

Florian Langenscheidt

## **Aus bester Familie**

### **Was erfolgreiche Familienunternehmen auszeichnet**

Unternehmer-Ergebnisforum

Schloss Bensberg, 6. November 2007

Aus bester Familie! Was zeichnet große Familien und Dynastien von den Medici bis zu den Rockefellers aus? Was hebt sie aus dem Alltag und macht sie zu Vorbildern?

Sie haben ein unumstößliches Leitsystem von Werten als eine Art Fundament, auf dem Generationen bauen können. Sie sind radikal der wirtschaftlichen Stabilität und dem Gewinnstreben verpflichtet und nutzen dabei durchaus alle Mittel, wollen aber auch philanthropisch oder mäzenatisch wirken und sinnstiftende Spuren hinterlassen in der Menschheitsgeschichte. Sie übernehmen mitmenschliche Verantwortung in mannigfaltiger Hinsicht. Sie denken langfristig, ja in Generationen, und immer über den Tellerrand des Aktuellen und Modischen hinaus. Nachhaltigkeit ist kein Begriff, dessen Gehalt sie lernen müssten. Jedes Mitglied solcher Familien weiß, dass es langfristig mit allen anderen auskommen muss. Loyalität, Zusammenhalt, Fairness und Verlässlichkeit sind daher Schlüsselwerte und ihre Postulate immer dem kurzfristigen Vorteil des Einzelnen überlegen. Man geht möglichst zivilisiert miteinander um, sucht Kompromisse, kultiviert eine gewisse Höflichkeit und auch Rücksichtnahme. Menschlichkeit zählt mehr als der Ellenbogen, Integrität mehr als der Tritt nach unten.

Die herausragende Familiengeschichte mit all ihren Traditionen und Ritualen führt zu Gefühlen der Heimat und Identität, ohne den Blick in die Zukunft und all ihre Herausforderungen zu trüben. Ein gewisser Stolz und ein starker Drang zur Unabhängigkeit werden von Generation zu Generation weitergegeben. Vorbilder werden kultiviert.

All diese Haltungen werden gelebt, ohne großes Aufheben davon zu machen. Glaubwürdigkeit ist wichtiger als Öffentlichkeit. Was immer für innere Konflikte auftreten (und das tun sie ja nun in den besten

Familien), nach außen tritt man geschlossen auf. Blut ist dicker als Wasser.

Kann es eine stärkere Grundlage wirtschaftlichen Handelns geben? Täglich lesen wir mit Befremden von anonymen, börsenorientierten Unternehmen, die nur an Quartalsergebnisse denken, deren Kurse hochschnellen angesichts von Massenentlassungen, die kaum Steuern für ihr Heimatland zahlen und die Korruption und anderen Werteverfall zulassen. Wie beruhigend, dass die meisten deutschen Unternehmen mindestens genauso profitabel, aber eben mit anderen Methoden arbeiten. Deshalb dieses Buch. Es soll deutlich zeigen, dass es auch anders geht. Und wie!

90% aller deutschen Unternehmen sind in Familienbesitz. Diese weit mehr als eine Million Firmen stellen 60% aller Arbeitsplätze, entwickeln fast drei Viertel der Patente und erwirtschaften weit mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes. Die meisten von ihnen sind klein, viele ganz klein, aber vergessen wir nicht Bertelsmann, Haniel, Henkel, Heraeus, Miele, Oetker, Otto oder Tengemann, um nur einige große zu nennen!

Während wir fast täglich von Entlassungswellen bei DAX30-Unternehmen lesen, sind Familienunternehmen der Motor für Wachstum und neue Beschäftigung. Das Geleitwort der Bundeskanzlerin zeigt deutlich, dass sie diese Bedeutung kennt und zu würdigen weiß. Und die Börse demonstriert es auch: Die Kursentwicklung des German Entrepreneurial Index, in dem viele der börsennotierten inhaberkontrollierten Aktiengesellschaften Deutschlands zusammengefasst sind, lag in den vergangenen Jahren zwischen 5,0% und 9,6% höher als die Performance des DAX.

