

# Das chinesische Familienunternehmen und seine Familie – ein Reisebericht



Hermut Kormann,<sup>1</sup> Birgit Suberg,<sup>2</sup> Pan Yuexin,<sup>3</sup> Reinhard Prüg<sup>4</sup>

Der Beitrag schildert die Eindrücke aus drei Forschungsreisen in 2014 und 2015 mit einem Workshop mit etwa 40 Familienunternehmen, zwei Workshops mit

zwei Dutzend Mitgliedern der 2. Generation, Tiefeninterviews mit vier Familienunternehmen, Gesprächen mit Kollegen bei China Europe International Business School und deren Family Heritage Institute sowie bei Prof. Chen und Wang vom Family Business Research Institute der Zhejiang University in Hangzhou, und Prof. Li vom Family Business Research Institute der Sun Yat-sen Universität in Guangzhou.

## I. Warum ein Blick nach China?

Es ist eine bewährte Bildungserfahrung, dass sich in die Verhältnisse eines fremden Landes vertiefen hilft, einen neuen Blick auf die Verhältnisse in der Heimat zu gewinnen. Aufgrund dieser Überzeugung kommen chinesische Familienunternehmer bereits in einer gewissen Kontinuität zu Bildungsreisen nach Deutschland. Sie wollen die Erfahrungen deutscher Familienunternehmer erkunden und daraus Maximen für ihre eigene Strategie als Eigner erhalten. Es ist aber

auch anzunehmen, dass deutsche Familienunternehmer, ihre Berater und Forscher in diesem Bereich aus den Herausforderungen ihrer chinesischen Kollegen fruchtbare Einsichten gewinnen können. Insbesondere werden die deutschen Familienunternehmer sehen, mit welchen Branchenkollegen aus China sie und ihre Nachfolger im Wettbewerb sich in nicht allzu ferner Zukunft zu messen haben werden. Das wird gewiss eine Herausforderung für die nächste Generation in Europa.

Für chinesische Eigner erscheint es besonders attraktiv, sich mit deutschen Familienunternehmern auszutauschen. Die deutsche Industrie wird weithin als Vorbild betrachtet. Die chinesischen Unternehmer nehmen sich an den deutschen „Tugenden“ der Qualitätsorientierung, der Ordnungsliebe, ja des Perfektionsstrebens ein Beispiel. Die Muster-Appartements (500 bis 1.000 qm) in den Luxus-Wohngebäuden an der Corniche von Shenzhen werden mit den Produkten eines Küchenherstellers und eines Geräteherstellers aus Deutschland angeboten. Andererseits ist aber auch festzustellen, dass in China sehr wohl auch die Erfolgsrezepte der amerikanischen Kapitalmarkt-

## INHALT

- I. Warum ein Blick nach China?
- II. Entwicklung der Familienunternehmen in China
- III. Übertreffendes Thema: Übergang von der ersten auf die zweite Generation
- IV. Günstige Voraussetzungen für die nächste Generation
- V. Verlockungen und Herausforderungen für die nächste Generation
- VI. Die klärungsbedürftigen Fragen zur Nachfolge
  1. Kein Problem: Auswahl unter mehreren Anwärtern oder Diskriminierung der Töchter
  2. Das große Problem: Fehlendes Interesse des Kindes an der Nachfolge
  3. Familienunternehmen auch ohne familieninternen CEO?
- VII. Schlussbemerkung

kultur als erstrebenswert propagiert werden: Frühzeitiger Börsengang mit dem Familienunternehmen, das in der gewerblichen Industrie verhaftet ist, und Reinvestition des Verkaufserlöses in – bislang – noch als attraktiver propagierten Investments wie Immobilienentwicklung. Dem ist das Erfolgsrezept vieler deutscher Familienunternehmen gegenüberzustellen,

1 Honorarprofessor für Strategie und Governance von Familienunternehmen, Zeppelin Universität, Friedrichshafen; vormals Geschäftsführer in deutschen Technologieunternehmen, seit 1982 durch erste Lizenzvereinbarungen und später durch die Zuständigkeit für mehrere Tochtergesellschaften in China geschäftlich engagiert.

