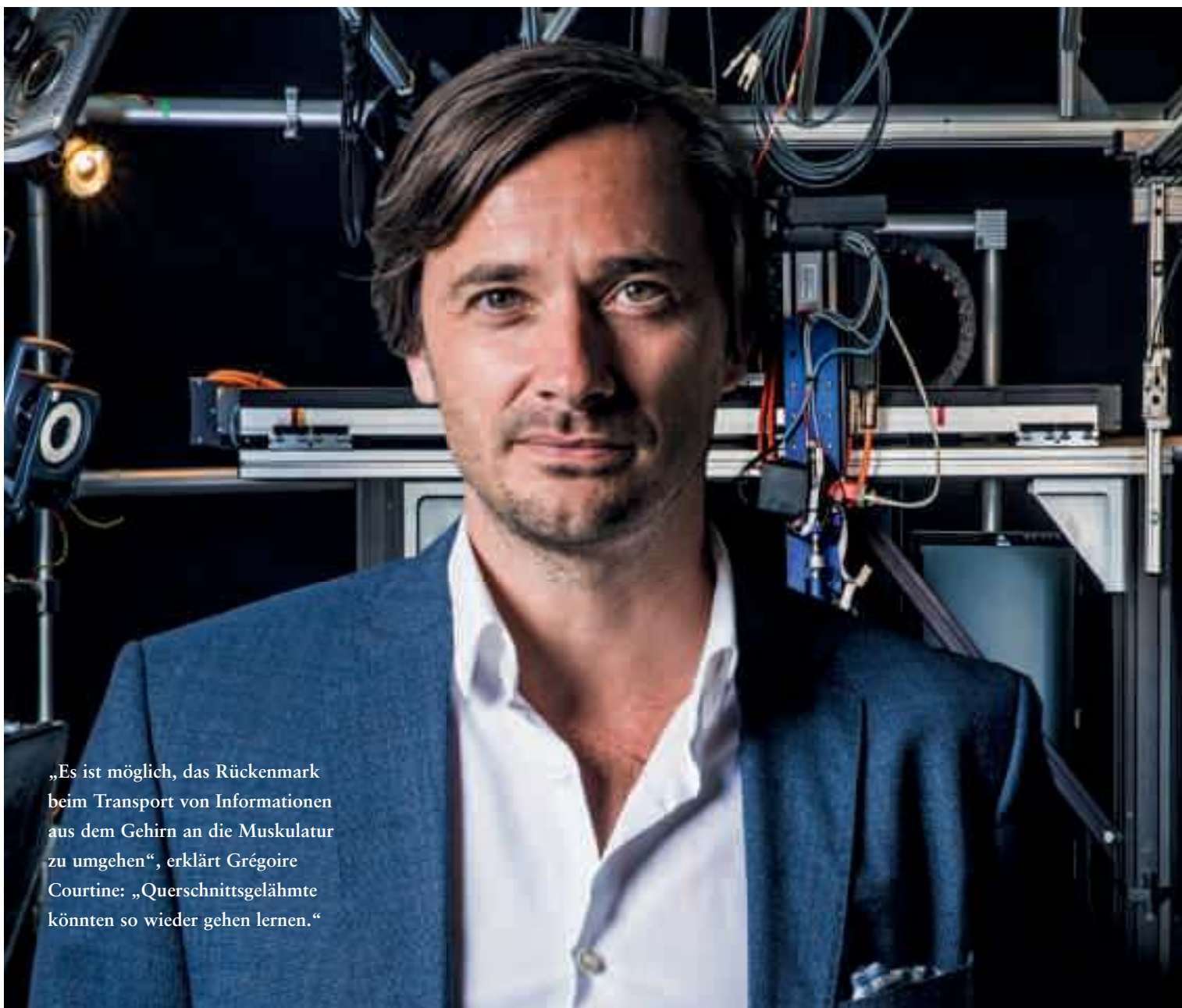




# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*



„Es ist möglich, das Rückenmark beim Transport von Informationen aus dem Gehirn an die Muskulatur zu umgehen“, erklärt Grégoire Courtine: „Querschnittsgelähmte könnten so wieder gehen lernen.“

## Der Visionär.

Grégoire Courtine hat einen Weg gefunden, die Bewegungsfähigkeit querschnittsgelähmter Patienten wiederherzustellen. Faszinierend.