Warum sind Familienunternehmen oft so erfolgreich und haben die immense skizzierte Bedeutung für unsere Volkswirtschaft? Weil sie Kontinuität und Tradition in sich tragen wie wenige andere Unternehmen. Weil sie einen generationsübergreifenden Investitionshorizont und eine Langfriststrategie haben. Weil sie sich auf wenige Kerngebiete konzentrieren und dort USPs und Marktführerschaft erringen. Weil sie Nachhaltigkeit leben. Weil die Inhaberfamilie es sich leisten kann, bestimmte persönliche Ideale durchzusetzen, ohne die Profitabilität zu gefährden. Weil Führungsverantwortung und Wertesystem eine Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit ausstrahlen, die essentiell ist für Mitarbeiter und Partner. Weil diese wissen, mit wem sie es in der Führung heute und morgen zu tun haben und wer wirklich entscheiden

kann. Weil Entscheidungen nicht durch komplexe Gremien müssen und daher schneller gefällt werden können als in manchem Großkonzern. Weil Fehlentscheidungen oft konsequenter und uneitler korrigiert werden als bei anonymen Publikumsgesellschaften (man denke nur an BMW/Rover versus Daimler/Chrysler). Weil die Familienunternehmer ihre Position nicht hervorragender Administration verdanken, sondern Entrepreneurium und Mut. Weil solch unternehmerisches Denken und Anpacken in seiner optimistischen Grundhaltung allen Beteiligten Freude und Spaß an der Arbeit vermittelt. Weil es mehr und mehr Familienunternehmen schaffen, von außen kommende Managementprofessionalität als unverzichtbare Ressource produktiv zu nutzen und den entsprechenden Freiraum zu schaffen. Weil Vetternwirtschaft kein Thema mehr ist in gut geführten Familienfirmen mit hochmotivierten Mitarbeitern. Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die "quarterly results". Weil Menschlichkeit für viele Mitarbeiter/-innen wichtiger ist als Ellenbogen und Karrieregerangel. Und weil es als Teil unternehmerischer Verantwortung gesehen wird, gefährdete Arbeitsplätze durch innovatives Erspüren neuer Marktchancen zu sichern und somit Loyalität den Mitarbeitern/-innen gegenüber zu leben.

Erfolgreiche Familienunternehmen sind keine Dinosaurier längst vergangener Epochen, sie sind moderne, zukunftsfähige, durch langfristiges Denken geprägte Firmen, die sich den Herausforderungen der Globalisierung und Digitalisierung längst gestellt haben. Sie atmen Unabhängigkeit, unternehmerische Leidenschaft und Menschlichkeit. Und wenn Unternehmen durch Sinnggebung und Identitätsvermittlung zunehmend ehemalige Funktionen des Staates und der Kirche übernehmen, sind Familienunternehmen sicher jene, in denen man sich am ehesten wohl und geborgen fühlt als Mitarbeiter. Wie in einer Familie eben.

Doch wollen wir uns davor hüten, das Familienunternehmen zu idealisieren. Es hat natürlich Nachteile, birgt Risiken. Hier sind zehn klassische:

1. Zersplitterung der Stimmen durch Erbgänge über die Generationen hinweg;
2. Konflikte zwischen Stämmen oder einzelnen Familienmitgliedern, die oft irrational werden und das Unternehmen sehr belasten können;
3. Interessenskonflikte zwischen der Unternehmung, die erwirtschaftete Gewinne thesaurieren und reinvestieren will, und Familienangehörigen,

welche dieselben gern für ihre Lebensführung hätten und dementsprechend ausgeschüttet haben wollen;

4. Unterschiede in Sprache und Denkweise bei Fragen der allgemeinen Geschäftspolitik und insbesondere der Steueroptimierung (Bilanz- und Gewinnpolitik, Investitionsverhalten, Umgang mit Verlustvorträgen, Abschreibungen und Rückstellungen);
5. Kommunikationsprobleme durch die unterschiedliche Professionalität in der Gesellschafterversammlung;
6. Liquiditätsprobleme durch Auszahlungen und Erbschaftssteuerbelastungen.
7. Kapitalmangel angesichts der Herausforderungen durch die Globalisierung der Märkte.
8. One-Man-Show des Patriarchen, der weder delegieren noch loslassen kann.
9. Verhältnis und mögliche Spannungen zwischen Management und Familie.
10. Unternehmensübergang auf die nächste Generation im Sinne optimaler Nachfolgersuche und -einarbeitung.

