

INTES und impulse

verleihen den Preis an den „Familienunternehmer des Jahres“
gemeinsam mit



und



Erfolgsmodell Familienunternehmen – Vorbilder für Deutschland

Peter May

Sie wurden unterstützt von



Maria-Elisabeth Schaeffler, Michael Stoschek, Peter-Alexander Wacker, Jürgen Heraeus, Bernhard Simon, Markus Miele und Reinhard Zinkann, Stefan Messer, Heinz Gries und Andreas Land, Heinrich Deichmann und die Familie Leibinger: zehn vorbildliche Familienunternehmer aus Deutschland, zehn »Familienunternehmer des Jahres«. Die Familienunternehmen werden zunehmend zum Markenzeichen des neuen Deutschland. Und die zehn Preisträger der Jahre 2004 bis 2013 repräsentieren wichtige Aspekte vorbildlichen Familienunternehmertums »made in Germany«. Grund genug, das Phänomen näher zu betrachten.

Ein Hoch auf den »German Mittelstand«

Deutschland und die Art, wie es in der Welt wahrgenommen wird, haben sich verändert. Das einst geteilte Land ist vereint, alte und neue Bundesländer wachsen zusammen und sind zugleich fest in Europa verankert. Das vereinigte Deutschland ist nicht nur wirtschaftlich das stärkste Mitglied der Europäischen Union, sondern nimmt auch politisch zunehmend eine Führungsrolle ein. Das ist noch ungewohnt, aber es ist Realität. Global betrachtet steht das Land ebenfalls nicht schlecht da. Deutschland ist vergleichsweise gut durch die Finanzkrise gekommen, und der »German Mittelstand« genießt mittlerweile eine ähnliche Reputation wie einst das japanische »Kaizen«. Das neue Deutschland ist nicht nur stark; es wird auch geschätzt, zunehmend sogar gemocht. Wenn zwei deutsche Fußballmannschaften in Wembley um die Krone im europäischen Vereinsfußball streiten, löst das bei unseren englischen Nachbarn weniger Angst vor dem »furor teutonicus« als vielmehr Bewunderung für leichtfüßig zelebrierte Fußballkunst aus. In

den Umfragen über beliebte und respektierte Ausländer finden sich die Deutschen schon seit Jahren nicht mehr auf den hinteren Plätzen; in einer aktuellen BBC-Umfrage nehmen sie sogar den Spitzenplatz ein. Das von Nazis, Würstchen und Bier, Sandalen und lautem Gesang geprägte Deutschland-Bild hat eine deutliche Korrektur erfahren. Die Deutschen des Jahres 2013 sind lässig und international, sympathisch wie Jürgen Klopp, heißen Mesut Özil oder Sami Khedira – und sind dabei immer noch toll organisiert und hocheffizient. Im neuen Deutschland-Bild spielen schöner Fußball, »Vorsprung durch Technik« und ein Phänomen namens »German Mittelstand« eine zentrale Rolle.

Spätestens seit 2008 schaut die Welt mit Respekt und Bewunderung auf diesen »German Mittelstand«. Die mit der Lehmann-Pleite ausgelöste Krise hat die Welt erschüttert, Banken und Staaten an den Rand des Abgrunds gebracht und allen klargemacht, wie zerbrechlich das System ist, dem wir unseren Wohlstand verdanken. Und die Verunsicherung hält an. Dass Deutschland bislang vergleichsweise gut durch die Krise gekommen ist, hat eine Menge mit der spezifischen Spielart von Kapitalismus zu tun, die hierzulande gepflegt wird. Der »rheinische Kapitalismus« ist ordoliberal und eine interessante Mischung aus Sozialstaat und Familienkapitalismus. Das ist vielleicht nicht nur innovativ-zerstörerisch und urkapitalistisch. Aber ziemlich stabil.

Denn Deutschlands Kapitalismus ist so dezentral wie das Land. Die Wirtschaftskraft des Landes gründet nicht auf wenigen nationalen Champions, sondern auf einer großen Zahl über das Land verstreuter mittelständischer Unternehmen. Diese befinden sich meist in Familienbesitz und handeln aufgrund der

persönlichen Nähe der Eigentümer zu ihren Mitarbeitern und ihrer Heimatregion sozial verantwortlicher als Unternehmen mit anonymem Kapitalbesitz. Hinzu kommt, dass die Umstellung auf den Finanzkapitalismus angelsächsischer Prägung in Deutschland weniger fortgeschritten ist als in Großbritannien oder den USA. Deutschland ist immer noch eine Industriegesellschaft. Und die wurde von der Finanzkrise weniger stark getroffen als viele andere. Denn der Hunger der aufstrebenden Nationen nach Investitionsgütern ist noch lange nicht gestillt. Und Deutschlands industrieller Mittelstand bemüht sich nach Kräften, ihn zu befriedigen. Selbst der Euro, dem die Deutschen so skeptisch gegenüberstanden, sollte sich für ihre Unternehmen als Segen erweisen. Ihrer Effizienz können schwächere europäische Wettbewerber nun nicht mehr mit einer Abwertung ihrer Währungen begegnen. Deutschlands Vorteil, Europas Fluch. Ende offen.

Deutschlands Familienkapitalismus, die große Zahl regional, national und international tätiger Unternehmen in Familienhand, erweist sich zunehmend als Wettbewerbsvorteil für das Land. Die Welt schaut mit Respekt auf Deutschland und fragt immer deutlicher: Was hat es auf sich mit dem »German Mittelstand«? Was zeichnet ihn aus? Und was kann man von ihm lernen?

Nahezu alle Unternehmen werden von selbständigen Unternehmern gegründet, auf- und ausgebaut. Manche scheitern, andere haben Erfolg. Die einen mehr, andere weniger. Ganz gemäß den Gesetzen der kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft, die Joseph Schumpeter so trefflich beschrieben hat. Diejenigen, die Erfolg haben, stehen früher oder später vor der Fra-

ge: Wie gehe ich mit der Endlichkeit meiner Existenz um? Was soll aus meinem Unternehmen werden, wenn ich einmal nicht mehr bin? Und wenn dann der Wunsch obsiegt, das Unternehmen an die eigene Familie weiterzugeben, wird aus dem Unternehmen eines selbständigen Unternehmers ein Familienunternehmen.

Familienbetriebe sind die älteste und wichtigste Organisationsform unternehmerischen Wirtschaftens. Sie sind älter als der Kapitalismus und älter als die industrielle Revolution. Wo Menschen in Freiheit wirtschaften, erwerben und vererben dürfen, gibt es Familienunternehmen. In Deutschland bilden sie das Rückgrat und Fundament der Volkswirtschaft. Keine andere Organisationsform unternehmerischen Handelns hat so viele Betriebe, erwirtschaftet einen vergleichbar großen Beitrag zum Sozialprodukt, beschäftigt mehr Menschen und zahlt mehr Steuern. Unser Land wäre ärmer ohne die Selbständigen und die Familienunternehmer.

Allerdings sind sie nicht die einzig wünschenswerte Form unternehmerischen Handelns. Eine funktionierende Volkswirtschaft braucht auch andere Unternehmensformen. Projekte, für die es gewaltiger Kapitalien bedarf, können von Familien in der Regel nicht realisiert werden. So ist es kein Zufall, dass die ungeheure Wohlstandsbeschleunigung, die mit der industriellen Revolution einherging, untrennbar mit dem mannigfachen Einsatz großer Kapitalsammelstellen verbunden war. Hätte man die Industrialisierung den Familienunternehmen überlassen, wäre sie gewiss langsamer vorangeschritten. Ähnliches gilt für Unternehmen im Besitz der öffentlichen Hand. Zwar ist das sozialistische Projekt gescheitert und staatliche Wirtschaftslenkung als Instrument zur Wohlstandsmehrung

keine gute Idee. Doch als Unternehmer in einer kapitalistischen Wirtschaft macht der Staat in engen Grenzen durchaus Sinn. Wer sonst würde die Postzustellung nach Norderney oder die Bahnverbindung in den Bayerischen Wald zu vernünftigen Konditionen organisieren? Nein, nicht nur Selbständige und Familienunternehmen, auch Publikumsgesellschaften, Unternehmen im Besitz der öffentlichen Hand und Genossenschaften, ja sogar Unternehmen im Besitz von Finanzinvestoren braucht das Land. Und es gehört zu den vornehmsten Aufgaben wirtschaftslenkender Politik, durch Einsatz geeigneter Mittel die richtige Mischung zwischen ihnen zu stimulieren.