2 Geschäftsführende Gesellschafterin, Red Circle Unternehmensberatung, Shanghai, mit langjähriger Erfahrung als Geschäftsführerin deutscher Unternehmen und Unternehmerin in China, Mitglied in den Aufsichtsgremien deutscher und chinesischer Familienunternehmen in China, Beraterin deutscher Unternehmen für ihre Aktivitäten in China, Executive Coach.

3 Senior-Partner der Anwalts-Kanzlei „Governance Clinic“, Shanghai, mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Beratung von chinesischen Familienunternehmen.

4 Professor für Innovation, Technology and Entrepreneurship, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen und Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen.

seine Finanzkraft und sein Innovationspotenzial auf seine angestammten Märkte zu konzentrieren. Da der chinesische Familienunternehmer in klassischen Industriezweigen oft einen führenden Mitbewerber in Deutschland hat – den der chinesische Eigner im Zweifel ganz gut kennt – sucht er insbesondere hier im Austausch mit deutschen Familienunternehmern Orientierung zu gewinnen.

Unsere Reisen lagen noch vor der Korrektur der Finanzmärkte. Einige der gewonnenen Eindrücke können nun besser interpretiert werden. Die großen Linien in der Veränderung des weltwirtschaftlichen Kräfteparallelogramms werden aber vermutlich durch die derzeitigen Korrekturbewegungen in China nicht grundlegend verändert werden. Und so bleibt es wichtig, sich mit China vertraut zu machen.

## II. Entwicklung der Familienunternehmen in China

Die berichteten 1.6 Mio. Privat- und Familienunternehmen erbringen – wie auch in anderen Ländern – zwei Drittel des BSP.<sup>5</sup> Es finden sich unter den Familienunternehmen bereits alle Formen hochentwickelter Unternehmen, obschon es erst seit 1979 eine privatwirtschaftliche Tätigkeit geben durfte. Es wird berichtet, dass die frühen Gründungen Anfang der 80er Jahre zum Teil aus – damals semi-legalen – privatwirtschaftlichen Aktivitäten Ende der 70er Jahre hervorgegangen sind.

Die Frühstarter aus den 80er Jahren haben heute eine Größe im Bereich der Umsätze von einigen Milliarden USD und ein breites Spektrum an Geschäftsaktivitäten. Man muss sich die ungeheure Spannweite der persönlichen Entwicklung einer 64-jährigen Unternehmerin vorstellen. Als

sie 1982 begann, unternehmerisch tätig zu werden, bestand die Industrie aus Staatskonzernen. In den damaligen Staatsunternehmen verbrachten jeweils über 30.000 Mitarbeiter ihre Tage in Industrie-Museen mit jahrzehnte-alten Maschinen. In den dunklen, unordentlichen Arealen gab es nur einen hellen Raum für den Empfang der ausländischen Besucher. Aus dieser Erfahrungswelt ein großes Unternehmen zu entwickeln, das heute pünktlich hohe Qualität liefert, ist ein schier unglaublicher Entwicklungs- und Leistungsprozess der Unternehmerpersönlichkeit, der Mitarbeiter und des ganzen Landes.

Auch der 50-jährige Unternehmer, der 1996 mit ersten kleinen Zulieferteilen für verschiedene gewerbliche Kunden anfang, kannte nur die noch nicht sehr viel weiter entwickelten Staatskonzerne als Vorbild. Immerhin brachten die ersten Joint Ventures mit Auslandsfirmen neue Technologien ins Land. Noch wichtiger war freilich, dass Ende der 90er Jahre dann schon ganze Jahrgänge chinesischer Studenten, die im Ausland studiert hatten, nach China zurückkehrten. Auch Hongkong- und Taiwan-Chinesen nahmen Positionen bei Firmen in China an. Auch Kapital aus diesen entwickelten Märkten beteiligte sich an chinesischen Neugründungen. All dies trug dazu bei, dass innerhalb von 30 Jahren der Entwicklungssprung von der Industrie der 50er Jahre zum 21. Jahrhundert – eine Spanne von zwei bis drei Generationen – gemeistert werden konnte.

