



Mammutaufgabe

Manche Familienunternehmen gibt es seit drei, vier oder noch mehr Generationen. Lehren aus 50 Unternehmenshistorien.

VON TORSTEN GROTH UND MARKUS PLATE*

Im kürzlich erschienenen Buch: „Große deutsche Familienunternehmen“ werden 50 der größten deutschen Familienunternehmen portraitiert, die allesamt älter als 100 Jahre sind. Diese Leistung beeindruckt und führt zur Frage, welche strategischen Leitlinien diesen Erfolg begünstigt haben. Wenn es einer Unterneh-

merfamilie gelingt, ihr Unternehmen über mehr als vier Generationen zu einem der größten Unternehmen Deutschlands zu entwickeln, dann können von den praktizierten Grundsätzen der Unternehmensführung auch andere Familienunternehmen profitieren. Dies soll hier allerdings nicht als zu kopierender „Erfolgsfaktor“

verstanden werden, sondern als Vorlage, die eigene Kombination von Familien- und Unternehmensstrategie kritisch zu hinterfragen. Wenn man Lehren aus den 50 Unternehmenshistorien ziehen kann, dann zunächst diejenige, dass es nicht die eine planbare Überlebensstrategie gibt. Die historische Entwicklung gleicht we-

niger einer festgelegten Route mit Anfang und Ziel, sondern eher – wie es Professor Hermut Kormann, ehemaliger CEO der Voith Gruppe und Dozent an der Zeppelin Universität, formuliert hat – einem „Wandern im Gelände auf Sicht und Gehör. Wo ein lichter Weg ist, dort geht man voran, wo man anstößt, weicht man >>

>> aus, und in Sackgassen kehrt man schnell um.“ Damit dieses „Wandern auf Sicht und Gehör“ jedoch möglich wird, bedarf es übergeordneter Führungsprinzipien und strategischer Grundausrichtungen. Sechs dieser überlebenssichernden Prinzipien sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

1. Überleben des Unternehmens als Kriterium für den Erfolg

Ganz praktisch stellt sich für das Management eines Familienunternehmens immerfort die Frage, an welchen Erfolgsmaßstäben es von den Eigentümern gemessen wird. Dies gilt sowohl für familieninternes als auch familienexternes Management. Gerade die jüngste Kapitalmarktkrise hat auf die Überlebensrelevanz des jeweils angelegten Erfolgskriteriums hingewiesen: Nehme ich monatliche/jährliche Gewinne bzw. den gestiegenen Aktienkurs als Maßstab zum Handeln oder das langfristige Überleben des Unternehmens? Bilden allein der Profit bzw. andere ökonomische Kennzahlen die Grundlage für die Erfolgsbewertung, oder bezieht man auch familiäre oder kulturelle Aspekte mit ein?

Die portraitierten Mehrgenerationen-Familienunternehmen stellen das langfristige Erfolgskriterium „Überleben“ in den Vordergrund. Der finanzielle Gewinn wird dabei nicht außer Acht gelassen, doch steht er nicht im alleinigen Fokus der Strategie. Die instrumentelle Betrachtung des Unternehmens als reine „Gewinnerzielungsmaschine“ für die Shareholder tritt hinter ein anderes Motiv zurück. Der Erhalt und das Wachstum des Unternehmens, in das ein Großteil des Gewinns fließt, rücken in den Vordergrund der Betrachtung. Gewissermaßen „baut“ die Unternehmerfamilie über Generationen am Unternehmen und erfreut sich an dessen Gedeihen. Die übliche Betrachtung wird so umgedreht. Es gilt also nicht: „Wir benötigen das Unternehmen, um Gewinn zu erwirtschaften“, sondern: „Wir benötigen Gewinn, um das Unternehmen langfristig stabil zu erhalten.“

Viele der Unternehmen sind auch nach kurzfristigen ökonomischen Kriterien erfolgreich. Doch im Zweifelsfall verzichtet man eher auf kurzfristige Gewinne, wenn damit ein erhöhtes Existenzrisiko verknüpft wird und zum Beispiel der Verschuldungsgrad zu hoch werden würde. Wurden diese Prinzipien verletzt, wie jüngst bei Merkle, Porsche oder Schaeffler, zeigt sich, wie schnell über Jahrzehnte hocherfolgreiche Familienunternehmen dennoch in Existenznot geraten können. Hieran wird auch deutlich, dass der Faktor „Familie“ allein noch kein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ist, sondern dessen Einfluss entsprechend gemagt werden muss.