In diesem Mix spielen die Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Sie sichern die Grundversorgung und gesellschaftliche Stabilität. Der Landwirt und der Handwerker, der Arzt und der Rechtsanwalt, der Einzelhändler und der Gastronom: Die meisten der Institutionen, die aus unserem Alltag nicht wegzudenken sind, sind Familienunternehmen. Doch nicht nur das. Weil Familienunternehmen zahlreich und selten groß sind, ist eine auf ihnen beruhende Wirtschaftsordnung dezentral und diversifiziert. Das erschwert zwar die Durchsetzung staatlicher Wirtschaftsfantasien, bewährt sich aber in schwierigen Zeiten.

Eine Casino-Mentalität, wie sie derzeit im Finanzsektor zu beobachten ist, ist nur dort möglich, wo Chancen und Risiken unternehmerischer Entscheidungen disproportional verteilt sind. In einer von Familienunternehmen dominierten Wirtschaft ist sie schwer vorstellbar. Familienunternehmer arbeiten mit eigenem Geld und dem ihrer Familie. Dessen Verlust trifft sie unmittelbar, direkt und persönlich. Deshalb wachsen Familienunternehmen langsamer, aber auch mit geringerem Risiko.

Tengelmann-Chef Karl-Erivan Haub hat die dahinterstehende Haltung mit einfachen Worten zusammengefasst: »Sicherlich gehen wir Risiken ein, doch irgendwann gibt es dann eine Grenze, wo ich sage: Das geht nicht mehr, das ist das Geld unserer Familie und der nächsten Generation.« Familienunternehmen denken und handeln langfristig. Ihr Planungshorizont ist nicht ein Quartal, sondern eine ganze Generation. Das macht sie unaufgeregter und weniger anfällig für kurzfristige Übertreibungen.

Auch gesellschaftlich tragen Familienunternehmen zur Stabilisierung bei. Vielen gelten sie als die sympathische Variante des Kapitalismus, als ein Kapitalismus mit menschlichem Antlitz. Als dominante Inhaber, die oft genug mit ihrer Familie am Sitz des Unternehmens leben, handeln Familienunternehmer im wohlverstandenen Eigeninteresse, wenn sie sich auch für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und ihrer Heimatregion engagieren. In Deutschland gibt es viele benachteiligte Regionen, die man in Anlehnung an Helmut Kohl als »blühende Landschaften« bezeichnen darf, nur weil in ihnen ein gesundes Familienunternehmen beheimatet ist. Wer Orte wie Burladingen, Allendorf oder Vestenbergsgreuth besucht, versteht schnell, warum uns Franzosen, Briten und Spanier um unseren »German Mittelstand« beneiden. Der deutsche Familienkapitalismus stellt eine gesunde Mischung aus ökonomischer Erfolgsorientierung und sozialer Verantwortung dar. Er schafft Wohlstand nicht nur für die Inhaberfamilien, sondern auch für die Menschen, die mit ihm leben und arbeiten. Ein solcher Kapitalismus ist leichter zu vermitteln und fordert mit gutem Recht Rahmenbedingungen, die seine Existenz befördern und nicht erschweren. Wer ein stabiles Fundament für Volkswirt-

schaft und Gesellschaft will, sollte auf Familienunternehmen setzen.

Familienunternehmen sind anders

Was ist ein Familienunternehmen?

Familienunternehmen sind Unternehmen, deren maßgeblicher Inhaber eine Familie ist, die den Willen hat, ihre dominante Stellung für mindestens eine weitere Generation aufrechtzuerhalten.

Schon durch das Merkmal der dominanten Inhaberschaft unterscheiden sich Familienunternehmen von Publikumsgesellschaften, deren idealtypische Inhaberstruktur von einer Vielzahl überwiegend kleiner und häufig wechselnder Aktionäre gekennzeichnet ist. Der Unterschied zwischen dominanter und fragmentierter Inhaberschaft ist von Bedeutung. »Eine Familiengesellschaft gehört der Familie, eine Publikumsgesellschaft dem Vorstand«, hat der in Amerika tätige Spitzenmanager Martin Richenhagen diese Differenz in ironischer Zuspitzung auf den Punkt gebracht. Anders als bei der Publikumsgesellschaft liegt das Zentrum der Macht im Familienunternehmen nicht beim Management, sondern bei den Inhabern. Diese Erkenntnis ist wichtig, auch wenn beide Positionen im Familienunternehmen nicht selten identisch oder teilidentisch besetzt sind.

Die Unterschiede werden durch den familiären Charakter der Inhaberschaft noch verstärkt. Die Inhaber eines Familien-

unternehmens sind nicht nur durch ein gleichgerichtetes Investitionsinteresse, sondern auch verwandtschaftlich miteinander verbunden. Im Familienunternehmen geht es deshalb nie nur ums Unternehmen, sondern immer auch um familiäre Dynamiken. Wer sich aus dem Unternehmen lösen will, riskiert auch den Ausschluss aus der Familie. Und wer im Unternehmen zurückstecken muss, fühlt sich auch als Familienmitglied zurückgesetzt. Die Verknüpfung von unternehmerischer Inhaberschaft mit familiären Aspekten erzeugt eine doppelte Bindekraft und schafft zugleich eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen. Denn die Systeme Unternehmen und Familie gehorchen unterschiedlichen Grundlogiken. Die ideale Familie ist ein sicherer Hort, der ihren Mitgliedern Geborgenheit vermittelt und sie bestmöglich auf ein selbständiges Leben vorbereitet. »Wurzeln und Flügel« sollten Eltern ihren Kindern vermitteln, hat Johann Wolfgang von Goethe die Grundidee guter Erziehung in der Familie zutreffend zusammengefasst. Der Verband Familie ist auf Zusammengehörigkeit, wechselseitige Unterstützung und die prinzipielle Gleichwertigkeit der Familienmitglieder ausgerichtet. Die Leitwährung ist Liebe, und die Beteiligten dürfen erwarten, bei deren Verteilung gleichmäßig berücksichtigt zu werden. Das System Unternehmen kann sich derlei Sentimentalitäten nicht leisten. Es steht im Wettbewerb und braucht überlegene Leistung, wenn es Erfolg haben will. Statt um Geborgenheit und Gleichbehandlung geht es im Unternehmen um Leistung und Differenzierung. Viele Unternehmerfamilien tun sich schwer damit, die beiden Ebenen souverän nebeneinander zu handhaben. Ihre undifferenzierte Vermischung ist Ursache für mannigfaltige Probleme in Familienunternehmen.

Der dynastische Wille schließlich macht aus einem familiären Unternehmen ein Familienunternehmen. Die Inhaber eines Familienunternehmens wollen, dass das Unternehmen auch in der nächsten Generation noch ein Familienunternehmen ist. Unsere Verfassung stattet diesen Wunsch mit Grundrechtscharakter aus. »Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet«, heißt es in Artikel 14. Der Wunsch, ein Unternehmen an seine Kinder weiterzugeben, steht gleichberechtigt neben der Meinungsfreiheit und dem Gleichbehandlungsgrundsatz. Und ist hierzulande kulturell tief verankert. Das Denken in Dynastien hat in Deutschland eine lange Tradition. Zwar hat das Bürgertum den Adel von der Spitze der gesellschaftlichen Hierarchie verdrängt, die kulturelle Prägung aber nicht verändert. Die Rangstellung, die einst dem Baron, dem Grafen oder dem Fürsten zukam, wird im bürgerlich-industriellen Zeitalter mehr oder weniger von den Familienunternehmern besetzt. Deutschlands Elite denkt in Dynastien.

Dominante Inhaberschaft, Familie und generationenübergreifendes Unternehmensverständnis machen ein Familienunternehmen aus. Größe spielt dabei keine Rolle. Zwar sind die meisten Familienunternehmen klein und mittelgroß, aber es gibt auch große Familienunternehmen. Walmart, eines der umsatzstärksten Unternehmen der Welt, ist ein Familienunternehmen, und das größte deutsche Unternehmen, die Volkswagen AG, steht seit kurzem ebenfalls unter familiärer Kontrolle. Vor allem, wenn es gelingt, ein Unternehmen über mehrere Generationen in Familienbesitz zu erhalten, kann eine Menge zusammenkommen. Sparen und weiterbauen – so lassen sich familiäre Imperien errichten. Die Unternehmen der Preisträger

setzen allesamt Hunderte von Millionen, einige gar Milliarden Euro um. Gleiches gilt für die Größe der Unternehmerfamilie. Die meisten Familienunternehmen haben nur einen oder wenige Inhaber; fehlende Größe und Ertragskraft begrenzen das Wachstum. Begriffsbestimmend ist das aber nicht. Große Familienunternehmen können auch große Inhaberfamilien haben. Unerheblich ist auch, ob die Familie das Unternehmen führt. Zwar werden die meisten, vor allem kleine und mittlere Familienunternehmen, von ihren Eigentümern geführt. Die Identität von Inhaberschaft und Führung ist in kleinen Unternehmen zwingend. Mit wachsender Größe steigt dann aber nicht nur die Wahlfreiheit, sondern auch die Anforderung an das Führungspersonal. Die Wahrscheinlichkeit, dass der familiäre Genpool ausreichend Unternehmern produziert, verhält sich umgekehrt proportional zum Wachstum der Firma, auch wenn wir die Wirkungen einer konsequenten Erziehung zum Nachfolger nicht unterschätzen sollten. Es gehört zu den zentralen Aufgaben verantwortlich gelebter Inhaberschaft im Familienunternehmen, bei der Frage »Familien- oder Fremdgeschäftsführung« die Unternehmens- und nicht die Familienbrille aufzusetzen. Große Familienunternehmen können auch von nicht zur Familie gehörenden Personen geführt werden, wie die Preisträger Schaeffler, Stoschek, Wacker und Gries/Land belegen. Nicht auf die Familienzugehörigkeit des Managements, sondern auf die Inhaberschaft kommt es an.

