

Titelthema

Familienunternehmen

Investitionen und Einkauf im Mittelstand

Special

Mergers &
Acquisitions

Titelthema

Entscheidungsmuster
Prof. Dr. Hermut Kormann

Titelthema

Globaler Einkauf 2020
Megatrends der Beschaffung

Special

Referenzjahr 2009
Faire Unternehmenswerte



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Streben nach Resilienz

Unternehmensstrategien über Generationen

Familienunternehmen sind – wie alle Organisationen – potenziell unsterblich. Ihr Überleben hängt jedoch von so vielen externen und internen Faktoren ab, dass es nur den Allerwenigsten gelingt, Jahrhunderte zu überdauern. Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat die Entwicklung von rund 50 der größten, über 100 Jahre alten Familienunternehmen nachgezeichnet (die Ergebnisse werden im Frühjahr 2011 publiziert). Fasst man über die Historien der portraitierten Firmen hinweg die vielen Faktoren, die den Erfolg beeinflussen, zusammen, so fallen bestimmte Resilienz-Muster auf. Hiermit werden alle Fähigkeiten bezeichnet, die Familienunternehmen »widerstandsfähig« (robust oder flexibel) gegenüber Krisen machen. Einige davon werden im Folgenden skizziert.



Markus Plate



Torsten Groth

genzug erschafft man etwas, auf das man mit Stolz blickt, das gesellschaftliche Anerkennung verleiht, und von dem man materiell profitiert. Entscheidend ist dabei die Balance zwischen den Interessen von Familie und Unternehmen. Die resilienten Unternehmen agieren eher nach dem Prinzip »Familienunternehmen zuerst«. Hierbei werden sowohl Familien- als auch Unternehmensinteressen berücksichtigt, doch im Zweifel wird das Unternehmen priorisiert. Das bedeutet in der Nachfolge, dass Familienmitglieder menschlich und fachlich mindestens dieselben Anforderungen zu erfüllen haben wie externe Kandidaten, wobei diese einzigartige Position als Aufgabe und Herausforderung verstanden wird, das Unternehmen zu erhalten und zu entwickeln. Für die Ausschüttungspraxis heißt dies, die Gewinne zum überwiegenden Teil zu reinvestieren. Zugleich aber dürfen die Bedürfnisse der Familie nicht ständig hinter die des Unternehmens zurücktreten (»Unternehmen zuerst«), da dies den familiären Zusammenhalt beschädigt, das Desinteresse der Gesellschafter fördert und nicht selten in Verkaufsverhandlungen endet.

Koevolution von Familie und Unternehmen ► Im Familienunternehmen sind Familie und Unternehmen mit all ihren Unterschiedlichkeiten aneinander gebunden. Idealerweise wird das Unternehmen als die gemeinsame Aufgabe begriffen, an der die Familie über Generationen »baut«. Im Ge-

Langfristiges Überleben vor kurzfristigem Erfolg ► Unorganisches Wachstum und das Streben nach schnellem Erfolg kann Familienunternehmen in die oberste Liga katapultieren, aber ebenso auch ihr Ende einläuten. Unter Resilienz-Aspekten ist das langfristige Überleben höher zu bewerten als kurzfristige Gewinne. So hält man im Interesse eines krisenfesten Portfolios an zeitweilig schlechter performenden Firmenteilen fest, obwohl die Fokussierung auf einen gerade gut laufenden Geschäftsbereich kurzfristig Vorteile verheißt. Oder der Eintritt in Märkte unterbleibt, wenn es dafür keine echten Kompetenzen gibt und wenn langfristig keine stabile Marktposition gehalten werden kann. Bei weitreichenden Entscheidungen nicht nur die Gewinnoptionen zu sehen, sondern die Konsequenzen für Folgegeneration(en) zu beachten, ist Kern der Familienstrategie bei vielen der untersuchten Unternehmen.

Kontinuität und unternehmerischer Wandel ► Langlebige Familienunternehmen zeigen hinsichtlich ihrer Werte und Kernkompetenzen eine hohe Kontinuität (»Bau« am Unternehmen über Generationen). Sie machen keineswegs reflexhaft jede Mode der Unternehmensführung mit. Sie pflegen ihre Traditionen, führen die nächste Generation in diesem Sinne ans Unternehmen heran und achten sorgsam auf eine unverwechselbare Unternehmenskultur, die über Jahrzehnte an der Art der Mitarbeiterführung sowie am Umgang mit Lieferanten und Kunden erkennbar bleibt.

Auf der anderen Seite darf Kontinuität nicht zu Stagnation werden. Die Innovationskraft der Unternehmen basiert meist auf der stetigen, werteorientierten Weiterentwicklung spezifischer Kernkompetenzen. Beispielhaft für die großen weltweit führenden Unternehmen ist Voith zu nennen. Resilienten Unternehmen gelingt folglich der Spagat, sowohl ihre Kernwerte zu erhalten als auch auf dieser Basis innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die dauerhaft auf dem Weltmarkt bestehen.

Starke Bindungen – nach innen und außen ► Die Kultur resilienter Unternehmen baut bewusst auf Beziehungspflege auf. Die



Bindungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sind eng, häufig auf Vertrauen gegründet, und zeigen vor allem in Krisenzeiten ihre Vorzüge. In der Historie vieler resilienter Familienunternehmen treten immer wieder Führungskräfte und Ingenieure in Erscheinung, die das Haus durch konjunkturelle Krisen oder Zeiten familiärer Konflikte getragen haben, oder aber es gibt »freundschaftliche« Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen, ohne die man heute nicht mehr existieren würde. Allerdings darf diese beziehungsorientierte Kultur nicht in Isolationismus (»Schmoren im eigenen Saft«) enden. Auch wenn Führungskräfte meist aus den eigenen Reihen kommen, auch wenn es ein festes Netz an Zulieferern gibt, dann vor dem Erfahrungshintergrund, dass gerade dadurch technische und soziale Entwicklungstrends marktfähig umsetzbar werden. Resilienten Unternehmen scheint es besser als anderen zu gelingen, ihr Beziehungskapital für nachhaltige Erneuerungsprozesse zu nutzen.