Lösungsstrategien für diese Spannungsfelder sind aber erarbeitet – das Problem liegt wie so häufig nur in der mangelnd konsequenten Umsetzung. Gehen wir die Punkte doch mal durch:

Ad 1.: Stimmenzersplitterung lässt sich durch Zwang zum Poolen, Zwerganteilsregelungen oder zur Stimmvertretung durch den oder die jeweils Geeignetste/-n vermeiden.

Ad 2.: Konflikte zwischen Einzelgesellschaftern oder Gesellschaftergruppen liegen in der Natur des Menschen und können bei keiner Gesellschaftsform ausgeschaltet werden. Nur dürfen sie das Unternehmen - durch Entscheidungsblockaden oder Pattsituationen - nicht lähmen. Bewährt haben sich daher Beirats- oder Verwaltungsratkonstruktionen, deren Statute die gemeinsam ausgewählten erfahrenen Außenstehenden dazu ermächtigen, im Konfliktfall schlichtend und versachlichend einzugreifen und schlimmstenfalls eine Entscheidung zu erzwingen. Auch die Erarbeitung einer Familienverfassung kann sehr hilfreich sein.

Ad 3.: Ausschüttung oder nicht: Hier gibt es nur den Dialog, um die Argumente und die Situation der beteiligten Seiten kennen zu lernen und jedes Jahr neu einen angemessenen und fairen Kompromiss zu finden - im Zweifelsfall im Interesse der Firma.

Ad 4.: Komplizierte Managementprobleme und steuertechnische Fragen in verständlicher Sprache darzulegen ist in der Tat nicht jedes

Geschäftsführers Sache. Trotzdem - es muss sein, will man die Gesellschafter/-innen auf seine Seite bekommen. Und die Zeit für ausführliche Erklärungen ist gut angelegt, schafft Verstehen doch Vertrauen und zugleich höhere Kompetenz für zukünftige Entscheidungen. Das Management sollte die Gesellschafter/-innen nie in die Ecke der Ignoranz stellen, sondern immer ernst nehmen und ein offenes Ohr für konstruktive Vorschläge haben.

Ad 5.: Die Klage über mangelnde Professionalität ist eine alte, und alle können etwas dafür tun: Das Management sich klar ausdrücken und den Profi-Jargon im Büro lassen; die Gesellschafter sich gut vorbereiten, genau fragen und zuhören und die Gesellschafterversammlung nicht mit einem Familientag verwechseln; und beide gemeinsam, indem sie souveräne und kenntnisreiche Berater sinnvoll in den Dialog integrieren. Ein klar festgelegter Corporate Governance Kodex ist hier wie in vielen anderen Konfliktfeldern sehr von Nutzen.

Ad 6.: Liquiditätslöcher durch Auszahlungen und Erbschaftssteuern lassen sich durch umsichtige Planung vermeiden.

Gesellschaftsrechtliche Optimierung, Ausnutzung von Abschreibungspotential, vorweggenommene Erbfolge durch Schenkung und Nutzung steuerlich günstiger Einheits- und Buchwerte sind einige Stichworte, die jeder gute Berater abprüfen wird. Nur: Der Seniorunternehmer muss sich seiner Endlichkeit bewusst sein, um überhaupt mit dieser Frage zum Anwalt oder Steuerberater zu gehen - und das fällt verständlicherweise nicht jedem leicht. Hier geht es um zutiefst Emotionales, um Lebenszyklen und Abgeben-Können, und da helfen manches Mal die raffiniertesten Nießbrauchregelungen und Stimmübertragungen nicht...

Ad 7.: Unzureichende Kapitalausstattung angesichts der Globalisierung der Märkte - sicher einer der schwierigsten Spannungsfelder für größere Unternehmen, die wegen internationaler Konkurrenz und Skaleneffekten aggressiv in den Weltmarkt müssen und dies oft nur mit frischem Kapital bewerkstelligen können. Private-Equity-Fonds, Joint Ventures und innovative Finanzierungsinstrumente können eine Antwort sein. Die meisten Familienunternehmen aber operieren ohnehin in Nischen, die keinen globalen Wettbewerb zu fürchten brauchen.