Typische Stärken und Schwächen

Weil Familienunternehmen sich von anderen Erscheinungsformen unternehmerischen Handelns unterscheiden, sind auch

ihre Stärken und Schwächen anderer Natur. Es gehört zu den Versäumnissen der Betriebswirtschaftslehre, sich in der Vergangenheit nahezu ausschließlich an der großen Publikumsgesellschaft orientiert und die dominierende Organisationsform Familienunternehmen sträflich vernachlässigt zu haben. Und es tut gut zu sehen, dass wir dabei sind, diese Fehlentwicklung zu korrigieren.

Wer die Besonderheiten bei der Führung von Familienunternehmen verstehen will, kann sich an ihren drei charakteristischen Merkmalen orientieren. Sowohl mit der dominanten Inhaberschaft als auch mit ihrem familiären Charakter und dem generationenübergreifenden Unternehmerverständnis verbinden sich jeweils systemtypische Stärken und Schwächen. Gute Führung hat die Aufgabe, diese Stärken zur Geltung zu bringen und mit den Schwächen professionell umzugehen.

Die Tatsache, dass die Familie der dominante Inhaber im Unternehmen ist, sichert eine hohe Übereinstimmung zwischen Inhabern und Führung. Diese ist umso größer, je höher die Identität ist. Aber auch einer externen Führungskraft im Familienunternehmen muss stets klar sein, wer das letzte Wort hat. Ein Manager, der dies nicht akzeptieren kann, ist im Familienunternehmen fehl am Platz. Die Vorteile der größeren Übereinstimmung zwischen Inhabern und Führung liegen auf der Hand. Entscheidungen können schneller getroffen werden. Und die Gefahr, dass die Unternehmensführer allzu sorglos mit dem Geld anderer Leute umgehen, ist im Familienunternehmen geringer als andernorts.

Aber dominante Inhaberschaft hat nicht nur Vorteile. Niemand kann den dominanten Inhaber hindern, seine Macht zu miss-

brauchen. Wer an die Schwächen von Familienunternehmen denkt, dem kommen rasch unfähige Nachfolger in den Sinn oder Senioren, die nicht von der Macht lassen wollen. Nur der Markt oder der liebe Gott können den Missbrauch der Macht durch den dominanten Inhaber bestrafen – und tun dies mit Sicherheit.

Der familiäre Charakter der Inhaberschaft ist ebenfalls von janusköpfiger Natur. »Ein Familienunternehmen hat einen großen Vorteil und einen großen Nachteil – und das ist die Familie«, hat der ehemalige Miele-Chef Peter Zinkann mehrfach festgestellt. Die mit der Verwandtschaft verbundene zusätzliche Bindung erzeugt eine höhere Loyalität als ein schlichtes Investment. Am Familienunternehmen ist man nicht nur finanziell, sondern auch emotional beteiligt. Der Verkauf von Anteilen ist mit hohen emotionalen Kosten verbunden; dazuzugehören ist eindeutig besser. »Patient Capital« (geduldiges Kapital) nennen das die Finanzfachleute. Starke Unternehmerfamilien machen daraus einen Wettbewerbsvorteil.

Selbstverständlich ist das nicht. Denn wo Familie ist, lauern immer auch Konflikte. Das Hantieren zwischen den beiden Systemen Unternehmen und Familie stellt die Familienmitglieder vor große Herausforderungen. Unternehmerisch notwendige Differenzierung auf der einen Seite, familiäre Gleichbehandlung auf der anderen – allein dieser Aspekt bietet genug Raum für Neid, Eifersucht und Missgunst. Ob zwischen Generationen oder Geschwistern: Familienunternehmen bieten einen idealen Nährboden für Streitigkeiten. Am Ende ist der Schaden groß. »Streit ist der größte Wertvernichter im Familienunternehmen« ist eine beliebte Beraterklage. Sie sollte uns

Anlass geben, Professionalität nicht erst bei der Streitbeilegung an den Tag zu legen.

Noch ein weiterer Nachteil ist mit der familiären Inhaberschaft verbunden. Der Wunsch nach Aufrechterhaltung der Familiendominanz begrenzt die finanziellen Ressourcen; und das in mehrfacher Hinsicht. So können Familienunternehmen allenfalls bis zur Grenze der Aufgabe des familiären Führungsanspruches externes Eigenkapital einwerben und sind daher weitgehend auf die Eigenmittel begrenzt, die von der Familie selbst, insbesondere durch Verzicht auf Gewinnausschüttungen, bereitgestellt werden. Bei der Hereinnahme von Fremdkapital müssen sie zusätzlich darauf achten, ihre unternehmerische Unabhängigkeit nicht durch einen gefährlich hohen Leverage zu gefährden. Solide Familienunternehmen sind nicht selten zu einem Drittel oder gar zur Hälfte mit Eigenkapital finanziert und haben signifikant weniger Bankkredite als Eigenmittel in der Bilanz. Wer mit dieser Knappheit Erfolg haben will, braucht andere Wettbewerbs-, Wachstums- und Finanzierungsstrategien als eine Publikumsgesellschaft.

Zum Ausgleich können Familienunternehmen mit einer Ressource wuchern, die anderen Unternehmungen nicht gleichermaßen zur Verfügung steht. Familienunternehmer und Unternehmerfamilien verkörpern Unternehmertum zum Anfassen; mit ihrer verlässlichen und langfristigen Bindung an das Unternehmen können sie bei Mitarbeitern, Kunden und sonstigen Stakeholdern ein Vertrauenskapital generieren, das die Nachteile beim Finanzkapital durchaus ausgleichen kann. »Wir sind ein Familienunternehmen« ist ein machtvolleres Marketinginstrument, das von Unternehmern wie Claus Hipp oder Wolfgang Grupp virtuos ausgespielt wird. Auch die Miele und

Zinkanns spielen geschickt mit ihrem Status als »geschäftsführende Gesellschafter«, und Maria-Elisabeth Schaeffler hätte die existenzbedrohende Krise nach der Conti-Übernahme wahrscheinlich weniger gut überstanden, wenn sie sich nicht selbst mit vollem Einsatz in die Bresche geworfen hätte. »Management by Inhaberbonus« ist kein Privileg der Großen. Jedes Familienunternehmen kann den Vertrauensbonus persönlich verantwortlicher Inhaberschaft im Wettbewerb ausspielen. Sätze wie »Meine wichtigsten Kunden besuche ich selbstverständlich selber« oder »Meine Mitarbeiter gehen für mich durchs Feuer« habe ich von Familienunternehmern aller Größenordnungen gehört. Man kann jedem Familienunternehmer nur raten, künftig noch mehr aus diesem kaum kopierbaren Wettbewerbsvorteil zu machen.

Das gilt auch für einen anderen Vorteil. Wer per definitionem in Generationen, also wirklich langfristig denkt, ist in der Lage, langfristig wirksame Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die von anderen nur schwer kopiert werden können. Als ich vor Jahren das Lüdenscheider Familienunternehmen ERCO kennenlernte, erzählte mir der geschäftsführende Gesellschafter Tim-Henrik Maack, wie sein Vater das Unternehmen konsequent vom klassischen Lampenhersteller zum Weltmarktführer für Architekturbeleuchtung umgebaut habe. »Licht statt Leuchten« lautet das Credo des Unternehmens seither. Auf meine Frage, wie lange dieser Transformationsprozess gedauert habe, entgegnete Tim-Henrik Maack, so als sei das nichts Besonderes: »Erste Erfolge sah mein Vater schon nach etwa zehn Jahren. Aber im Grunde hat es eine ganze Generation gedauert.« Können Sie sich vorstellen, welche Reaktion der CEO einer Publikumsgesellschaft ern-

ten würde, der, nachdem er auf der Hauptversammlung seine neue Vision vorgestellt hat, auf Nachfrage eines Aktionärs, wie lange deren Realisierung wohl dauern würde, antwortete: »Erste Erfolge sehen wir voraussichtlich schon in etwa zehn Jahren...«? Nachhaltigkeit ist im Familienunternehmen keine Worthülse, sondern Bestandteil der eigenen Identität. Sie kann planmäßig zu wettbewerbsrelevanten Vorteilen ausgebaut werden.

