

# Auf die Inhaber kommt es an

FOTO: OLIVER SCHMAUCH



Warum wir die Managementlehre neu denken müssen.

VON PETER MAY

**ES SIND NICHT GERADE EINFACHE ZEITEN** für Deutschlands Familienunternehmen. Eben erst ist es gelungen, die Unternehmen in Familienhand vom Geruch der Zweitklassigkeit zu befreien, da ist der gute Ruf auch schon wieder in Gefahr. Arcandor, Oppenheim und jetzt Schlecker – das ist einfach ein bisschen viel Misserfolg in kurzer Zeit für eine Spezies, die uns manch einer schon als leuchtendes Vorbild kapitalistischen Wirtschaftens verkaufen wollte. Selbstkritische Familienunternehmer werden das verschmerzen. Denn sie wissen längst: Familienunternehmen sind nicht besser oder schlechter als andere Unternehmen. Sie sind anders! Auch unter ihnen gibt es gute und schlechte, und am Ende des Tages wird der Markt die Spreu vom Weizen trennen.

Was uns viel mehr beunruhigen sollte, ist die Tatsache, dass unsere führenden Managementdenker die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg nur selten befriedigend erklären können. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Die klassische Managementtheorie ist allzu sehr auf die Führung fokussiert. Erfolg und Misserfolg in einem Familienunternehmen sind aber nicht allein Folge guter oder schlechter Managementleistung. Sie haben immer auch mit der Qualität der Inhaberschaft zu tun.

Dass die klassische Managementtheorie den Inhaber als eine zu vernachlässigende Randerscheinung für Unternehmenserfolg betrachtet und dem Phänomen dominanter Inhaberschaft bislang nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat, ist eine folgenschwere Fehlentwicklung. Ein überwältigender Teil unserer Wirtschaftsleistung wird von Unternehmen mit dominanten Inhabern erbracht. Diese Unternehmen verhalten sich anders als Unternehmen mit fragmentierter Inhaberschaft. Der Prinzipal-Agenten-Konflikt, ein Kernproblem der Publikumsgesellschaft, ist in Unternehmen mit einem dominierenden Inhaber deutlich schwächer ausgeprägt. Auch wenn der Inhaber sein Unternehmen nicht selbst führt, ist doch jedem klar, wer das Sagen hat. „Eine Publikumsgesellschaft gehört dem Vorstand, ein Familienunternehmen der Familie“, hat der deutsche Spitzenmanager in US-Diensten, Martin Richenhagen, dies auf einer unserer Unternehmerkonferenzen plakativ auf den Punkt gebracht. Managementexzesse im Eigeninteresse sind da dauerhaft kaum vorstellbar, Ich-AGs an der Spitze Führungsmodelle mit begrenzter Haltbarkeit. Dafür lauern andere Gefahren. Wie schützt man das Unternehmen vor Machtmissbrauch und Unfähigkeit seiner dominanten Inhaber?

Wenn Unternehmen wie Arcandor oder Oppenheim scheitern, ist immer auch die Rede davon, die Inhaber seien ihrer unternehmerischen Verantwortung nicht gerecht geworden. Wenn wir wollen, dass sich das ändert, müssen wir anerkennen, dass Unternehmen mit dominanten Inhabern mehr brauchen als gute Unternehmensstrategien. Dominante Inhaberschaft braucht eine Inhaberstrategie, die sicherstellt, dass der dominante Inhaber seiner unternehmerischen Verantwortung gerecht wird und als „Professional Owner“ agiert – im eigenen und im Unternehmensinteresse.

Aber wir sollten noch einen Schritt weitergehen. Auch bei den Unternehmensstrategien gibt es signifikante Unterschiede. Im Gegensatz zur herrschenden Lehre lassen sich keineswegs alle Unternehmen über einen Kamm scheren. Publikumsgesellschaften, Familienunternehmen, Unternehmen im Besitz von Finanzinvestoren sowie Unternehmen im Eigentum der öffentlichen Hand können nur begrenzt voneinander lernen. Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern: Klaus Jürgen Maack, der langjährige Chef von Erco, hat das Lüdenscheider Familienunternehmen mit visionärer Kraft von einem schlichten Lampenhersteller zum Weltmarktführer für Architekturbeleuchtung umgebaut. „Licht statt Leuchten“, lautet der selbstbewusste Slogan des Unternehmens. Als ich seinen Sohn Tim Henrik fragte, wie lange der Umbau gedauert habe, antwortete er, so als sei das nichts Besonderes: „Erste Erfolge zeigten sich nach zehn Jahren. Aber im Grunde brauchte es eine ganze Generation.“ Familienunternehmen können sich das leisten – sie denken in Generationen. Wie würden die Investoren einer an der Börse gehandelten Publikums-AG reagieren, wenn ihnen das Management Ähnliches Vorschlagen würde?

**JEDER UNTERNEHMENSTYP IST ANDERS.** Mit den Unterschieden in der Inhaberschaft verbinden sich unterschiedliche Vorzüge und andere Herausforderungen. So können Familienunternehmen das Vertrauenskapital familiärer Inhaberschaft aktivieren und die Vorzüge der Kontinuität, zum Beispiel beim Aufbau schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteile, ausspielen. Aber sie müssen auch das systemische Konfliktpotenzial familiärer Inhaberschaft beherrschen und lernen, Erfolg mit begrenzten finanziellen Ressourcen zu suchen. Die Stärken und Schwächen einer Publikumsgesellschaft sind andere. Einheitsstrategien haben da wenig Wert. Stattdessen muss das Management lernen, die seinem Unternehmenstyp entsprechenden Stärken im Wettbewerb auszuspielen und seine Schwächen wirksam zu begrenzen. Erst wenn wir verstehen, dass und wie die Art der Inhaberschaft die Ziele eines Unternehmens und damit die Strategien zu ihrer Erreichung bestimmen, werden wir die Managementtheorie einen wichtigen Schritt voranbringen können. ♦

Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES Akademie in Bonn und Berater namhafter Unternehmerfamilien. Sein neues Buch „Erfolgsmodell Familienunternehmen“ ist soeben im Murmann-Verlag erschienen.