Die 90er Jahre waren Gründerzeit in China, das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts war Boomzeit. Nach dem Umsatzeinbruch von rund 10 % (nominal) in 2009 hatten die meisten Unternehmen in 2010 wieder Umsatzsteigerungen von mehr als einem Drittel. Von den Unternehmen, die bereits in den 90er Jahren gegründet wurden, konnten die Besten inzwischen die Größe von einigen tausend Mitarbeitern und einigen hundert Millionen, ja sogar einige

Milliarden USD Umsatz erreichen. Die nach 2000 gegründeten Familienunternehmen liegen – auch bei einer stupenden Wachstumsdynamik – naturgemäß meist noch unter 100 Mio. USD Umsatz. Aber auch hier gibt es einzelne Erfolgsgeschichten in der Art, dass Unternehmen innerhalb eines Jahrzehnts zum „Weltformat“ mit Milliarden-Umsätzen entwickelt werden konnten. Bei diesen Großunternehmen gibt es – wie häufig in Newly Industrialized Countries (Türkei, Mexiko, Brasilien) – Conglomerates, die Unternehmen aus völlig unterschiedlichen Industriezweigen umfassen.

Wir finden heute folgende Typen der Familienunternehmen in China vor:

- Vorwiegend stehen die Unternehmen noch unter der Leitung des Gründers und nicht selten der Gründerin. Bei den Unternehmen der ersten Gründungswelle Anfang der 80er Jahre ist die operative Leitung (CEO) bereits auf die zweite Generation übergegangen. Die Gründerpersönlichkeit hat die Position der Chairperson inne.
- Es gibt die Unternehmung des lone founders – eventuell mit seiner Ehepartnerin als Mitgesellschafterin.
- Es gibt die Gesellschaft, die von Anfang an von einem Clan – einem Kreis auch entfernter Verwandter – gegründet wurde.
- Es gibt Gesellschaften des lone founder mit einigen kleineren Mitbeteiligten, die Nicht-Verwandte sind. Darunter sind auch frühe Kapitalinvestoren aus Hongkong und Taiwan.
- Eine nennenswerte Quote der Gründungsunternehmen haben von Anfang an mehrere Gesellschafter aus der Kernfamilie und dem erweiterten Verwandtenkreis des Gründers oder der Gründerin. Wir finden also

<sup>5</sup> Auskunft von Prof. Ling Chen vom Family Business Research Institute, Zhejiang University, Hangzhou.

die Struktur mit zwei Dutzend Gesellschaftern bereits in der ersten und zweiten Generation, die in Deutschland erst in der dritten oder vierten Generation auftaucht. Diese Vielzahl der Gesellschafter dient nicht nur der Verbreiterung der Kapitalbasis, sondern ist von vornherein auch das Reservoir der vertrauenswürdigen Führungskräfte.

- Bei Unternehmen, die als Management Buy-out aus den Staatsunternehmen heraus entwickelt wurden, finden sich auch Minderheitsbeteiligungen bei den Mitarbeitern.
- Es gibt die Gesellschaft mit IPO, wobei eine Beteiligungsquote der Familieneigner von 60 % empfohlen wird, um den Charakter eines Familienunternehmens zu erhalten.

Heute gibt es auch eine aktive Gründerszene. „Entrepreneurship“ ist ein Thema des Curriculums an Business Schools. Start-Ups in e-Commerce sind so „angesagt“ wie in anderen Ländern. Die Spin-offs von Staatsunternehmen waren bisher bereits der Ausgangspunkt von Neugründungen von Familienunternehmen. Dies wird in den nächsten Jahren noch erhöhte Bedeutung gewinnen, falls die Privatisierungsprogramme der Regierung umgesetzt werden.

Wenn die chinesischen Eigentümer von Unternehmen es ernst meinen mit der langfristigen Entwicklung ihrer Unternehmungen müssen sie zwei Herausforderungen lösen, die jeweils eigene und nicht ein und dieselbe Problemstellung sind:

- Wie sichere ich den Erhalt des Familienunternehmens in Unabhängigkeit dadurch, dass es einen Nachfolger als kompetenten Eigentümer gibt; und
- Wie sichere ich, dass ein ausreichendes Führungspotenzial zur Verfügung steht, um den

Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

Beides sind Fragen der Governance des Unternehmens. Hierzu suchen mehr und mehr chinesische Unternehmer auf den Erkundungsreisen nach Deutschland Wegleitungen von den deutschen Familienunternehmern und deren Beratern zu erhalten.