Doch auch das generationenübergreifende Unternehmensverständnis hat nicht nur Vorteile. Wer in langen Zyklen denkt, hat einen natürlichen Feind: den Lebenszyklus. Alles Sein unterliegt dem Gesetz vom Entstehen, Wachsen, Reifen und Vergehen. Aufstieg und Niedergang sind auch mit der kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft untrennbar verbunden. Die kreative Zerstörung, die den einen nach oben bringt, bewirkt den Abstieg des anderen. Als »unaufhörliche und unbarmherzige Revolution« hat die Wirtschaftshistorikerin Joyce Appleby das kapitalistische Wirtschaftsmodell beschrieben. Auch vor Familienunternehmen macht das Gesetz vom Aufstieg und Niedergang nicht halt. Der Volksmund weiß das: »Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's«; Abwandlungen dieses Aphorismus gibt es in nahezu allen Sprachen der Welt. Unternehmen entstehen und vergehen ebenso wie Familien. Wer den Unternehmergeist nicht lebendig hält, hat keine Chance.

Noch eine Herausforderung ist untrennbar mit dem Typus Familienunternehmen verbunden. »No one, not even Warren Buffett, can win the battle for eternity«, hat die *Financial Times* vor einigen Jahren geschrieben. Solange Menschen sterblich sind, so lange brauchen Familienunternehmen eine gelungene Nachfolge, um als Familienunternehmen fortbeste-

hen zu können. Nur wenn die dominante Inhaberschaft der Familie von einer Generation auf die nächste transportiert wird, perpetuiert sich das Familienunternehmen. Kein anderer Unternehmenstypus kennt eine vergleichbare Herausforderung. Nachfolge ist Familienunternehmen pur. Sie ist eine der großen Krisen im Lebenszyklus eines Familienunternehmens und die einzige, die mit Gewissheit eintritt. Sie ist aber auch die Krise, der wir wie keiner anderen mit vorausschauender Planung begegnen können.

Familienunternehmen sind nicht besser oder schlechter als andere Unternehmen, sie sind vor allem anders. Lange Zeit ist die Wissenschaft nahezu undifferenziert von einer grundsätzlichen Unterlegenheit der Familienunternehmen ausgegangen. Managementtheoretiker wie Alfred Chandler sahen in ihnen nur eine Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft. Neuere Untersuchungen haben das traditionelle Bild erschüttert und zu einer neuen Wertschätzung und einem gewachsenen Selbstbewusstsein der Familienunternehmen beigetragen. Das ist gut und richtig. Es sollte aber nicht überheblich machen. Überlegenheit ist das Ergebnis guter Arbeit, nicht der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Ein Unternehmen ist nicht deshalb erfolgreich, weil es ein Familienunternehmen ist, sondern weil es gut geführt wird.

Bunt wie das Leben selbst

Letzteres ist gar nicht so einfach. Wenige einfache Grundsätze wie bei der Publikumsgesellschaft kann es bei der Führung von Familienunternehmen nicht geben. Im Gegensatz zu ersteren bilden sie keine überschaubare Gruppe weitgehend gleichartiger Unternehmen. Familienunternehmen sind nicht nur anders als andere Unternehmenstypen, sie unterscheiden sich auch untereinander erheblich. Unter dem Homogenität signalisierenden Oberbegriff verbirgt sich eine Vielfalt unterschiedlicher Erscheinungsformen, die eine Herausbildung gleichartiger Führungsanweisungen schwer macht.

Größenunterschiede

Vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum Milliarden-Konzern: Familienunternehmen gibt es in allen Größenordnungen. Mit den Unterschieden in der Größe verbinden sich unterschiedliche Fragestellungen. Kleine Unternehmen ringen um Professionalität, große mit Komplexität. In kleinen Unternehmen ist die Einheit von Führung und Eigentum praktisch unauflösbar; große Familienunternehmen können und müssen sowohl bei der Inhaberschaft als auch bei der Führung zwischen verschiedenen Optionen wählen. Fremd- oder Familienmanagement: Diese Fragestellung ist im kleinen Handwerksbetrieb ohne Relevanz, im großen Familienunternehmen womöglich überlebenssichernd.

Altersunterschiede

Dazu kommen zum Teil gewaltige Altersunterschiede. Das eine Unternehmen befindet sich noch in der ersten Generation, das andere ist mehrere hundert Jahre alt. Solche Unterschiede haben Relevanz. Je älter ein Familienunternehmen wird, desto schwieriger wird es, einen innovativen Unternehmmergeist lebendig zu erhalten. Dafür erarbeiten sich alte Familienunternehmen mit der Zeit eine gewisse Erfahrung und Gelassenheit im Umgang mit Krisen, um die sie die jungen nur beneiden können. Ich erinnere mich noch gut an zwei Cousins, die mich um Vermittlung in einem Konflikt baten. Angesichts der Schwere des Konfliktthemas überraschte mich die Gelassenheit der beiden. »Ach, wissen Sie«, erklärte einer von ihnen unter zustimmendem Nicken des anderen, »wir sind nun schon seit sieben Generationen Familienunternehmen. Alle sechs Vorgenerationen haben mindestens einmal heftig miteinander gestritten und ihren Streit überlebt. Wir sind sicher, dass uns das ebenfalls gelingen wird.«

Unterschiedliche Geschäftsmodelle

Der allmähliche Wandel vom Aufbau zum Ausbau hinterlässt Spuren im Geschäftsmodell. Je älter das Familienunternehmen wird, desto stärker treten Aspekte der Risikodiversifikation in den Vordergrund. Setzen Aufbauunternehmer – von ihren Finanziers und vom eigenen Charakter gleichermaßen getrieben – typischerweise (fast) alles auf eine Karte, suchen ihre Nachfolger verstärkt nach Wegen, das Gewonnene abzusichern. »Fokussierung ist der Weg zum Erfolg, Diversifikation

das Mittel seiner Sicherung«, so lautet die Handlungsmaxime vieler Erben. Und dementsprechend bauen sie das von den Vorfahren geerbte Unternehmen um. Manche nehmen Gelder aus dem Unternehmen, um sie in sogenannten Family Offices anzulegen. Andere bauen ihr Unternehmen zu einer diversifizierten Unternehmensgruppe mit mehreren Standbeinen um. Wieder andere verkaufen die ursprüngliche unternehmerische Aktivität und suchen ihr Heil in der professionellen Vermögensanlage nach dem Vorbild kleiner Investmentbanken. Es gibt viele Wege, mit der Austarierung von unternehmerischen Chancen und Risiken umzugehen. Und entsprechend unterschiedliche Erscheinungsformen von Familienunternehmen. Welcher Weg der richtige ist, muss jede Unternehmerfamilie nach ihrem jeweiligen Wollen und Können entscheiden. Und dabei berücksichtigen, dass jedes Geschäftsmodell mit anderen Herausforderungen verbunden ist. Nicht nur in ökonomischer, sondern auch in emotionaler Hinsicht. »Es sind die Emotionen, nicht die Dividenden«, hat der Familienunternehmer des Jahres 2007, Jürgen Heraeus, die Bedeutung des Emotional Value für die Führung von Familienunternehmen in einem Interview auf den Punkt gebracht. Vermögensdiversifikation sichert zwar den ökonomischen Bestand des Familienvermögens, aber sie reduziert den emotionalen Wert. Familien, die langfristig unternehmerischen Erfolg haben wollen, müssen diesen Spagat meistern.

Unterschiede in der Inhaberstruktur

Auch die Familie als dominierender Inhaber eines Familienunternehmens zeigt sich in unterschiedlichen Erscheinungsfor-

men – als alleiniger Eigentümer, als Geschwisterkonstellation, als überschaubare Gruppe mehr oder minder eng verwandter Vettern und Cousinen oder gar – wie im Fall Heraeus – als große Familiendynastie, deren Inhaberstruktur manch einen mehr an eine Aktiengesellschaft erinnern mag. All diese Unternehmen sind Familienunternehmen. Und doch sind mit den verschiedenen Erscheinungsformen auch hier unterschiedliche Stärken und Schwächen verbunden. Die natürliche Identifikation mit dem Unternehmen und das Zusammengehörigkeitsgefühl der familiären Gruppe nehmen parallel zu ihrem Wachstum ab und müssen zunehmend künstlich organisiert werden. Familienmanagement ist eine nicht hinwegzudenkende Erfolgsvoraussetzung in größer werdenden Unternehmerfamilien.