## Selektion.

Mehr als 5000 Fondsmanager wetteifern um Kapital. So finden Anleger diejenigen, die zu ihnen und ihrer Strategie passen.

## Risiko.

Zinshäuser sollen Sicherheit und stabile Renditen kombinieren. Doch wer jetzt noch Immobilien kauft, spielt mit dem Feuer.

## Der Turbo.

Neue Technologien mischen die Welt auf. Wie Familienunternehmen sich die Innovationskraft von Start-ups zunutze machen.

# Abenteuer Globalisierung.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Familienunternehmen sind sich der Notwendigkeit, ihr Geschäft zu internationalisieren, längst bewusst. Damit die Strategie gelingt, müssen allerdings die Eigenheiten der Eigentümerstruktur und der jeweiligen Entscheidungswege beachtet werden.

„Unsere Entscheidung zur Internationalisierung fiel unglaublich schnell. Die Distanz zwischen meinem Büro und den Büros meines Vaters und Bruders beträgt ja auch weniger als 25 Meter; darüber hinaus leben mein Bruder und ich gerade einmal 900 Meter voneinander entfernt. Mein Bruder, mein Vater und ich brauchten nicht lange, um uns darüber einig zu werden, dass die Expansion ins Ausland für uns bedeutsam ist.“ Kurze Wege, schnelles Handeln.

Dass eine Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivitäten über die Grenzen hinaus wichtig ist, um Familienunternehmen zukunftssicher zu machen, ist mittlerweile unbestritten. Durch die digitale Transformation und den wachsenden Konkurrenzdruck entwickelt sich die Internationalisierung immer mehr zu einem echten Must-have. Nur so ist es möglich, mit der steigenden Intensität des Wettbewerbs Schritt zu halten.

Eine aktuelle Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) unter 461 befragten Familienunternehmen zeigt, dass bereits heute rund 80 Prozent aller Familienunternehmen im Ausland aktiv sind. Mehr als 55 Prozent begreifen eine zunehmende Internationalisierung als bedeutenden Wachstumstreiber für die Zukunft.

Das bedeutet allerdings nicht, dass sich Familienunternehmen unbedacht in internationale Abenteuer stürzen. Die Risiken etwa hinsichtlich des Verlusts von Entscheidungsspielräumen oder

auch die Ungewissheit über den unternehmerischen Erfolg werden sehr ernst genommen und führen sogar dazu, dass viele zunächst einen eher abwartenden Internationalisierungskurs einschlagen. Wie eine erfolgreiche Navigation auf den mitunter steinigten Wegen der Globalisierung funktioniert, zeigt ein Blick in die aktuelle Forschung.

Einer der wichtigsten Aspekte, die über Erfolg und Misserfolg der Internationalisierungsstrategie eines Familienunternehmens entscheiden, ist deren Eigentumsstruktur und daraus abgeleitet die jeweiligen Entscheidungsprozesse. Sie können den Internationalisierungsprozess vereinfachen oder auch behindern. Gerade bei deutschen Familienunternehmen ist eine Vielzahl von Ausprägungen zu beobachten. Die Palette reicht vom Alleininhaber mit praktisch allen Entscheidungsrechten bis hin zu komplexen Unternehmen mit einer Vielzahl von Inhabern und Familienkonstellationen. Im Fall eines Alleininhabers oder einer kleinen Gruppe von Inhabern ist die Entscheidung, wie und wann zu internationalisieren ist, oft vom unternehmerischen Denken und dem Bauchgefühl abhängig. Ein klarer Vorteil dieser Konstellation ist die schnelle Entscheidungsfähigkeit der handelnden Personen und die volle Unterstützung des Eigentümers für diese Entscheidung.