Ad 8.: Kein noch so potenter Patriarch sollte glauben, er könne alles – und das auch noch für immer. Jeder Unternehmer ist gut beraten, angesichts der komplexen Herausforderungen der Märkte eine starke zweite Managementebene aufzubauen.

Ad 9.: Grob gesagt: Je mehr sich das wachsende Familienunternehmen von der Gründergeneration entfernt, desto mehr Gesellschafter bzw.

Gesellschafterstämme wird es tendenziell geben, desto stärker wird das Fremdmanagement, desto wichtiger werden Beirats- und Aufsichtsgremien und desto notwendiger werden klare Geschäftsordnungen, Verantwortlichkeiten und Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte. Das ist ein normaler und überlebenswichtiger Prozeß für das Unternehmen, selbst wenn die "Pioniere" der ersten Stunde manchmal mit Wehmut an die Anfangsjahre zurückdenken mögen, als alles noch so übersichtlich war und der Gründer-Entrepreneur mit seinem patriarchalisch-autoritären Führungsstil allein und schnell entscheiden konnte.

Ad 10.: Wie läßt sich aber nach allen Forschungsergebnissen und allem Alltagswissen die Chance für einen erfolgreichen Übergang von Generation zu Generation erhöhen?

(Stichworte: objektivierte Auswahl, Kriterien früh festlegen, Ausland, andere Unternehmen, Alternativen, klare Abgrenzungen, Offenheit für neue Methoden und Strategien...)

Saldieren wir Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen, läßt sich der Titel eines der Essays in meinem neuen Buch (Kurzvorstellung in freier Rede) bestens rechtfertigen:

„Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser!“ (von Prof. Dr. Peter May, Gründer der INTES Akademie für Familienunternehmen). Die Substanz unserer Wirtschaft wird von Unternehmen gebildet, welche in Zeiten einer sich rasch wandelnden und globalisierenden Wirtschaftswelt die Prinzipien und Werte der „Sozialen Marktwirtschaft“ bewahren und leben.

Mit dem Wirtschaftsbestseller „Marken des Jahrhunderts“ haben wir bei „Deutsche Standards Editionen“ das „Made in Germany“ neu aufladen und weltweit ins 21. Jahrhundert transportieren können. Mit dem Standardwerk „Weltmarktführer“ konnten wir einer überraschten und zum Klagen neigenden deutschen Öffentlichkeit zeigen, dass Firmen unseres Landes in über 100 Gebieten Weltmarktführer sind. Mit dem Überblicksband „Unternehmerische Verantwortung“ demonstrierten wir den Kapitalismuskritikern, in welchem Umfang deutsche Unternehmen Gutes tun und sich engagieren für eine bessere und gerechtere Welt.

Mit dem vorliegenden Werk wollen wir ähnlich positive Aufmerksamkeit für die einzigartige Qualität von Familienunternehmen schaffen, denen unser Land Wohlstand, Arbeit und Zukunftsperspektive verdankt. Wir stellen exemplarisch 100 vorbildliche Unternehmen im Porträt vor, die heute erfolgreich von Familien geführt werden, erzählen deren Geschichte und Erfolgsgeheimnisse, stellen große Unternehmerpersönlichkeiten und bahnbrechende Innovationen vor. Der Blick in die teilweise exzellent geführten Archive der Firmen ließ uns staunen (und in manchen Häusern von einem Stück mehr Aufmerksamkeit für die historische Seite unternehmerischen Wirkens träumen...).

Wir werden das Buch wie die genannten anderen einbetten in ein publizistisches Feuerwerk von Events, Symposien, Konferenzen, Reden und Veröffentlichungen. Die Deutsche Welle als Fenster Deutschlands in die Welt wird das Buch verfilmen. Es wird allen deutschen Botschaften und Goethe-Instituten zur Verfügung gestellt werden, um seine Nachricht in aller Herren Länder tragen zu können. Es wird gesandt an alle, die sich in Deutschland profiliert mit dem Thema befassen.

