckfarben AG & Co. KGaA



Der typische Aufsichtsratschef aus der Familie ist in die Entwicklung von Strategie und Planung sowie in alle wichtigen Projekte einbezogen. Er versteht sich selbst als Garant für die Einhaltung der familiären Werte sowie als Mittler zwischen Unternehmens- und Inhaberinteressen. Dass er damit dem Governance-Verständnis eines angelsächsischen Chairman näher ist als einem klassischen deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden mag einer der Gründe für die zunehmende Beliebtheit der SE als Rechtsform bei Deutschlands großen Familienunternehmen sein.

Dieselbe Professionalisierung zeigt sich auch, wenn Familienunternehmen die CEO-Position neu besetzen. Der Kandidat muss sich schon bei der Auswahl hohen Anforderungen stellen, ganz gleich, ob er aus der Familie oder von außen kommt. Abstammung allein liefert keine ausreichende Begründung mehr für den Schritt eines Familienmitglieds an die Firmenspitze; erst wenn diese mit Willen und Eignung gepaart ist, steht dieser Weg offen. Der Grundsatz „Company first“ spiegelt sich auch hier wieder, der CEO soll die bestverfügbare, anerkannte Unternehmerpersönlichkeit für das Geschäft sein und gleichzeitig dafür sorgen, dass die strategischen Inhalte der familiären Führung umgesetzt werden.

Angestrebt wird eine Professionalität, wie sich an den Anforderungen des Kapitalmarktes orientiert und das Beste beider Welten miteinander verbindet. „Kapitalmarktfähig und vom Kapitalmarkt unabhängig“, lässt sich diese Grundhaltung in wenigen Worten zusammenfassen. Gleichzeitig liegt in der „Kapitalmarktfähigkeit des Familienunternehmens eine sinnvolle Ergänzung zu seiner Unabhängigkeit.“ Nur so entstehe die für langfristiges Überleben notwendige Robustheit.

Bestandteile einer guten Governance im Familienunternehmen

- Regeln zum Inhaberkreis und zur erweiterten Inhaberfamilie; Festlegung von Rechten und Pflichten für diese Rollen.
- Werte und Ziele für das Unternehmen, die Unternehmerfamilie und die familiäre Inhaberschaft sowie ein entsprechendes Leitbild.
- Aussagen zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen und zur Art der Einflussnahme der Familie.
- Regeln zur Mitwirkung der Familienmitglieder im Familienunternehmen.
- Professionell besetzte Unternehmensführung, die den Zielen und Werten der Inhaberfamilie verpflichtet ist.
- Regeln zu Rechten, Aufgaben und Zusammensetzung des Beratungs-/Kontrollorgans.
- Langfristig orientierte Nachfolgeplanung und Notfallplan für Eigentum und Führung.
- Ausgewogene Unternehmens- und Inhaberinteressen bei der Ergebnisverwendung.
- Professionelle „Family Governance“.
- Gemeinsam erarbeiteter, vollständig umgesetzter und regelmäßig überprüfter Familien-Kodex.

7

Generationswechsel: junges Denken und alte Erfahrung

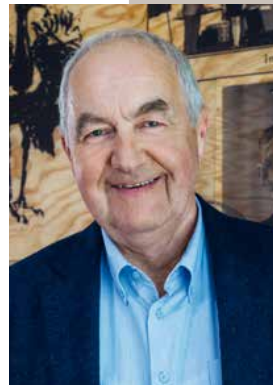


Eine Art Zeitenwende beobachten wir auch beim Generationswechsel. Waren Familienunternehmen in der Vergangenheit eher dafür bekannt, dass regierende Patriarchen allzu lange an ihrem Sessel klebten und die Führungsnachfolge häufig zu spät oder erst nach harten Auseinandersetzungen vollzogen wurde, haben die Notwendigkeiten aus neuen Geschäftsmodellen, Verbraucherverhalten und Digitalisierung die Verhältnisse schier umgekehrt.