### III. **Überragendes Thema: Übergang von der ersten auf die zweite Generation**

Die dynamischen, jungen Männer oder Frauen, die Ende der 80er bis Ende der 90er Jahre eine irgendwie geartete gewerbliche Tätigkeit begannen oder einen Management-Buy-Out der Abteilung eines Staatsbetriebs wagten, waren 1995 vielleicht 35 bis 40 Jahre alt. Als sie heranwachsen, war Kulturrevolution. Ihr erstes Kind bekamen die meisten von ihnen kurz nach Beginn der Reform und Öffnung 1979. In Unternehmerkreisen ist die Ein-Kind-Familie nicht immer reale Norm. Die zwei Geschwister, die in den 90er Jahren einen sehr erfolgreichen Konsumgüterhersteller gründeten, haben inzwischen acht Nachkommen um sich geschart, wie einer ihrer familienexternen Geschäftsführer mit sichtlicher Genugtuung berichtet: So wird der Fortbestand des Familienunternehmens gesichert. In den 90er Jahren gründeten sie ihr Unternehmen, oft mit kleineren Kapitaleinlagen entfernter Verwandter oder Freunden aus dem Heimatort. Jetzt sind die Gründer Anfang 50 bis Anfang 60 Jahre alt. Sie wollen ihre Nachkommen, die jetzt zwischen 25 und 30 Jahren alt sind, früh ins „Geschäft“ holen. Dabei machen sie sich Sorgen: Was ist, wenn kein Kind die „Führung“ übernehmen will? Nach einer Studie der Jiaotong Universität in Shanghai wollen nur 20 % der Kinder das elterliche Geschäft übernehmen, wobei in dieser Erhebung natürlich viele kleine und mittlere

Unternehmen mit einbezogen sind,<sup>6</sup> nach einer anderen Untersuchung wollen zwei Drittel definitiv nicht als Nachfolger in das eigene Familienunternehmen gehen. Was soll dann mit diesen Unternehmen geschehen? Kann ein Nicht-Familienmitglied CEO und Chairman werden, wie es der Gründer ist? Soll das Unternehmen, wenn es groß genug ist, in einer IPO verkauft werden?

Bei den größeren Unternehmen, ist die Attraktionskraft des Unternehmens vielleicht größer, hier taucht aber ein anderes Problem auf. Diese Unternehmer-Kinder erhielten die beste denkbare Ausbildung, oft mit einem Auslandsstudium und einer mehrjährigen Sozialisierung in der westlichen Zivilisation verbunden. Wie finden die Eltern, die historisch bedingt meist keine höhere Ausbildung erwerben konnten, und ihre bereits global erfahrenen Kinder zu einer gemeinsamen Sicht. Wann und wie soll der Übergang gestaltet werden? Im Lande ist kein Erfahrungstransfer möglich: Vor 1982 gab es keine privaten Unternehmen, und dann begann die Gründungswelle noch langsam. Und jetzt gehen praktisch alle privaten Unternehmen in einer Dekade gleichzeitig durch diese Phase des Generationenübergangs.

Der Forscher aus Deutschland ist Nachfolgediskussionen gewohnt, bei denen zur Debatte steht, zu welchem Zeitpunkt nach dem 70. Lebensjahr der Senior sich zurückzieht. Der Junior hat idealerweise nach dem Studium einige Jahre bei anderen Unternehmen gearbeitet, sich bei einer ausländischen Tochtergesellschaft bewährt und kommt nun – schon mit eigener Erfahrung – in die Führungsposition als Nachfolger.