2. Langfristigkeit des Denkens

Das Überleben des Unternehmens und dessen Erhalt für die Familie sind eng verknüpft mit einem langfristigen Beobachtungshorizont, der sich durch viele Aspekte des Familienunternehmerdaseins hindurchzieht. „Überlebenssicherung“ heißt „Langfristigkeit des Denkens“ und damit Nachhaltigkeit des Handelns. Dies umfasst so unterschiedliche Bereiche wie Investitionen, Strategieentwicklung, Organisationsaufbau, Personal, Nachfolge, Familie und Familienmanagement. Metaphorisch gesprochen ragt der Schatten der kommenden Generation immerfort in größere Entscheidungen hinein. Das Unternehmen muss „enkelfähig“ sein, so der Ausspruch in einem Unternehmen. Über Jahrzehnte angewendet, führt dies zu einer vollkommen anderen Unternehmensentwicklung als in Aktiengesellschaften mit im Fünfjahresturnus wechselnden CEOs. Trends der Unternehmensführung spielen eine weit geringere Rolle. Prägend sind vielmehr Führungspersönlichkeiten, die anfangs als passend erachtet wurden und über Jahrzehnte eng mit dem Unternehmen verbunden bleiben.

3. Die Familie und das Unternehmen sind füreinander Ressourcen

Für eine Langfristperspektive des Unternehmens ist es notwendig, dass die Unternehmerfamilie eine sichere Basis bildet. Dies heißt, dass man zunächst sicherstellen muss, dass die Unternehmerfamilie entscheidungsfähig bleibt. Weiterhin ist dafür zu sorgen, dass der positive Familieneinfluss überwiegt und der negative nicht entscheidend auf das Unternehmen durchschlägt. Der negative Familieneinfluss wird vielfach auch unter den Stichworten „Vetternwirtschaft“ und „Unprofessionalität“ subsumiert. Oft wird die emotionale Familie mit ihren (Konflikt-)Dynamiken gewissermaßen als Gegensatz zur strategiefähigen und rationalen Organisation aufgebaut. Die Historien zahlreicher Familien-

Buchneuerscheinung

Die Überlegungen des Artikels fassen die Inhalte des vierten Kapitels des folgenden Buches zusammen: „Unternehmensstrategien langfristig erfolgreicher Familienunternehmen“; aus: Plate, Groth, Ackermann, von Schlippe: „Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung“ Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2011. ■

Unternehmen zeigen jedoch, dass das langfristige Überleben ein Prozess der produktiven Koevolution von Unternehmen und Familie ist. Der Familie mit ihren Besonderheiten, Geschichten und Persönlichkeiten und mit ihren nicht immer nur ökonomischen Interessenlagen muss es bei aller praktizierten Unterschiedlichkeit gelingen, dem Unternehmen die strategischen und ideellen Leitlinien vorzugeben.

Der vielleicht wichtigste Beitrag der Familie besteht darin, das Unternehmen in ein übergenerationales Kontinuitätsdenken zu zwingen – ein Denken, das dieses aus sich selbst heraus nicht entwickeln würde. Zu begrenzend sind die Zwänge des ökonomischen Handelns und zu kurz die Zyklen vieler Markttrends, als dass allein aus einer ökonomischen Analyse heraus Überlebensstrategien abzuleiten sind, die die Sicherung über den Zeitraum von mindestens einer Generation ermöglichen. Hier braucht es eine Familie, die andere Zeithorizonte des Denkens und der Rendite anlegt. Das vermeintlich nichtökonomische und an das langfristige Wohl der Familie angelehnte Denken führt so zu ökonomisch sinnvollen Entscheidungen. Zugleich profitiert die

Unternehmerfamilie hiervon auch emotional, da sie in ihrer Identität als richtungweisende Eigentümerfamilie gestärkt wird und von der entsprechenden Reputation sozial profitiert.

4. Führung durch prägende Persönlichkeiten

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine starke Personenorientierung aus: Sie bringen Persönlichkeiten hervor und werden von Persönlichkeiten geprägt. Dieses Prinzip ist ihnen mit dem Gründer in die Wiege gelegt und setzt sich in den Folgegenerationen fort. So finden sich in allen Unternehmensgeschichten Persönlichkeiten, die sich unermüdlich für das Unternehmen einsetzen und es so zu nennenswerter Größe führen. Dieser operative Einsatz als bedeutender Teil der unternehmerischen Dynamik wird begleitet von einer Vision, die das eigene Schaffen und die Kräfte der Organisation bündelt und Richtung gibt. Offenkundig braucht es diese Personen zur Bündelung von Ressourcen. Die obengenannte Langfristigkeitsausrichtung wird so über Personen greifbar. >>

**Es sind die Details,
die den Unterschied
machen.**



**Steuerberatung,
Wirtschaftsprüfung,
Rechtsberatung und
Family Office**

PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER GBR
RECHTSANWÄLTE
WIRTSCHAFTSPRÜFER
STEUERBERATER

Schackstr. 2 (Am Siegestor) 80539 München www.psp.eu

>> Schaut man auf die Führungsprinzipien, so wird ein „dienendes“ Selbstverständnis offenbar: In einem Stewardship-Verständnis stellt man sich in den Dienst der Sache und tritt als Person hinter diesen übergeordneten Zweck zurück. Darüber hinaus wirken die Persönlichkeiten sowohl als Verbindungsglied zwischen Unternehmen und Familie als auch als Integrationsfigur innerhalb des Familienverbands. Als Verbindungsglied fungieren sie sowohl als Interessenwahrer als auch als Übersetzer. Sie bringen oftmals unternehmerischen Sachverstand in die Familie und vermögen so, unternehmerische Entscheidungen zu erklären und zu vertreten. Auf der anderen Seite können sie die nichtökonomischen Wünsche und Anforderungen der Gesellschafter so übersetzen, dass sie unternehmensseitig umgesetzt werden können.