Erfolgreiche Familienunternehmen schaffen deshalb einen gesunden Ausgleich zwischen alter Erfahrung und jungem Denken. Sie setzen die nötigen Erneuerungskräfte des Systems Familienunternehmen frei, indem sie den Stabwechsel von Alt zu Jung nicht als Risiko in der DNA der Familie verankert lassen, sondern in eine Chance verwandeln: Jede Übergabe ist die eingebaute Option zur großen Erneuerung, zum strategischen Sprung nach vorne. Konflikte, die beim Übergang von Alt auf Jung notwendig entstehen, werden nicht unterdrückt oder tabuisiert, sondern als Indiz für die Wirkung der Erneuerungskräfte angesehen. Deshalb wird mit ihnen konstruktiv umgegangen – sie bekommen Raum und Regeln, nach denen sie ausgetragen werden.

„Meine Söhne dürfen sich durchsetzen!“

Norbert Strauss, geschäftsführender Gesellschafter der engelbert strauss Verwaltungs-GmbH & Co. KG



Familienunternehmer sind überzeugt, dass man gerade im Hinblick auf die Trends der Zukunft „die junge Generation nicht nur einbeziehen kann, sondern einbeziehen muss.“ Die Generationen sollen nicht mehr, wie früher, um ihren Führungsanspruch konkurrieren, sondern um die beste Lösung ringen. „Meine Söhne dürfen sich durchsetzen“, meint Norbert Strauß von Engelbert Strauss dazu. Erfolgreiche Familienunternehmer nutzen damit einen wesentlichen Vorteil gegenüber Kapitalgesellschaften: Sie können Loyalität und Kreativität der nächsten Generation mobilisieren, diese so gleichzeitig an die spätere Gesamtverantwortung heranzuführen, und müssen nicht mit viel Geld und Vergünstigungen innovative Querdenker von außen zu gewinnen und langfristig zu binden versuchen.

Alles über die richtige Gestaltung der Nachfolge in Ihrem Unternehmen steht in unserem Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter.



8

Karrierewege: heimatgebunden und zuhause in der großen, weiten Welt



Den besten Familienunternehmen gelingt es mit Geschick, vordergründige Nachteile im War for talent durch selbst geschaffene Pluspunkte in Stärken am Arbeitsmarkt umzuwandeln, die die besten Mitarbeiter anziehen und binden. Um Führungskräfte zu gewinnen und zu halten, werben diese Familienunternehmen mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und der Möglichkeit, schon in jungen Jahren unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Sie nutzen die Strahlkraft des Inhaber-Bonus, sie lassen die Stärke ihrer Marke nicht nur auf dem Produktmarkt, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt wirken und kapitalisieren die Vorteile der Arbeitgebermarke Familienunternehmen. „Die Führungskräfte müssen sich mit dem Familienunternehmen identifizieren können: Widerspruch und Diskurs zulassen und Incentive-Systeme entsprechend ausrichten“, formuliert es Karl-Erivan Haub (Tengelmann Gruppe).

In der Wertelandschaft der Post-Krisen-Ökonomie bedienen sie den Wunsch von Berufstätigen nach einem identifikationsstarken Umfeld mit Bodenhaftung und Heimatverbundenheit.

„Die Führungskräfte müssen sich mit dem Familienunternehmen identifizieren können: Widerspruch und Diskurs zulassen und Incentive Systeme entsprechend ausrichten.“

Karl-Erivan Haub, CEO der Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG



Das hinter dem Produkt eine Person steht, die ihr Werden nahezu unauflöslich mit dem Schicksal des Unternehmens verbunden hat, wird als Positivum und Attraktionsfaktor verbucht – ohne dass aufstiegshungrige Mitarbeiter deshalb auf Weltläufigkeit verzichten müssen. Viele internationalisierte Familienunternehmen erwirtschaften den Großteil ihres Umsatzes außerhalb unseres Landes, die Berufswege folgen diesem Muster. Deshalb können sie ihren Mitarbeitern eine Karriereperspektive nach dem Motto „In der Heimat verankert, in der Welt zuhause“ bieten.

Niedrigere Gehälter werden durch unternehmerische Arbeitsbedingungen, die hohe Wertschätzung für Expertenkarrieren sowie den Treuepakt zwischen Firma und Mitarbeiter überkompensiert. Das Familienunternehmen wird gegenüber den Mitarbeitern als Werte- und Leistungsgemeinschaft positioniert. „Derjenige, der an der Spitze steht, muss den richtigen Nimbus haben. Er bindet damit auch die Besten Leute“, ist Klaus Dohle, Beiratsvorsitzender der Dohle Gruppe, überzeugt.