<sup>6</sup> Yu Mingyin, (Shanghai Jiaotong University, Antai College of Economics and Management) (2012): Nachfolge in chinesischen Familienunternehmen: Situation, Herausforderungen und Maßnahmen – eine Muster-Untersuchung mit 54 Familienunternehmen. In: Journal of China University of Geosciences, Sept. 2012, Vol. 12 No 5. Der Hinweis auf diese nur in Chinesisch veröffentlichten Studie ist Prof. Roger King von der The Hong Kong University of Science and Technology zu verdanken.

In China ist der typische Gründerunternehmer mit Anfang 50 in der Fülle seiner unternehmerischen Dynamik und holt häufig seinen Sohn oder seine Tochter gleich nach dem Studium mit 25 Jahren ins Unternehmen, um die Nachfolge vorzubereiten. Wenn es gut geht, werden Vater und Kind gut 20 Jahre als „Team“ arbeiten müssen.

Für diese frühen Nachfolgen stehen – für den europäischen Forscher erkennbar – klassische Themen der Beratung und des Coaching für die Familie an. Wie kann verhindert werden, dass die frühe Berufung als Assistent des Vaters nur eine Fortsetzung des Erziehungsprozesses bis ins Erwachsenenalter wird? Wie kann der Nachfolger sich ablösen und eine eigene Persönlichkeit entwickeln? Welchen Einfluss wird der künftige Ehepartner des Nachfolgers übernehmen?

#### IV. Günstige Voraussetzungen für die nächste Generation

Die ungeahnte Chance, die heutige Nachfolger-Generationen haben, ist es, dass sie die „Welt“ kennen und ihnen alle Fortschritte der Welt zur Verfügung stehen. Welche der 2. Generationen der im 19. Jahrhundert in Europa gegründeten Familienunternehmen hatte Auslandserfahrung: Einige wenige! Aber viele haben sich im Laufe ihrer Unternehmertätigkeit die Auslandserfahrung erarbeitet. Das ist einer der Gründe für den Aufstieg der deutschen Industrie. Für die zweite Generation der chinesischen Gründer ist es normal, im Ausland studiert zu haben. Aber auch im Inland können sie mit Institutionen zusammen arbeiten, die ihnen helfen, die Corporate Governance und die Family Governance ihrer Unternehmerfamilie nach den besten Erfahrungen der internationalen Forschung auszurichten. Der Ko-Autor Pan Yuexin hat seine Kanzlei auf die Betreuung der Familienunternehmen spezialisiert („Governance Clinic“) und ist

ein Protagonist für gute Governance auf vielen Kongressen im Land. Prof. Li Xinchun war nach seinem Studium in Deutschland bereits 1994 Mitbegründer des ersten Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der Sun Yat-sen University in Guangzhou. Einige seiner Schüler gehören zu den Führungskräften der größten privaten Unternehmen in China. Prof. Chen Ling gründete das sehr renommierte Institute of Family Business Research bei der School of Management, Zhejiang University, Hangzhou, in 2004. Die „China Europe International Business School“, die „China Depth and Global Breadth“ zu verbinden sucht, pflegt die Themen des Family Business in einem Master-Curriculum und in Erfahrungsaustausch-Zirkeln seines Programms „Family Heritage“.

Family Business rückt allenthalben in den Mittelpunkt des Interesses. Der Premierminister Li Keqiang hat beim „Sommer Davos“ 2014 verkündet:<sup>7</sup> „remove all institutional obstacles to development so that everyone interested in starting a business is given more space for entrepreneurship and the blood of innovation could flow unhampered in a society where everyone is full of the spirit of self-development.“ Eine „massive entrepreneurship and innovation by all“ ist das Motto für die Wirtschaftsentwicklung. In der Tat haben sich in den letzten zwei Jahren Regierung und Banken intensiver um die Förderung der privaten Unternehmen gekümmert.