„Überlebenssicherung heißt Langfristigkeit des Denkens und damit Nachhaltigkeit des Handelns.“

Ein bislang wenig erforschter Umstand wurde in den Portraits ebenso offenkundig: Es ist der Einfluss bestimmter Frauen, die gerade in Krisenzeiten das Gefüge aus Unternehmen und Familie zusammengehalten haben. Viele der über 100-jährigen Unternehmen würde es ohne dieses „weibliche Wirken“ heute nicht mehr geben.

5. Fokus auf endogenes Wachstum

Viele der untersuchten Familienunternehmen haben im Laufe der Jahrzehnte ihr Produkt- und Unternehmensportfolio diversifiziert und sich so gegenüber Krisen in einzelnen Branchen abgesichert. Der Motor dieser Entwicklung war zumeist die Unternehmerfamilie, die zum einen ohne große strategische Überlegungen einzigartige Gelegenheiten auch weit ab vom Kerngeschäft wahrgenommen hatte oder die bewusst eine Risikodiversifikation für das eingesetzte Kapital der Gesellschafter vornehmen wollte.

Zusätzlich zutage tritt ein endogener Diversifizierungsprozess, der sich aus den eigenen Kernkompetenzen entwickelt. Wenn man von endogenem Wachstum spricht, dann bezieht sich dies auf die Fähigkeit und Kreativität vieler langlebiger Familienunternehmen, bereits vorhandene (Wissens-)Ressourcen außerhalb der ursprünglichen Branche zur Anwendung zu bringen. Die Diversifikation ist somit nicht das strategische Ziel, sondern das Ergebnis eines Prozesses, in

dem man die eigenen Kompetenzen für andere Produkte, Dienstleistungen und Kundengruppen adaptieren konnte. Viele erfolgreiche Familienunternehmen drehen historisch betrachtet den traditionell in Business Schools gelehrt Prozess der Marktbearbeitung um: Sie bestimmen nicht vorab den Kunden mit dessen Bedürfnissen, um sich dann zu fragen, wie das Unternehmen diese Bedürfnisse vor dem Hintergrund gewachsener Ressourcen befriedigen kann. Stattdessen steht im Entwicklungsprozess das Unternehmen mit seinen Kompetenzen und Netzwerken im Vordergrund – beginnend mit den Fragen: „Wer sind wir, und was können wir?“ Aus dieser Identitätsbildung heraus ergeben sich dann neue Produkte, die auf der Basis der alten Kompetenzen erfunden werden. Die Beispiele hierfür sind vielfältig. Man denke nur an Dräger, Freudenberg und Voith, die aus einzigartigen Kompetenzen in der Ventilsteuerung, Lederbearbeitung oder im Maschinenbau diversifizierte Unternehmensgruppen evolutionär entwickelt haben.

6. Wille zum Fortführen der Unternehmung

Als sechstes und letztes Erfolgsprinzip zum Überleben sei abschließend noch der Wille zur Fortführung des Unternehmens benannt. In den jeweils mehr als einhundert Jahren hat jedes der 50 Unternehmen viele existentielle Krisen durchlebt. Die beiden Weltkriege des vergangenen Jahrhunderts, die Inflationen, die Weltwirtschaftskrisen waren sicherlich tiefe Einschnitte, die alle auf ihre Art bewältigen mussten. Darüber hinaus findet sich eine Vielzahl von Krisen, die das einzelne Unternehmen trafen oder die sich in der Unternehmerfamilie abspielten. Zu vielen Zeitpunkten war es nur schwer abwendbar und wurde es auch von außen als ökonomisch rational bewertet, das Unternehmen zu verkaufen. In diesen Phasen haben Einzelpersonen oder auch der Gesellschafterkreis gemeinschaftlich an der Weiterexistenz als autonomes Familienunternehmen festgehalten – unter Aufbietung aller verfügbaren Ressourcen.

Sicher ist es kein Erfolgsrezept, alle familiären Rücklagen für das Unternehmen zu opfern. Vielmehr zeigt sich anhand solcher Entscheidungen, dass es zum Überleben über 100 und mehr Jahre immer auch einen „kollektiven Durchhaltewillen“ und einen „Unternehmergeist“ geben muss, den es an die Folgegenerationen weiterzugeben gilt. Gelingt dies, können sich Familie und Unternehmen weiter über Generationen befruchten und voneinander profitieren. ■

* Torsten Groth und Markus Plate, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)