Dabei werden wir eng kooperieren mit allen Institutionen, die sich aktiv mit Familienunternehmen beschäftigen und deren Interessen vertreten: der ASU, die sich gerade mit ähnlichen Absichten in „Die Familienunternehmer“ umnannte; der INTES Akademie für Familienunternehmen; der Stiftung Familienunternehmen; dem Family Business Network; den Interessensvertretungen BDI, BDA und DIHT; den universitären Einrichtungen IMD, INSEAD, EBS, WHU und UWH.

Wie wir die 100 vorbildlichen Familienunternehmen auswählten? Der Herausgeber rief einen höchst kompetenten und erfahrenen Beirat zusammen, der das Thema aus unterschiedlichsten Perspektiven heraus kennt. Dieser befasste sich dankenswerterweise intensivst mit der Selektion und diskutierte sie mit der Redaktion unter der bewährt exzellenten Leitung von Olaf Salié. Eine Selbstverständlichkeit war, dass man sich bei Befangenheit enthielt. Aus den Gesprächen ergaben sich folgende Leitlinien für die Auswahl:

- Eine oder einige wenige Familien haben einen beherrschenden oder bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen und sind willens und in der Lage, ihre Vorstellungen über Werte und Ziele desselben zur Geltung zu bringen.
- Die Gesellschaftsform spielt dabei keine Rolle. Auch bei Einbringung der Anteile in eine Stiftung bleibt das Unternehmen ein

Familienunternehmen, wenn obiger Einfluss vorhanden und durchsetzbar ist.

- Der Einfluss der Familie kann sich sowohl auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene als auch auf der Kontroll-, Aufsichts- oder Beiratsebene vollziehen.
- Eine konkludente Strategie für ein längerfristiges Halten des Unternehmens im Einflussbereich der Familie sollte vorhanden sein.
- Ist ein Unternehmen noch in der Hand des Gründers, ist es ein Eigentümerunternehmen. Zum Familienunternehmen wird es, wenn zumindest ein dynastischer Wille spürbar ist im Sinne einer klaren Nachfolgeplanung im Rahmen der Familie oder wenn es schon zwei oder mehr Generationen in direkter Abfolge gibt.
- Die Größe eines Unternehmens ist für die Auswahl nicht entscheidend, denn auch bei den kleinen gibt es sehr spannende Geschichten zu erzählen. Jedoch sollten alle großen Familienunternehmen mit entsprechender Bekanntheit, Wertschöpfung und Arbeitsplatzschaffung in einer Art von Best-Practice-Präsentation vorkommen.
- Um der Verschiedenheit der deutschen Familienunternehmen Rechnung zu tragen, wurden vier Gruppen definiert, die bei der Auswahl der Unternehmen Berücksichtigung finden sollen: Die Großen (z. B. Henkel), die Ältesten (z. B. Prym), die Markenartikler (z. B. Jägermeister), die Spannenden (z. B. Sarrasani). Ebenso wichtig ist das Ziel einer möglichst großen Branchenvielfalt.
- Bei komplexeren Holdingstrukturen sollen möglichst die Muttergesellschaften porträtiert werden.
- Die Auswahl wird auch geprägt von Ausstrahlung, Bekanntheit, Image, Einzigartigkeit, Stabilität, Profitabilität und der Geschichte, die sich erzählen lässt.
- Wir können kein vollständiges Abbild der vielfältigen Familienunternehmensszene Deutschlands geben. Manches Unternehmen wird pars pro toto stehen, und hinter jeder Auswahl steckt ein Stück Subjektivität, zu der Herausgeber und Beirat stehen.

Das Buch präsentiert die ausgewählten Unternehmen nach Alter sortiert, d.h. das „älteste“ Unternehmen steht ganz am Anfang, das jüngste am Schluss. So wird die Lektüre auch eine Zeitreise durch die Geschichte der deutschen Wirtschaft. Viel Spaß und neue Erkenntnisse beim Durchblättern und Festlesen! Sie werden staunen über die Qualität der vorgestellten Firmen und den Vorbildcharakter der dahinter stehenden handelnden Personen. Aus bester Familie eben...