

# Nicht in Jahren, sondern in Generationen

## Was Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet

**Skeptiker mögen sie für überholt, weil wenig rational halten. Tatsächlich jedoch sind Familienunternehmen so erfolgreich wie nachhaltig – sofern die Eigentümer es verstehen, ihre spezifischen Vorzüge zu nutzen und ihre Nachteile durch ein geschicktes Management auszugleichen. So brauchen Familienunternehmen etwa ein maßgeschneidertes Governance-System, das ihrer individuellen Komplexität entspricht. Was ihren Erfolg und ihr Überleben letztlich jedoch sichert, ist eine Vision, die auf gemeinsamen, von allen beteiligten Familienmitgliedern getragenen Werten beruht.**

**Von Sabine B. Klein und John L. Ward**

FAMILIENUNTERNEHMEN gibt es in großer Zahl. Sie sind erfolgreich und langlebig. Dennoch weiß man nicht allzu viel darüber, wie sie im Innern funktionieren. Vielen Fachleuten geben Familienunternehmen Rätsel auf. Sie halten sie schlicht für irrational. Und in der Tat: Gemessen an den Maßstäben betriebswirtschaftlicher Logik sind Familienunternehmen unlogisch. Doch wie der amerikanische Verhaltensökonom Dan Ariely sagt: Manchmal ist das Irrationale vorhersagbar irrational.<sup>1</sup> Begeben wir uns also tiefer in die Materie und schauen wir uns genauer an, was ein Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet: die Familie.

Die Geburtsstunde eines Familienunternehmens schlägt, wenn der Unternehmer, Eigentümer und Geschäftsführer erkennt, dass sich die Firma, sein „Baby“, verändert, weil sich in seiner Familie Nachwuchs eingestellt hat. Das ist der Augenblick, in dem der Entrepreneur, meist unbewusst, darüber entscheidet, ob sein Geschäft ein Familienunternehmen werden soll oder nicht. Gute Gründe sprechen dafür, zahllose aber auch dagegen. Vom Beginn der Veränderungen an, die ein Unternehmen der Gründergeneration bewältigen muss, um ein Familienunternehmen zu werden, verengt sich der unternehmerische Entscheidungsspielraum. So verfügen Familienunternehmen wegen des dominanten Einflusses der Familie nur über eingeschränkte Möglichkeiten, ihr Kapital wirkungsvoll einzusetzen. Außer in marktorientierten Ländern wie Großbritannien oder den USA besitzen Familien überall auf der Welt Mehrheitsanteile an ihren Unternehmen und sichern sich auf diese Weise die Kontrolle. Das gilt in besonderem Maße für Privatunternehmen, zu denen die Mehrzahl der Familienunternehmen gehört. Hier verfügt die Familie meist über eine qualifizierte Mehrheit. Gerade in wachstumsstarken und kapitalintensiven Branchen wie Biotechnologie oder IT kann eine solche familiäre Eigentümerschaft Wachstumschancen begrenzen.

Als Vorteil der Verwandlung eines Gründerunternehmens in ein Familienunternehmen ist demgegenüber die langfristige Ausrichtung zu sehen. Wer sein Unternehmen als Familienunternehmen betrachtet, denkt nicht

in Jahren, sondern in Generationen. Das hat vielfältige Konsequenzen. Zum einen nähern sich die Sichtweisen und Interessen der Shareholder und Stakeholder einander an. Ziele verschiedener Stakeholder, die sich unter einer Jahresperspektive kaum auf einen Nenner bringen lassen, verschmelzen miteinander, sobald man etwa einen Zeitraum von 30 Jahren in den Blick nimmt. Standen sich Wachstum und Gewinnausschüttung, Investition und schneller Gewinn, Nachhaltigkeit und Gewinnmaximierung kurzfristig gesehen unvereinbar gegenüber, so vereinheitlichen sich nun die Interessen der Mitarbeiter, der Kunden, der Standortkommunen und der Eigentümer

in einer Perspektive. Denn um langfristig zu überleben, muss das Unternehmen den Bedürfnissen all dieser Stakeholder gleichermaßen gerecht werden.