Der familiäre Alleininhaber kennt solche Sorgen nicht. Seine Inhaberstellung und sein Commitment sind ungeteilt, Probleme mit dem Zusammenhalt oder gar Streit sind ihm fremd. Dafür ist er in besonderem Maße anfällig für Machtmissbrauch. Unfähigkeit oder Unwilligkeit im verantwortungsbewussten Umgang mit der Inhaberrolle wirken sich bei ihm besonders nachteilig aus. Und auch die Nachfolgefrage hat beim Alleininhaber besonderes Gewicht.

In der Geschwistergesellschaft relativieren sich diese Fragestellungen. Dafür tritt hier die zerstörerische Kraft der Geschwisterrivalität auf den Plan, und es ist von existenzieller Bedeutung, wie gut eine Familie mit dieser Herausforderung umzugehen versteht.

Wird die schwierige Geschwisterphase erfolgreich bewältigt und aus einer Geschwistergesellschaft ein Vetternkonsortium, nimmt die Rivalität ab; nur manchmal, wenn die Verletzungen besonders tief waren, versucht die unterlegene Partei, das

Schicksal in der Folgegeneration zu wenden. Aber nicht diese Rückspiele sind die zentrale Herausforderung im Vetternkonsortium, sondern die zunehmende Diversität. Waren die Geschwister noch vollständig oder zumindest nahezu gleichmäßig am Unternehmen beteiligt, werden die Unterschiede im Vetternkonsortium allmählich größer. Unterschiedliche Beteiligungsquoten führen zu unterschiedlich hohen Dividenden und Unterschieden bei den Mitwirkungsrechten. Die Welt spaltet sich in im Unternehmen tätige und nicht tätige Gesellschafter, und auch die Altersunterschiede und die räumliche Entfernung vom Unternehmen nehmen beständig zu. Nur wenn die Familie von der Unisex-Mentalität der frühen Phase abrückt und lernt, mit der Unterschiedlichkeit angemessen umzugehen, hat das Familienunternehmen eine Überlebenschance. Manche werden dann irgendwann zu großen Familiendynastien. Dafür muss es allerdings nicht nur in der Familie funktionieren. Auch die ökonomischen Grundlagen müssen stimmen. Nur wenn der Wert der Firma und der für Ausschüttungen zur Verfügung stehende Betrag mindestens ebenso schnell wachsen wie die Familie, funktioniert das Modell Familiendynastie. Es ist kein Zufall, dass die bekannten Familiendynastien allesamt große und wirtschaftlich erfolgreiche Familienunternehmen besitzen. Kleinere und mittlere Unternehmen vertragen keine große Zahl von Familiengesellschaftern.

Unterschiede in der Führungsstruktur

Zu guter Letzt unterscheiden sich Familienunternehmen in der Art und Weise, in der die Familie ihren Einfluss auf das Unternehmen organisiert. Kleinere und mittlere Familienunterneh-

men werden in der Regel von ihrem Eigentümer beziehungsweise ihren Eigentümern selbst geführt; die Interessenidentität zwischen Inhabern und Führung ist bei ihnen vollständig gewährleistet. Dafür ist im inhabergeführten Familienunternehmen die Abhängigkeit vom Inhaber-Manager groß. Sie zu reduzieren und eine geordnete Führungsnachfolge sicherzustellen (auch im Falle eines unvorhergesehenen Ausfalls des Unternehmers) ist die zentrale Herausforderung im inhabergeführten Familienunternehmen.

In Unternehmen mit mehreren Inhabern ist es irgendwann nicht mehr möglich, alle Gesellschafter gleichmäßig an der Führung zu beteiligen. Der Inhaberkreis teilt sich in tätige und nicht tätige Gesellschafter. Zwar ist die Identität von Inhaber- und Managementinteressen durch die Funktion des geschäftsführenden Gesellschafters weiterhin gewährleistet, doch treten nun Interessenunterschiede zwischen tätigen und nicht tätigen Inhabern zutage, die eine sachliche und emotionale Professionalität verlangen, mit der sich viele Unternehmerfamilien schwertun. Wer das Problem einer Zweiklassengesellschaft im Gesellschafterkreis ausschalten möchte, kann das Management der Familienfirma fremden Managern überlassen und den familiären Einfluss über die Kontrollfunktion wahrnehmen. Fremdgeführte und familienkontrollierte Familienunternehmen sind unter großen und mittleren Familienunternehmen nicht selten. Ob sie erfolgreich sind, hängt maßgeblich davon ab, wie gut es gelingt, die richtigen Manager zu finden und zu binden und eine ausreichende Interessenidentität zwischen Fremdmanager und Inhaberfamilie herzustellen. Der professionelle Umgang mit der Prinzipal-Agenten-Thematik ist der entscheidende Erfolgsfaktor im fremdgeführten Familienunternehmen.

Ob er auch dann noch dauerhaft gelingen kann, wenn die Familie weder zur Führung noch zur kontrollierenden Steuerung willens und in der Lage ist, muss bezweifelt werden. Das Schicksal der Madeleine Schickedanz sollte abschreckend wirken. Wer seine Eigentümerfunktion nicht mehr eigenverantwortlich wahrnehmen kann, muss über einen Verkauf nachdenken.

Eine Strategie für die Inhaberschaft

Um die aufgeworfenen Fragen zu beantworten, brauchen Familienunternehmen nicht nur gute Unternehmensstrategien, sondern auch eine Strategie für ihre Inhaberschaft. Denn der Inhabermacht korrespondiert eine Inhaberverantwortung. Eigentum berechtigt nicht nur, es verpflichtet auch. Nicht nur im eigenen, sondern auch im allgemeinen Interesse ist die Familie gehalten, mit ihrer Inhabermacht verantwortungsbewusst umzugehen. Responsible Ownership hat viele Facetten. Vor allem aber verpflichtet sie die Inhaber eines Familienunternehmens, eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie sie mit ihrem Eigentum umgehen wollen. Wie lautet unser Selbstverständnis? Welche Ziele sollen erreicht und welche Werte bei der Zielerreichung beachtet werden? Mit welcher inhaberstrategischen Ausrichtung soll das Ziel verfolgt werden, und welche Geschäftsprinzipien müssen vom Management dabei beachtet werden? Welchen normativen Rahmen setzen wir für die Führung unseres Unternehmens? Wie will die Inhaberfamilie auf das Unternehmen einwirken und ihre dominante Inhaberschaft

angemessen zur Geltung bringen? Unter welchen Voraussetzungen dürfen Mitglieder der Inhaberfamilie dabei mitwirken? Und welche Rechte und Pflichten sind mit der Inhaberrolle und der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie verbunden?

Die Entwicklung und Implementierung von Inhaberstrategien ist eine junge Disziplin. Schon der Gedanke an die Inhaber als übergeordnete Instanz ist für an der Publikumsgesellschaft geschulte Unternehmensführer schwer akzeptabel. Doch ist er mit dominanter Inhaberschaft zwingend verbunden. Umso wichtiger ist es, dass die Inhaber bei der Entwicklung ihrer Inhaberstrategien professionell agieren: dass sie den Rahmen des Machbaren erkennen, ihr Wollen und ihre Fähigkeiten in Übereinstimmung bringen, ihre soziale Verantwortung im Auge haben und einen angemessenen Ausgleich zwischen ökonomischer und emotionaler Wertschöpfung finden. Den Weg dahin habe ich in meinem Buch *Erfolgsmodell Familienunternehmen* ausführlich beschrieben.

Adäquate Unternehmensstrategien

Weil Familienunternehmen anders sind als Publikumsgesellschaften, müssen auch ihre unternehmerischen Strategien andere sein. Der amerikanische Managementlehrer John Ward hat dafür vor einigen Jahren den Begriff der »unconventional strategies« geprägt. Ich möchte noch einen Schritt weiter gehen. Unkonventionell sind solche Strategien ja nur, solange man die Publikumsgesellschaften und ihr strategisches Verhalten als Norm anerkennt. Und genau damit muss Schluss sein.

Publikumsgesellschaften sind eine wichtige Säule im unternehmerischen Mix einer Volkswirtschaft. Aber sie sind nicht das Maß aller Dinge. Sie stehen neben, nicht über den Familienunternehmen. Deshalb sind abweichende strategische Verhaltensweisen von Familienunternehmen nicht unkonventionell, sondern adäquat. Was mit solch adäquaten Unternehmerstrategien gemeint ist, möchte ich an ein paar kurzen Beispielen verdeutlichen.

Weil Kapital in Familienunternehmen eine knappe Ressource ist, sollten sie nicht auf Märkten konkurrieren, auf denen Kapitalkraft eine wettbewerbsrelevante Größe darstellt. Kapitalintensive Märkte können die Möglichkeiten eines Familienunternehmens leicht überfordern und zum Verlust der Familienherrschaft führen. Kluge Familienunternehmen bevorzugen Märkte, in denen nicht Kapitalkraft, sondern die Vorzüge eines Familienunternehmens maßgeblich sind. Deutschlands Familienunternehmen haben das längst erkannt. Viele haben sich in den letzten Jahren zu Weltmarktführern in Nischenmärkten entwickelt. Über 1000 davon gibt es mittlerweile hierzulande, mehr als anderswo in der Welt.