#### V. Verlockungen und Herausforderungen für die nächste Generation

Der Next Generation steht das Angebot der modernen Zeit in vollem Umfang zur Verfügung und sie nutzt diese Möglichkeiten. Nicht nur bei den Luxus-Autos. In den geschäftlichen Betätigungen fällt folgende gelegentlich in den Gesprächen auf-

tauchende Arbeitsteilung zwischen älterer und jüngerer Generation auf: Der Senior betreibt weiterhin das angestammte Produktionsgeschäft, der Junior oder die Juniorin wenden sich aber den „modernen“ Geschäften im Real Estate, den Aktienmärkten und vor allem den Projekten des e-commerce zu. Es ist schwer zu beurteilen, ob dies die natürliche Suche der Jugend ist, sich von den Senioren durch Streben nach Modernität und nach innovativen Geschäftsmodellen abzusetzen, die ja im Nachfolgeprozess durchaus hilfreich wäre. Es könnte aber auch eine Ablenkung sein, sich nicht mehr dem mühseligen Geschäft der Produktion zuzuwenden und selbst Geschäfte zu entwickeln, sondern lieber durch Aktieninvestments und Immobilienhandel an der unternehmerischen Aktivität Dritter partizipieren zu wollen. Die Regierung sieht sich bereits veranlasst, wohl aus verschiedenen Gründen dafür zu werben, Chinas Leistungsfähigkeit als Produktionsstandort zu verteidigen. Unter dem Motto „Made in China 2025“ hat der Staatsrat kürzlich ein Programm ins Leben gerufen, welches – unter der Ägide des Ministeriums für Industrie und Telekommunikation (MIIT) – China's Wettbewerbsposition als Werkstatt der Welt erhalten und verbessern soll. Innovation, bessere Produktqualität und Aufwertung der industriellen Produktion werden als dringend notwendig erachtet mit Blick auf die stärker werdende Konkurrenz durch Niedriglohnländer in den arbeitsintensiven Branchen und die Notwendigkeit neue Impulse für das Wirtschaftswachstum zu finden. All diese Initiativen adressieren eine Situation des sogenannten „New Normal“, ein Schlagwort, mit dem die Regierung seit Ende 2014 die notwendigen Anpassungen an die neue Herausforderung eines langsameren Wachstums beschreibt.

Im Bereich Internet haben chinesische Unternehmen bereits größere Erfolge vorzuweisen. Unter dem von Li Keqiang im März auf einer

<sup>7</sup> Li Keqiang: Creating new dynamism through reform and innovation. In: Chinese Daily, 12. September 2014, S. 8.

Arbeitskonferenz vorgestellten Begriff „Internet plus“ sollen Unternehmen nun aufgefordert werden, das Internet mit traditionellen Industrien zu integrieren, also nicht allein websites und Apps zu kreieren, sondern auch in die Entwicklung höherwertiger physischer Produkte und kombinierter Leistungen zu investieren.

Das deutsche Projekt Industrie 4.0 ist ein Vorbild für den gewünschten Wandel – auch für die Unternehmer, bei denen organisierte Studienreisen nach Deutschland zu diesem Thema großen Anklang finden<sup>8</sup>. Die Besucher sind offen für Dialog, Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen – und manche von Ihnen auch explizit für Beteiligungen an deutschen mittelständischen Unternehmen im Bereich Industrie 4.0.

„Transformation“, so beschreiben die Unternehmer gleich welcher Generation die große, oft als existenziell empfundene Herausforderung für ihr Geschäft in der nächsten Zukunft unter dem „New Normal“. So ungelegen die Korrekturen auf den Finanzmärkten offensichtlich für die Regierung sind, sie werden doch auch dazu helfen, sich schneller und besser auf ein „New Normal“ einzustellen. Und die Familienunternehmen, die der Empfehlung für einen IPO nicht gefolgt sind, werden sich vielleicht in der Strategie der Nachhaltigkeit bestätigt finden.