Von einer solch langfristigen Perspektive ausgehend bewerten die Eigentümer Innovationen und Investitionsprojekte anders. Da die Kapitalkosten in Familienunternehmen niedriger und Ergebnisse nicht jährlich oder gar vierteljährlich gefragt sind, können sie in Vorhaben investieren, die sich erst Jahre später auszahlen. In Familienunternehmen findet man daher beides, schrittweise und radikale Innovationen. Gleichzeitig muss der Eigentümer eines Familienunternehmens gewissermaßen per

Thomas Struth, The Shimada Family, Yamaguchi 1986



definitionem risikoscheu sein. Er kann nur solche Risiken eingehen, die die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Auf hochriskante Vorhaben kann er sich mithin selbst dann nicht einlassen, wenn die Risikowahrscheinlichkeit marginal ist. Denn realisierte sich ein solches unwahrscheinliches Risiko dennoch, wäre der Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

### **Gemeinsame Werte sind lebenswichtig**

Ihr anderes Gesicht offenbart die Familie, wenn Fehden zwischen ihren Mitgliedern das Unternehmen in den Ruin treiben. Beispiele hierzu kennt jeder. Von den Buddenbrooks bis zur Gucci-Familie gibt es zahllose Geschichten über Angehörige von Unternehmerfamilien, die sich so lange bekämpfen, bis die Firma scheitert. Es ist eines der für Familienunternehmen charakteristischen Paradoxe, dass die Familie für das Unternehmen beides zugleich sein kann: seine Stärke und seine Schwäche.

Ein gesundes Familienunternehmen ist fest verwurzelt in gemeinsamen Werten und Normen. Ohne diese kann es nicht als Familienunternehmen überleben. In den ersten beiden Generationen ist es gewöhnlich der Gründer, der mit seiner Persönlichkeit für diese Werte steht und sie in der Unternehmenskultur verankert. Später werden die Werte und Normen, die er verkörpert und vorgelebt hat, in Geschichten, Ritualen und Verhaltensregeln von Generation zu Generation weitergegeben. Geschieht dies fundiert und ohne Brüche, ist die gemeinsame Wertebasis auch künftiger Generationen gesichert und das Familienunternehmen verfügt über entscheidende Vorteile, die es im Wettbewerb ausspielen kann.

Schauen wir uns dazu ein Beispiel an: Im Jahr 2006 erwog die Familie Merck, Eigentümerin von Merck Darmstadt, einen möglichen Zusammenschluss mit Ernesto Bertarelli, dem damaligen Inhaber von Serono, einem an der Schweizer Börse notierten, von der Eigentümerfamilie kontrollierten Biotechnologieunternehmen. Als Bertarelli wissen wollte, wann denn die Verhandlungen beginnen könnten, beschied ihn Jon Baumhauer von Merck kurz und bündig: „Sofort.“ Die Antwort verschlug Bertarelli und seinem Berater den Atem.<sup>2</sup> Dass Baumhauer so schnell reagieren konnte, verdankte sich den Diskussionen, die sechs Monate lang in der Eigentümerfamilie geführt worden waren, ohne dass ein Wort davon nach außen gedrungen wäre, und das, obwohl mehr als 150 Familienmitglieder beteiligt waren.

Je älter allerdings ein Familienunternehmen und je heterogener die Gruppe seiner Eigentümer, desto mehr nimmt die Tendenz des Auseinanderdriftens zu, sofern dem nicht gemeinsame Werte entgegenwirken. Selbst dort, wo keine offenen Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden, können latente Konflikte über divergierende Ziele und Absichten eine Schwächung des Systems hervorrufen, die sich Außenstehende zunutze machen können. In der Wissenschaft haben wir jüngst begonnen, das Phänomen der Enteignung von Familienunternehmen durch Außenstehende<sup>3</sup> – die zweifellos dramatischste Form, wie eine Eigentümerfamilie den Einfluss über ihr Unternehmen verlieren kann – genauer zu untersuchen.