Mangelnde Kapitalkraft bestimmt auch die Wachstumsstrategie der Familienunternehmen. Weil Familienunternehmen bei der Wachstumsfinanzierung weitgehend auf die Mittel angewiesen sind, die von der Familie bereitgestellt werden können, bevorzugen sie das Wachstum aus eigener Kraft gegenüber kapitalintensiven und risikoreichen M&A-Strategien. Etliche unserer größten Familienunternehmen, allen voran Aldi und Lidl, sind fast ausschließlich durch den Roll-out einer überlegenen unternehmerischen Idee gewachsen. Dass Wachstum durch Zukauf gefährlich sein kann, hat auch die erste Preisträgerin,

Maria-Elisabeth Schaeffler, erfahren müssen. Bei dem Versuch, den Erfolg bei der Übernahme von FAG Kugelfischer wenig später bei der wesentlich größeren Continental AG zu wiederholen, wurde das Familienunternehmen von der Finanzkrise überrascht. Es hätte nicht viel gefehlt, und die Familie Schaeffler hätte die Kontrolle über ihr Familienunternehmen verloren. Weil Familienunternehmen unabhängig bleiben und die dominante Inhaberstellung der Familie aufrechterhalten wollen, müssen sie auch bei der Finanzierung vorsichtiger zu Werke gehen als ihre vom Finanzmarkt getriebenen Konkurrenten. Hohe Eigenkapitalquoten und ein niedriger Leverage bestimmen das Bild der Unternehmensfinanzierung im Familienunternehmen. »Als Familienunternehmen bleiben wir beim Wachstum immer in dem Rahmen, den wir uns leisten können, ohne uns massiv zu verschulden«, sagt Tengemann-Chef Karl-Erivan Haub stellvertretend für viele Kollegen. Das kostet zwar Wachstum und Rendite, bewährt sich aber in Krisenzeiten. Auch wenn man es nicht gleich so weit treiben muss wie die Preisträger Miele und Zinkann, die ganz ohne Bankschulden auskommen: Weniger Verschuldung ist im Familienunternehmen eindeutig mehr.

Nein, Familienunternehmen konkurrieren besser nicht über den Faktor Kapital, sondern über Vertrauen. Wie man das macht, hat Claus Hipp eindrucksvoll vorgemacht. Sein Slogan »Dafür stehe ich mit meinem Namen« ist für Nichtfamilienunternehmen schwer kopierbar und hat den ehemaligen Übernahmekandidaten zur Nummer eins im Markt für Babyahrung gemacht.

Aktuelle Herausforderungen

Keine Frage: Die Familienunternehmen sind das Fundament der deutschen Volkswirtschaft. Ihr ökonomischer Erfolg trägt zu Deutschlands Wohlstand und Reputation in der Welt bei; ihre Verwurzelung in der Mitte der Gesellschaft prägt das Kapitalismusbild in unserem Land. Allerdings ist nicht sicher, dass dies auch so bleibt. Wirtschaften unter kapitalistischen Bedingungen ist keine statische Angelegenheit; im Kapitalismus sind immer alle in Bewegung. Wer unten ist, will nach oben und muss dazu diejenigen verdrängen, die oben sind. Der Aufstieg der einen korrespondiert mit dem Niedergang der anderen. Was das System erfolgreich macht, kann für den Einzelnen bitter sein. Wer sich nicht schnell genug an die ständigen Veränderungen des Marktes und einer durch ihn geprägten Gesellschaft anpasst, geht unter. Darwins Idee vom »Survival of the fittest« – in der kapitalistischen Marktgesellschaft wird sie auf die Spitze getrieben. Die Welt ändert sich, und wir ändern uns mit ihr. Die Frage ist nur: Tun wir es schnell genug?

Auch die Familienunternehmen bleiben von der immerwährenden Veränderung nicht verschont. Auch sie müssen sich anpassen. Lange genug war ihre Umwelt relativ stabil. Bürgerliche Kleinfamilie und Patriarchat bestimmten das Bild der Familie, eine sich allmählich internationalisierende Industriegesellschaft das unternehmerische Umfeld. Umwälzungen und Veränderungen wurden eher von der Politik als durch Wirtschaft und Gesellschaft angetrieben. Thomas Mann hat das Lebensgefühl dieser Epoche in seinen *Buddenbrooks* trefflich beschrieben. Seinen Roman habe ich noch vor wenigen Jahren all jenen empfohlen, die verstehen wollten, wie ein Familienunter-

nehmen funktioniert. Heute tue ich das nicht mehr. Denn die Welt der Buddenbrooks ist untergegangen. Wir befinden uns in epochalen Veränderungsprozessen. Sie betreffen die ökonomische Umwelt ebenso wie die Gesellschaft und die Familie. Und sie stellen auch die Familienunternehmen vor vollständig neue Herausforderungen.

Globalisierung und Internet

Die globalisierte Wirtschaft erhöht die Wachstumschancen und den Konkurrenzdruck. Immer mehr Menschen nehmen am kapitalistischen Wettrennen teil. Ihre Anstrengungen bewirken eine Intensivierung und Beschleunigung des Innovationswettbewerbs. Das Internet verstärkt diese Entwicklung noch. Wo früher Zölle, Patente und Sprachbarrieren Schutz vor Veränderung boten, sorgen heute globale Märkte und in Sekundenschnelle an ein Milliardenpublikum verbreitete Informationen für permanente produktive Unruhe im Interesse des kapitalistischen Systems. Die Lebenszyklen von Märkten und Produkten werden kürzer. Anstelle des in der Buddenbrookschen Welt gültigen Paradigmas »ein Produkt – drei Generationen« wird womöglich bald ein neuer Leitsatz treten: »eine Generation – drei Produkte«. Für Familienunternehmen mit ihrem generationenübergreifenden Unternehmerverständnis stellt dieser Wandel eine Herausforderung dar. Und es wird für ihren zukünftigen Erfolg entscheidend sein, wie gut sie sich auf die Veränderung einstellen können. Denn: Nicht die Umwelt muss sich an die Familienunternehmen, die Familienunternehmen müssen sich an eine veränderte Umwelt anpassen. Um dies zu gewährleisten, sollten nicht Produkte und Dienstleis-

tungen, sondern ein lebendiger Unternehmergeist den Kern des genetischen Codes der Unternehmerfamilie bilden. Leicht ist das nicht. Aber auch nicht unmöglich.

Finanzkapitalismus

Daneben steht uns eine weitere Umwälzung bevor. Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Der Übergang vom Industrie- zum Finanzkapitalismus ist längst im Gange. Und er wird nicht aufzuhalten sein. Denn er entspricht dem natürlichen Drang des Menschen, möglichst viel Geld mit möglichst wenig persönlichem Einsatz zu verdienen. Die Geschichte der wirtschaftlichen Entwicklung unter dem Gesetz des Kapitalismus weist eindeutig in eine Richtung. Stand den Menschen zur Maximierung ihres Einkommens zunächst nur ihrer Hände Arbeit (oder die der von ihnen ausgebeuteten Sklaven) zur Verfügung, erfanden sie schon bald Maschinen, die mit Hilfe von Kapitaleinsatz eine Multiplikation ihres Einkommens ermöglichten. Wie groß muss da erst die Verheißung sein, nicht mehr Menschen beschäftigen und in Maschinen investieren zu müssen, sondern sein Geld einfach mit Intelligenz und Geld – dem Geld anderer Leute – zu verdienen. Ich fürchte, der Finanzkapitalismus ist nicht aufzuhalten, auch wenn er keinen Mehrwert schafft, sondern lediglich Bestehendes umverteilt. Diejenigen, die ihn zum Teufel wünschen, werden womöglich bald das Schicksal des deutschen Kaisers Wilhelm II. teilen, der sich 1906 dem beginnenden Aufstieg des Automobils mit den Worten entgegenstellte: »Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.« Große Worte. Bewirkt haben sie wenig.