Qualität vor Preiswettbewerb ▶ Die Prämisse »Qualität vor Preiswettbewerb« findet sich in den Strategien der untersuchten Unternehmen öfter wieder. Dies äußert sich auf Organisationsebene im Streben nach autonomer Entwicklung der eigenen Kernkompetenzen. Man zieht es vor, relevante Produktionsprozesse selbst in der Hand zu halten, vor allem, um die Qualität oder bestimmte Spezifikationen gut kontrollieren zu können. Hierfür werden dann auch Kostennachteile in Kauf genommen. Produktseitig spiegelt sich dies in einem Bekenntnis zu Qualität und in der Pflege der Jahrzehnte gewachsenen Reputation und Marke. Das Streben nach Qualitätsführerschaft ist ein »genetischer Code« resilienter Unternehmen. Wenn der Kompetenz- und Qualitätsvorteil in Sparten oder in Produktbereichen nicht gehalten werden kann, werden diese eher abgegeben als sich auf Preiswettbewerb einzulassen. Unter den größten, über 100 Jahre alten Unternehmen findet sich kaum eines, das allein »über den Preis« agiert hat, und nicht zugleich einen Kompetenzbereich gegen die Konkurrenz absichern konnte.

Evolution statt Planung ▶ Die historische Entwicklung langlebiger Familienunternehmen folgt häufig eher einem organischen, evolutiven Muster als rationalen Mittel-Ziel-Kalkülen. Die unternehmerische Strategie orientiert sich an den eigenen Fähigkeiten und Netzwerken, ist oft auch durch Gelegenheiten getrieben und mit dieser Pfadabhängigkeit nur bedingt kopierbar.

Als Beispiel dient Dräger (gegr. 1889). Die Entwicklung beginnt mit CO₂-Bierzapfanlagen, die aus England importiert werden. Deren Ventile erweisen sich als schadhaft und Dräger entwickelt daraufhin das verbesserte Lubeca-Ventil. Dessen Einsatz ist aber nicht auf CO₂ beschränkt, sondern erlaubt die kontrollierte Entnahme verschiedener technischer Gase. Hier konzentriert sich Dräger auf Sauerstoff und erschließt so diverse technische Anwendungen (Schweißen, Kalklicht). Sauerstoff wiederum hat viel mit dem Atmen zu tun, so dass Dräger das Feld des Atemschutzes bzw. der Sauerstoffversorgung mit diversen Produkten erschließt (Atemschutz für Feuer- und Grubenwehren, Gasmasken; Wiederbelebung bei O₂-Mangel). Zusammen mit dem berühmten Arzt Dr. Roth entwickelt Dräger dann einen ersten zuverlässigen Narkoseapparat. Diesem Schritt in die moderne Anästhesie folgen die Überwachung und Versorgung von Patienten in vulnerablen Situationen (während und nach einer Operation, Frühgeburten usw.).

Die sich evolutionär entwickelnden Kompetenzfelder in der »Beherrschung« medizinischer und technischer Gase bestimmen die ganze Entwicklung von Dräger. Dabei wird auf vorhandene Kompetenzen aufgesetzt, um neue Märkte zu erschließen und Funktionen abzudecken, etwa vom Atemschutz zum Tauchen oder die O₂-Versorgung im Flugzeug bis zur Gasmesstechnik, selbst wenn man sich aus einem Bereich wieder zurückzieht. Ebenso evolviert die Entwicklung im Medizinsektor von der Versorgung mit medizinischen Gasen über Anästhesiearbeitsplätze, Patientenüberwachungssysteme und die Frühgeborenenversorgung bis zu IT-Systemen und deren Integration im Krankenhaus.

Veranstaltungshinweise



19.11.2010 ▶ **6. Karrieretag Familienunternehmen*** | Veranstaltung für Familienunternehmen, hoch qualifizierte Studenten und »Young Professionals« in den Räumen der Goldbeck GmbH in Bielefeld | www.karrieretag-familienunternehmen.de

22.11.2010 ▶ **UWH-Heiratsmarkt für Familienunternehmen** | Familienunternehmer kommen mit Studenten über Praktika, Projekte, Bachelor- und Masterarbeiten sowie über den Berufseinstieg ins Gespräch | www.wifu.de

02.12.2010 ▶ **6. Forum Familienunternehmen im Hause der Roeckl Handschuh & Accessoires GmbH & Co. KG** | Frauen in der Nachfolge | www.wifu.de

11.-12.02.2011 ▶ **13. Kongress für Familienunternehmen** | Motto: *Zusammenspiel – Familie, Unternehmen, Netzwerke* | www.familienunternehmer-kongress.de

*hier ist das WIFU Kooperationspartner

Die hier dargestellten Muster deuten die Komplexität nur an, die resiliente Familienunternehmen über lange Zeiten erfolgreich aufgebaut haben. Gerade im Vergleich zu einer Ökonomie, die eher finanzielle Kennzahlen und kurzfristige Renditen in den Vordergrund rückt, wird deutlich, worin der Gewinn liegt, der Resilienz und Langfristigkeit stärkere Beachtung zu schenken. <<

Dipl.-Psych. Markus Plate und
Torsten Groth (Geschäftsführer Management Zentrum Witten, MWZ), wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen Universität Witten/Herdecke