Gleichzeitig ergibt sich daraus aber auch ein Nachteil. Oft fehlen Fachwissen über die Kultur und die Geschäftsprak-

tiken des Landes, insbesondere wenn Managementpositionen in erster Linie mit Familienmitgliedern besetzt sind. Abhilfe kann hier etwa die Übertragung von bestimmten Kompetenzen an die Organisation im Ausland schaffen. Das Management vor Ort einschließlich deren Mitarbeiter kennen die lokalen und regionalen Gepflogenheiten zumeist deutlich besser. Sie stärker einzubinden erlaubt auch eine kurzfristige Reaktion auf immer schneller wechselnde Rahmenbedingungen.

Am anderen Ende des Spektrums stehen Familienunternehmen, hinter denen sich große und zumeist komplexe Inhabergemeinschaften verbergen. Hier müssen für den Internationalisierungsprozess zusätzliche formelle und informelle Mechanismen implementiert werden, die den verschiedenen Sichtweisen und Vorstellungen der einzelnen Inhaber und Interessenvertreter gerecht werden.

Den finanziellen Vorteilen einer erfolgreichen Internationalisierung stehen typischerweise einerseits das hohe Risiko eines solchen Schritts und andererseits die erforderlichen Investitionen gegenüber, welche kurzfristig zu finanziellen Einbußen der an eine bestimmte Ausschüttungshöhe gewöhnten Eigentümergemeinschaft führen können. Das kann zu Widerständen gegen die Internationalisierungsstrategie führen.

Mögliche Mechanismen zur Vermeidung solcher Entwicklungen bestehen etwa durch die Etablierung eines Beirats



aus unabhängigen Nichtfamilienmitgliedern sowie einer klaren Abklärung und Definition der verschiedenen Interessen der Eigentümer. Wichtig ist dabei, dass eine hohe Bereitschaft seitens der Eigentümer bestehen muss, fremde Hilfe auch anzunehmen.

Es gibt aber natürlich auch Fälle, in denen es weniger ratsam ist, externe Ressourcen zu nutzen. Zum Beispiel empfiehlt sich die Benennung eines familienfremden Geschäftsführers und eines professionellen Beirats nicht unbedingt, wenn Familienunternehmen bereits über weitere Eigentümer verfügen, die das entsprechende Know-how selbst in eine Internationalisierungsstrategie einbringen können.

Darüber hinaus gilt es auch neue Netzwerke in internationalen Märkten zu knüpfen. Familienunternehmen tendieren zumeist dazu, auf bestehende Informationskanäle mit anderen Familienunternehmen zurückzugreifen, um an geeignete Informationen über internationale Märkte zu gelangen.

Gerade in Nischenmärkten sind verlässliche Marktdaten aber oft nur schwer erhältlich. Aus diesem Grund bietet es sich an, für die Internationalisierung in geografisch und kulturell ferne Länder auch auf andere Netzwerke zurückzugreifen, in China zum Beispiel auf die Deutsch-Chinesische Handelskammer. Klar ist, dass es kein Patentrezept für Familienunternehmen auf ihrem Weg in

internationale Märkte gibt. Während das eingangs zitierte Unternehmen mit einem informellen Entscheidungsprozess große Erfolge erzielen konnte, bieten sich für Familien mit differenzierter Eigentümerstruktur stärker formalisierte Prozesse an.

In jedem Fall muss aber im Bewusstsein bleiben, dass eine Internationalisierungsstrategie Chancen und Risiken bietet. Solche Risiken erfolgreich zu umschiffen, stellt eine schwierige, wenn gleich lösbare Aufgabe dar. □

*Autoren: Prof. Dr. Andrea Calabrò  
Dr. Axel Walther; Wittener Institut für  
Familienunternehmen (WIFU);  
axel.walther@uni-wh.de*