Auch die Finanzkrise der Jahre 2008 und folgende wird den Finanzkapitalismus nicht aufhalten können. Krisen sind ein systemimmanenter Bestandteil umwälzender Veränderungen, gewissermaßen der Preis des revolutionären Fortschritts. Politische Revolutionen und auch der Übergang zur Industriegesellschaft, die sogenannte industrielle Revolution, waren stets von zum Teil schweren und tiefen Krisen begleitet. Die Aufgabe lautet nicht, den Fortschritt aufzuhalten, sondern seine Fehlentwicklungen zu begrenzen und ihm einen Rahmen zu geben, der seine produktiven, den allgemeinen Wohlstand hebenden Kräfte freisetzt und seine zerstörerischen Elemente eindämmt. Deutschlands Familienkapitalismus ist überwiegend industriell geprägt. Die »Fabrikanten«, allen voran Maschinenbauer, Automobilzulieferer und Ernährungsindustrie, geben hierzulande den Ton an. Sie werden sich künftig auf eine verstärkte Konkurrenz durch Finanzkapitalisten einstellen müssen. Manche Unternehmerfamilien haben bereits reagiert. Die Zahl sogenannter Family Offices (besser: Family Investment Offices), mit deren Hilfe Unternehmerfamilien als Family Investors auftreten, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und bildet ein langfristig orientiertes, traditionellen Unternehmerwerten verpflichtetes Alternativangebot zum Finanzkapitalismus der klassischen Heuschrecken.

Abschied von der bürgerlichen Familie

Auch im familiären Bereich sehen sich Familienunternehmen und ihre Inhaber mit einem revolutionären Umbruch konfrontiert. Der Alleinvertretungsanspruch der bürgerlichen Kleinfamilie, die über Generationen als Modell für die Unternehmer-

familie fungierte, existiert nicht mehr. Zwar gibt es die klassische »Vater-Mutter-Kind(er)-Familie« noch. Zugleich aber hat die Individualisierung der westlichen Gesellschaft zahlreiche neue Formen des Zusammenlebens hervorgebracht. Patchworkfamilien, leibliche Kinder und »Beutekinder«, ehelich und nicht-ehelich, aus einer oder aus verschiedenen Lebensabschnitten, Ehen und nichteheliche Lebensgemeinschaften, hetero- oder homosexuell, auf Dauer oder auf Zeit – die neue Lebenswirklichkeit der Familie ist bunt. Mit weitreichenden Folgen: An die Stelle der Bluts- ist die Wahlverwandtschaft getreten. Ein festes Familienbild gibt es nicht mehr. Jede Familie muss heute selbst entscheiden, was Familie ist und wer dazugehört. Das schafft mehr Freiheit, aber auch mehr Komplexität. Die Unternehmerfamilien müssen lernen, mit dieser Komplexität umzugehen, wenn das Modell Familienunternehmen Bestand haben soll. Ohne eine prägende Inhaberfamilie sind Familienunternehmen nun einmal nicht denkbar.

Patriarchendämmerung

Individualisierung und Emanzipation haben nicht nur das bürgerliche Familienidyll, sondern ebenso die patriarchalische Autorität erschüttert. Die Fortführung eines Familienunternehmens ist längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Der auf Autorität und Tradition beruhende Folgeanspruch hat seine Bindekraft verloren. Die Zeiten, in denen der Patriarch zum Notar ging und seine Erben erst aus dem Grab heraus wissen ließ, wer was bekommen sollte, gehören der Vergangenheit an. Heutzutage sind Übergeben und Übernehmen zwei gleichwertige Seiten einer Medaille. Wer ein Familienunternehmen be-

sitzt, muss seine Familie frühzeitig einbinden und dafür sorgen, dass der Staffelnstab von der nachfolgenden Generation aufgenommen wird.

Und er kann dabei endlich nicht nur unter seinen männlichen Nachkommen auswählen. Männer und Frauen stehen inzwischen gleichberechtigt und gleichwertig nebeneinander. Auch im Familienunternehmen. Waren Töchter früher nur zweite Wahl, werden heutzutage immer mehr Familienunternehmen von Frauen geführt. Die Preisträger des Jahres 2013, die Familie Leibinger, bei der Sohn und Schwiegersohn gemeinsam unter Führung der Tochter arbeiten, sind signifikanter Ausdruck dieser Rollenverschiebung.

Ob und wie gut die Familienunternehmen mit diesen Veränderungen umgehen, wird über die Zukunft des Modells Familienunternehmen entscheiden. Bange ist mir nicht. In der Vergangenheit haben Unternehmerfamilien schon oft bewiesen, dass sie in der Lage sind, sich auf Veränderungen einzustellen. Erste und zweite industrielle Revolution, Feudalherrschaft und bürgerliche Demokratie: Das Modell Familienunternehmen hat schon mehr als eine Revolution erfolgreich überstanden.

Lernen von den Champions

Das Modell Familienunternehmen ist ein Erfolgsmodell. Damit es das bleiben kann, braucht es Vorbilder. Leuchttürme, deren Verhalten anderen als Wegweisung dienen kann, wie gute Führung im Familienunternehmen aussehen sollte. Der

Preis »Familienunternehmer des Jahres« zeichnet solche Vorbilder aus. Maria-Elisabeth Schaeffler, Michael Stoschek, Peter-Alexander Wacker, Jürgen Heraeus, Bernhard Simon, Markus Miele und Reinhard Zinkann, Stefan Messer, Heinz Gries und Andreas Land, Heinrich Deichmann und die Familie Leibinger: Sie alle verkörpern wichtige Einzelaspekte vorbildlichen Familienunternehmertums. Maria-Elisabeth Schaeffler, Peter-Alexander Wacker und Stefan Messer wurden für ihren Mut und ihre Beharrlichkeit ausgezeichnet, Jürgen Heraeus und Bernhard Simon für die kluge und weitsichtige Verbindung von Unternehmens- und Familienführung, Michael Stoschek sowie Heinz Gries und Andreas Land für kluge Nachfolgeregelungen, Heinrich Deichmann für seine Werteorientierung und Markus Miele und Reinhard Zinkann sowie die Familie Leibinger für die Fähigkeit, auch ungewöhnliche Führungskonstellationen zum Erfolg zu führen. Die Frage ist: Was verbindet all diese Menschen? Wie sieht der gemeinsame Nenner vorbildlicher Führung von Familienunternehmen aus? Ich möchte meine Beobachtungen hierzu zum Abschluss in fünf kurzen Thesen zusammenfassen.

Treuhänderisches Unternehmerverständnis

Erfolgreiche Familienunternehmer fühlen sich weniger als Eigentümer denn als Treuhänder. Das Familienunternehmen gehört ihnen nicht eigentlich; es ist nur geliehen. Familienunternehmer sehen sich als Glieder einer Kette – den Vorfahren und den Nachfahren gleichermaßen verpflichtet. Dieses treuhänderische Unternehmerverständnis hat Konsequenzen: »Ein Familienunternehmen ist wie ein Baum«, hat mir ein erfolgrei-

cher Familienunternehmer einmal erklärt. »Jedes Jahr dürfen wir die Früchte ernten, aber niemals Hand an den Baum legen. Wir müssen ihn hegen und pflegen und dafür sorgen, dass er auch nachfolgende Generationen ernährt.« Beschränkungen bei Verkauf, Ausstieg und anderen Inhaberrechten werden bei solcher Perspektive nicht mehr als Eingriffe in legitime Individualrechte, sondern als systemimmanent und folgerichtig wahrgenommen. Das Eigentum an einem Familienunternehmen begründet eine Eigentümerstellung besonderer Art – mehr Patrimonium als Dominium. Und es verpflichtet die Inhaber zu einer besonderen Geisteshaltung: »Nimm dich nicht so wichtig« oder: »Frage dich nicht, was dein Unternehmen für dich tun kann, sondern was du für dein Unternehmen tun kannst.« Wer so denkt, kann auch ungewöhnliche Konstellationen wie die Doppelspitze bei Miele oder das Triumvirat bei Leibinger zum Erfolg führen.

Auch die Führer sind Treuhänder

Die dienende Grundhaltung gilt auch für die Unternehmensführer. Unternehmen brauchen starke Führung, und die Preisträger – allen voran Stefan Messer, Peter-Alexander Wacker und später auch Maria-Elisabeth Schaeffler – haben ihre Führungsqualitäten auch in schwierigen Situationen unter Beweis gestellt. Dennoch unterscheiden sich die Führer erfolgreicher Familienunternehmen signifikant von klassischen Entrepreneuren oder den angestellten Chefs der Dax-Konzerne. Sie sind keine absoluten Herrscherfiguren und fühlen sich auch nicht so. Ein Gedanke wie »L'entreprise, c'est moi« käme einem Jürgen Heraeus oder einem Bernhard Simon nicht in den Sinn. Große

Familienunternehmer sind treuhänderische Entrepreneur – voller unternehmerischer Gestaltungskraft und zugleich dem Familienvermögen verpflichtet. »Nicht für mich, sondern für die Familie tue ich das«, hat einer von ihnen gesagt. Unternehmerische Leistung, dienendes Ego, so lautet die Erfolgsformel guter Führung im Familienunternehmen. Und zwar unabhängig davon, ob der Unternehmensführer aus der Familie oder von außen kommt. Wer das nicht kann, ist fehl am Platz.