## VI. Die klärungsbedürftigen Fragen zur Nachfolge

### 1. Kein Problem: Auswahl unter mehreren Anwärtern oder Diskriminierung der Töchter

Eine theoretisch schwierige Frage bei europäischen Familienunternehmen

<sup>8</sup> So organisiert die Zhejiang Universität eine von Prof. Chen Ling geführte Unternehmerdelegation mit dem Titel „Deutschland: Familienunternehmen und Industrie 4.0“, bei dem u.a. auch ein Besuch bei der Zeppelin-Universität geplant ist. Auch diese Aktivitäten sind nicht beeinflusst von den jüngsten Turbulenzen auf den Finanzmärkten und der Abschwächung der Konjunktur.

ist oft: Welcher meiner zwei oder drei Nachkommen, die alle am Unternehmen interessiert sind, soll Nachfolger werden? Diese Wahl stellt sich in der Ein-Kind-Familie nicht, aber auch zwei Kinder sind hochwillkommen. Die hierzulande als normal unterstellte Rivalität zwischen Geschwistern entwickelt sich unter dem konsensorientierten konfuzianischen Einfluss nicht oder nur selten zu einem Konflikt herbeiführend für das Familienunternehmen.<sup>9</sup> Zudem sind im Unternehmen ohnehin mehrere nähere und auch fernere Verwandte beschäftigt.

Es stellt sich in China auch nicht die Frage, ob eine Tochter „das Unternehmen“ führen kann. Die deutschen Unternehmen wissen aus den Führungszirkeln ihrer Tochtergesellschaften in China, dass eine Frau dort Chefin sein kann und das nicht groß kommentiert oder sonstwie lobend herausgestellt werden muss. Es ist einfach selbstverständlich. Es könnte sein, dass bei dem historischen Rückblick, in dem die Gründe für den raschen Aufstieg von China analysiert werden, diese tatsächliche Gleichberechtigung der Frauen in China eine angemessene Würdigung erhält. In einem unserer Workshops mit der 2. Generation waren zwei Drittel der Teilnehmer junge Frauen. Darunter waren einige Start-up-Unternehmerinnen, die ihr „Ding“ außerhalb, des vorhandenen, eigenen Familienunternehmens betreiben.

### 2. Das große Problem: Fehlendes Interesse des Kindes an der Nachfolge

Ein Schlüsselproblem in der Nachfolgeplanung in China ist die Frage: Was tun, wenn das Kind nicht willens ist, in das Geschäft zu kommen. Diese Frage „nicht willens“ scheint öfter gestellt zu werden als die Frage „nicht geeignet“. Noch wird es als

<sup>9</sup> Yan, J./Sorenson, R. L. (2004): The influence of confucian ideology on conflict in Chinese family business. In: International Journal of Cross Cultural Management, 4(1), 5 – 17.

üble Fügung des Schicksals empfunden, wenn das Kind andere Interessen hat. Es bedarf vermutlich Programmen des „Eltern-Coaching“, um den Eltern zu verdeutlichen, dass die Basis des europäischen Unternehmertums darin lag, dass der mitteleuropäische Sohn einen eigenen Hausstand gründen musste, um heiraten zu können.<sup>10</sup> So wurde er gleichsam zur Selbstständigkeit gezwungen. Damit es den 25-jährigen gelingt, auch als Mitarbeiter unter dem Vater-Chef eine eigene Struktur zu entwickeln, müssen vermutlich berufs begleitende Maßnahmen entwickelt werden (Loading, Erfahrungsaustausch-Zirkel). Wir trafen aber auch – wie gesagt – potenzielle Nachfolger, die ihr eigenes Unternehmertum entwickelt haben – aber noch nicht als Nachfolger im Unternehmen der Eltern antreten wollten.

### 3. Familienunternehmen auch ohne familieninternen CEO?

Das Beispiel aus Deutschland mit den zahlreichen, sehr erfolgreichen Familienunternehmen in der dritten oder vierten Generation, die eine familienexternen Geschäftsführung haben, muss chinesischen Gesprächspartnern erläutert werden. Diese Alternative wird in China – heute – noch als schwierig angesehen. Als Gründe werden genannt, dass es in China eben noch keinen breiten Arbeitsmarkt von erfahrenen, professionellen Führungskräften gibt. Und dass die Männer und Frauen, die das Talent dazu haben, in diesen Gründerzeiten eben eher ihr eigenes Geschäft starten. Um hierzu ein Gegengewicht zu bieten, erwägen fortschrittliche Familienunternehmen auch die Beteiligung von Führungskräften am Unternehmen. Es ist aber sicher auch eine Frage des Vertrauens, ob man einer im Markt rekrutierten Führungskraft sein Unternehmen anvertrauen kann. Mitglieder der Kernfamilie, aber auch

<sup>10</sup> Siehe z. B. Jones, E. L. (1991): Das Wunder Europa, Tübingen: I. C. B. Mohr, 3 ff.

der Verwandtschaft genießen einen Vertrauensvorschuss.