„Derjenige, der an der Spitze steht, muss den richtigen Nimbus haben. Er bindet damit auch die besten Leute.“

Klaus Dohle, Beiratsvorsitzender der Dohle Handelsgruppe



Auf dem Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte können Familienunternehmen mit diesem Profil punkten. Untersuchungen wie die Haniel-Absolventenstudie zeigten, dass Familienunternehmen als Arbeitgeber in der Gunst der Studienabgänger erheblich zugelegt haben. Für viele ist der Berufseinstieg bei einem Familienunternehmen der Weg der ersten Wahl, weil dieser Unternehmenstypus in ihren Augen für Eigenschaften wie „verlässlich“ und „vertrauenswürdig“ steht. Auf die Frage „Wo würden Sie am liebsten arbeiten?“, antworteten 62 Prozent der befragten Studenten: „Bevorzugt in einem Familienunternehmen.“ Im Großkonzern dagegen sahen dagegen nur 38 Prozent der Studenten ihren Wunscheinstieg.

Fazit und weiterführende Literatur

Erfolgreiche Familienunternehmer sind „konservative Innovatoren“: Weitsichtig und veränderungsfähig, hochprofessionell, solide in Kosten und Finanzen, werteorientiert und authentisch, konstruktiv kooperativ zwischen den Inhaber-Generationen und mit starker Führung. Sie haben damit entscheidende Stärken – nicht nur gegenüber weniger erfolgreichen Familienunternehmen. Dank ihrer nicht kopierbaren Vorteile differenzieren sie sich auch erfolgreich im Wettbewerb mit Publikumsgesellschaften. Kein Wunder, dass sie damit die Wachstums- und Wohlstandsmaschine der (deutschen) Wirtschaft sind.

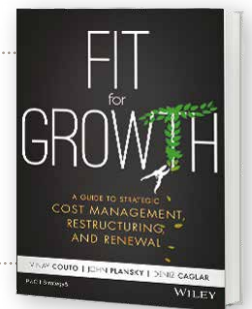
Über diese Studie

Die Studie beruht auf einer qualitativen Befragung von 50 Inhabern großer Familienunternehmen. Als Leitfaden wurde ein nach wissenschaftlichen Standards entwickelter Fragebogen mit 38 Fragen eingesetzt, der alle wesentlichen Aspekte der Strategiebildung und -praxis im Familienunternehmen bearbeitete. Ergänzend wurden Experten aus Forschung und Beratung befragt sowie eine umfassende Literaturlauswertung vorgenommen.

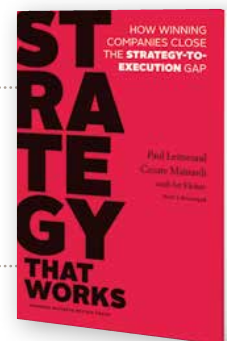


Was Sie für die digitale Transformation Ihres Unternehmens wissen sollten, erfahren Sie in *d.quarks – Der Weg zum digitalen Unternehmen*. Jetzt auch to go in kompaktem Format.

Fit for Growth hilft Ihnen, Kosten in Ihrem Unternehmen zu optimieren, um weiter zu wachsen.



Strategy That Works gibt Ihnen konkrete und praktische Tipps für die richtige Unternehmensstrategie und deren wirksame Umsetzung.



Alles über die richtige Gestaltung der Nachfolge in Ihrem Unternehmen steht in unserem Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter.



Der *Governance Kodex für Familienunternehmen* definiert den Standard guter Governance im Familienunternehmen. Der (in)offizielle Kommentar zum Kodex beantwortet alle mit der Governance verbundenen Fragestellungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Ein Praxisleitfaden.



Ihre Ansprechpartner



Dr. Peter Bartels

Geschäftsführer und Leiter des Bereichs
Familienunternehmen und Mittelstand
PwC GmbH
Tel.: +49 211 981-2176
peter.bartels@pwc.com



Peter von Hochberg

Geschäftsführer
PwC Strategy& GmbH
Tel.: +49 211 389-0170
peter.von.hochberg@strategyand.de.pwc.com



Prof. Dr. Peter May

INTES-Gründer und PwC Strategic Advisor
PETER MAY Family Business Consulting
Tel.: +49 228 36780-11
p.may@petermay-fbc.com

Über PwC

PwC. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 21 Standorten.
1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und
Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen
und Mittelstand.