Eine starke Identität

Die Inhaberschaft an einem Familienunternehmen ist ein Privileg. Aber sie hat auch ihren Preis. Die mit ihr verbundenen Einschränkungen individueller Rechtspositionen, die teilweise – etwa bei den Vorgaben für ehe- und erbrechtliche Regelungen – sogar in die Privatsphäre hineinreichen, werden die Familienmitglieder nur akzeptieren, wenn sie von deren Sinn und Nutzen überzeugt sind. Unternehmerfamilien sind Gemeinschaften. Und Gemeinschaften brauchen eine gemeinsame Identität, die über das einzelne Mitglied hinausreicht und ihm das Gefühl gibt: Es lohnt sich, einen Teil meiner Identität an der Gemeinschaftsgarderobe abzugeben. Denn gemeinsam sind wir stärker. Gemeinsam können wir mehr erreichen, als jeder von uns alleine vermag.

Erfolgreiche Staaten, politische Parteien und Sportvereine haben starke gemeinsame Identitäten. Erfolgreiche Familienunternehmen auch. Die Miele, Deichmanns, Leibingers & Co. wissen nicht nur, was sie machen, sondern auch, warum sie es machen. Sie sind Familienunternehmer nicht aus Zufall, sondern aus Überzeugung. Sie haben klare Ziele, gemeinsame

Werte und ein starkes Selbstverständnis – sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie. Ohne ein solches Selbstverständnis würde es einem Jürgen Heraeus nicht gelingen, weit über 100 Familiengesellschafter bei der Stange zu halten. Und Stefan Messer oder Peter-Alexander Wacker hätten kaum die Kraft und Energie aufgebracht, die nötig war, um ihre Unternehmen wieder unter die Kontrolle der Familie zu bringen.

Kluge Selbstbeschränkung

Erfolgreiche Familienunternehmen wissen mit ihren Pfunden zu wuchern. Sie spielen die typischen Vorzüge des Familienunternehmens konsequent aus. Schnelligkeit, Inhaberbonus, Vertrauenskapital – die Deichmanns, Stoscheks & Co. sind Meister in der Kunst familienunternehmensadäquater Strategien. Vor allem aber wissen sie die Grenzen einzuhalten, die mit der Spezies Familienunternehmen verbunden sind. »Mehr Sein als Schein«, »Nicht mit den großen Hähnen gackern«, oder »Never bet the company« lauten die Bekenntnisse weiser Selbstbeschränkung. Unabhängigkeit geht vor Rentabilität und Rentabilität vor Wachstum. Das Zieldreieck der Publikumsgesellschaft wird im erfolgreichen Familienunternehmen auf den Kopf gestellt. Und sowohl bei der Strategiefindung als auch bei der Finanzierung konsequent umgesetzt. Ob als Hidden Champion oder Händler, die Vorbilder meiden kapitalintensive Märkte, wachsen meist aus eigener Kraft, begrenzen die Bankverschuldung und halten die Eigenkapitalquote hoch. »Bei einem soliden ostwestfälischen Familienunternehmen stehen die Banken auf der linken Seite der Bilanz«, hat Preisträger Reinhard Zinkann die Geschäftspolitik des Hauses Miele einmal er-

läutert. Und knüpft damit nahtlos an seinen Vater an, der schon früher feststellte: »Unser Ziel ist es nicht, kurzfristig die höchste Kapitalrendite zu erreichen, sondern auch über die nächsten 100 Jahre rentabel zu bleiben. Das ist leichter ohne Leverage und Bank Financing.« Eine solche Geschäftspolitik erfordert die Fähigkeit zu konsequentem Verzicht. Nicht alles, was man gerne täte, darf getan werden. Wer gegen diese Grundregel verstößt, muss dies teuer bezahlen. Maria-Elisabeth Schaeffler, noch 2004 für ihre kluge Strategie bei der Übernahme von FAG Kugelfischer ausgezeichnet, hat wenige Jahre später bei der Conti-Übernahme Fehler gemacht, die beinahe den Verlust des Familienunternehmens gekostet hätten. Aber es spricht für diese großartige Familienunternehmerin, dass sie nicht einfach das Handtuch geworfen, sondern mit großer Energie und gemeinsam mit ihrem Sohn den Kampf um ihr Familienunternehmen aufgenommen hat.

Das Unternehmen und die Familie managen

Das Gebot weiser Selbstbeschränkung gilt im Familienunternehmen auch für die Gestaltung der Unternehmens- und Führungsstrukturen, die sogenannte Governance. Nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll. Zwar kann man mit achtzig noch an der Spitze stehen, aber man sollte es nicht. Zwar kann man unfähige Kinder und Schwiegerkinder an die Spitze des Unternehmens berufen, doch auch das sollte man nicht. Erfolgreiche Familienunternehmer sind immer auch Meister in der Kunst guter Family Business Governance. Sie schaffen Strukturen, mit denen sie die Risiken eines Machtmissbrauchs und familiärer Konflikte sinnvoll begrenzen. »Professional Owner-

ship« und »Fair Process« lauten die Leitmaximen ihres Handelns. Und sie haben verstanden, dass im Familienunternehmen nicht nur das Unternehmen professionell aufgestellt sein muss, sondern auch die Familie gemanagt sein will. Beide Systeme sind miteinander verzahnt und aufeinander angewiesen. Ohne Familie kein Familienunternehmen. Und ohne Unternehmen keine Unternehmerfamilie. Die Gestaltung einer sinnvollen, ökonomischen und emotionalen Wert gleichermaßen mehrenden Interaktion zwischen beiden ist eine hohe Kunst. Jürgen Heraeus und Bernhard Simon sind dafür ausdrücklich ausgezeichnet worden. Und Nicola Leibinger-Kammüller hat ihren Nutzen in eindrucksvollen Worten zusammengefasst: »Es gibt eine klare und offene Verabredung unter allen Familienmitgliedern, mit der alle einverstanden sind und an die sich alle halten. Die Zusammenarbeit erfolgt konstruktiv und um der Sache willen. Dabei kann jeder seine Stärken unter Beweis stellen, und jeder erhält für seine Begabung Anerkennung und Respekt. Daraus ergibt sich ein familiärer Zusammenhalt, der zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt.« Sic!

Eine kurze Schlussbemerkung

Wer sich mit erfolgreichen Familienunternehmen beschäftigt, wird rasch Parallelen zu anderen Gemeinschaftsformen erkennen, die generationenübergreifend angelegt sind. Nicht nur andere Familienunternehmen, auch Gemeinwesen können von den Champions lernen. Ein gesellschaftliches Grundverständnis, das sich nicht nur dem Hier und Jetzt, sondern auch nach-

folgenden Generationen verpflichtet fühlt, starke Führungspersönlichkeiten, die hohe Kompetenz mit einem dienenden Ego verbinden, eine auf gemeinsamen Zielen und Werten beruhende Gemeinschaftsidentität, konsequenter Auf- und Ausbau der eigenen Stärken und ein Governancesystem, das die Leistungsfähigkeit im internationalen Wettbewerb ebenso sichert wie Fairness bei der Verteilung der erwirtschafteten Mittel – all dies tut ganz sicher auch dem Staat gut. Vielleicht ist der »German Mittelstand« am Ende ja nicht nur ein Erfolgsmodell in Deutschland, sondern eine Blaupause für Deutschland. Eine spannende Frage. Sie wäre gesonderter Betrachtung wert.

Familienunternehmer des Jahres 2013:
Berthold Leibinger, Nicola Leibinger-Kammüller,
Mathias Kammüller und Peter Leibinger, TRUMPF Gruppe

»Man muss die Kraft haben, sich immer wieder zu erneuern«

Es ist eine einmalige Konstellation in der deutschen Wirtschaft: Nicola Leibinger-Kammüller steht an der Spitze des Ditzinger Maschinenbauers TRUMPF, ihr Bruder und ihr Ehemann, Peter Leibinger und Mathias Kammüller, sind ebenfalls Mitglied der Geschäftsführung. Und ihr Vater Berthold Leibinger mischt auch noch mit. Wie kann das funktionieren? Ein Interview mit Nicola Leibinger-Kammüller

Von Nikolaus Förster

Frau Leibinger-Kammüller, Sie, Ihr Ehemann, Ihr Bruder und Ihr Vater werden in diesem Jahr als »Familienunternehmer des Jahres« geehrt. Die größte Stärke eines Familienunternehmens, so heißt es, ist die Familie. Und die größte Schwäche ebenfalls. Wie sorgen Sie dafür, dass die Familie tatsächlich Stabilität verleiht?

Indem wir erstens im Unternehmen präsent sind und uns zweitens eng abstimmen. Mein Bruder, mein Mann und ich arbeiten in der Geschäftsführung von TRUMPF. Und wir kommunizieren viel miteinander: nicht nur bei den Geschäftsleitungs-sitzungen, sondern auch bei einer Vielzahl von offiziellen und