Bei der umgekehrten Frage, ob Familienunternehmen vertrauenswürdige Arbeitgeber sind, ist der Befund bemerkenswert. Wir finden bereits Familienunternehmen, die eine Familienstrategie und Werte-Statements ausgearbeitet haben. Wir sehen eindrucksvolle Kommunikationsprogramme, in denen die Corporate Social Responsibility und der Wertekanon der Eigentümerfamilie verkündet werden. Die hohe Betriebstreue der Führungskräfte und qualifizierten Mitarbeiter in der chinesischen Belegschaft eines deutschen Familienunternehmens wird von der Geschäftsführung ausdrücklich damit begründet, dass Familienunternehmen in China als vertrauenswürdige Arbeitgeber gelten und ein Arbeitsplatz in deutschen Familienunternehmen wegen ihrer hohen Reputation in der chinesischen Öffentlichkeit besonders attraktiv ist.

## V. Schlussbemerkung

Die chinesischen Familienunternehmen haben durch die historische Aufschwungphase seit 1979 einzigartige Bedingungen für einen „Schnellstart“ gehabt und viele Unternehmen haben diese Chance hervorragend genutzt. Sie haben in ihrer Entwicklung das moderne Angebot an Führungsinstrumenten genutzt. Es ist bemerkenswert, wie die „KPIs“ genannt werden und „Geschäftsmodelle“ diskutiert werden. Die Regierung ist sich der Bedeutung der privaten Unternehmen als Träger der Innovation bewusst und fördert sie. Die fortschrittlichen Unternehmer bemühen sich nun, die Erfahrungen anderer Familienunternehmer zu nutzen, um die für sie drängenden Fragen der Führungsnachfolge gut zu lösen. Dies ist eine geradezu historische Chance der Forschung zu Familienunternehmen, einen Beitrag dazu zu leisten. Deutsche Familienunternehmen sind aufgrund ihrer

industriellen Struktur und ihres Erfolgs ein besonderes Vorbild für die chinesischen Familienunternehmer. Daraus ergibt sich gerade auch für die deutsche Forschung zu Familienunternehmen und der Gemeinde der professionellen Berater von Familienunternehmen eine besondere Herausforderung. Durch Kooperation mit chinesischen Partnern kann ein praktischer Beitrag geleistet werden. Zugleich gewinnen die deutsche Forschung und der deutsche Familienunternehmer die Erfahrung, um sich besser auf das Auftreten der chinesischen Mitbewerber auf dem internationalen Markt vorzubereiten. Es werden darunter Unternehmen sein, die in den nächsten zwanzig Jahren auf die Größenordnung von Milliarden-Umsätzen herangewachsen sein werden. Sowohl ihr Werteverständnis wie auch ihre Finanzkraft werden es ihnen ermöglichen, eine langfristig orientierte Strategie zu verfolgen.

### Wichtige Information zur Nutzung des Online-Archivs der Zeitschrift Familienunternehmen und Stiftungen:

Das Bundesfinanzministerium hat festgesetzt, bei allen Zeitschriftenabonnements die Nutzung der Print- und Online-Bestandteile steuerlich separat auszuweisen. Die Verlage sind verpflichtet, digitale Zusatzleistungen zu Zeitschriften wie beispielsweise Archive mit dem geltenden Umsatzsteuersatz von 19 % zu belegen.

Einen Zugang zum Online-Archiv der Zeitschrift FuS erhalten Sie daher ab sofort zu Ihrer gedruckten Zeitschriftenausgabe für nur 1,- € pro Monat (12,- € jährlich, inkl. 19 % MwSt.).

Sie können den Zugang zum Online-Archiv aber auf der gewohnten Seite des Online-Archivs ([www.betrifft-unternehmen.de/fus-online](http://www.betrifft-unternehmen.de/fus-online)) dazu buchen.