Die Enteignung beginnt mit einem Machtvakuum in der Familie. Meist erwächst dieses Vakuum aus einem Mangel an geteilten Werten, der zu widersprüchlichen Vorstellungen über die Unternehmensvision, wenn nicht gar zum völligem Fehlen einer solchen führt. Im Lauf der Jahre, ja oft Jahrzehnte, verändert sich damit die Grundlage des Zusammenhalts in der Eigentümerfamilie. Statt der emotionalen bestimmt mehr und mehr eine finanzielle Bindung das Verhältnis zwischen den Familienmitgliedern und dem Unternehmen.<sup>4</sup> Firmen im Besitz großer, über die Jahre zu „Cousin Consortiums“ herangewachsener Familien, leiden oft an einer ausgeprägten Diversität – die Eigentümer unterscheiden sich hinsichtlich ihres Alters, ihres kulturellen Hintergrunds und ihrer beruflichen Erfahrung deutlich. Zudem ist bei diesen oft eine mangelhafte Kommunikation anzutreffen. Heterogenität und Gleichgültigkeit sind die gefährlichsten Feinde älterer Eigentümerfamilien.

### **Existenzielle Herausforderungen**

Als Rupert Murdoch 2006/07 beabsichtigte, das Verlagshaus Dow Jones und dessen Flaggschiff, das „Wall Street Journal“, von der Eigentümerfamilie Bancroft zu übernehmen, schienen seine Erfolgchancen juristisch gesehen gleich null. Die Eigentümerschaft war in Trusts organisiert, die von der älteren Eigentümergeneration kontrolliert wurden. Diese aber war an einem Verkauf nicht interessiert. Nach gründlicher Analyse der Verhältnisse wandte sich Murdoch an die junge Generation – damals ein zahnlöser Tiger. In persönlichen Gesprächen mit jüngeren Familienmitgliedern stellte er die Frage, ob es gerecht sei, dass die Mitglieder der älteren Generation in ihrer Funktion als Trustees den jüngeren Familienangehörigen die Stimmrechte vorenthielten.



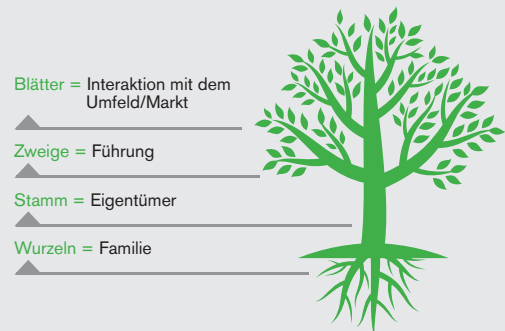
Durch diesen taktischen Zug erreichte er, dass die jüngeren Familienmitglieder Druck auf die älteren ausübten, einem Verkauf zuzustimmen –, und er hatte damit Erfolg: Nach einem langwierigen Prozess stimmte die Bancroft-Familie schließlich zu und akzeptierte eine 27-jährige in Europa lebende Opernsängerin als Board-Mitglied – ein Familienmitglied, das Murdoch für diese Funktion vorgeschlagen hatte. Ohne das Machtvakuum in der Familie, die fehlenden gemeinsamen Werte und den daraus resultierenden Mangel an Kommunikation und Vertrauen wäre Murdochs Übernahmeversuch fehlgeschlagen.

Die Herausforderungen, die über das Leben und Sterben eines Familienunternehmens entscheiden können, lassen sich am Bild eines Baumes veranschaulichen: Die Blätter des Baumes müssen an die Umwelt angepasst sein, sonst stirbt er einen frühen Tod. Was heißt das für das Unternehmen? Ein Familienunternehmen ist wegen seiner langfristigen Ausrichtung besonders abhängig von „guter Nahrung“. Es braucht deshalb gesunde Wurzeln, die es mit einer „nährenden“ Vision versorgen – einer Vision, die auf gemeinsamen Werten beruht. Nur wenn das Familienunternehmen diese Wurzeln besitzt, wird sein Stamm so fest und stabil, dass seine Äste die nötige Stärke und Flexibilität entwickeln können. Nur dann wird es mithin die Anforderungen seiner Märkte erfüllen können und auch in der Lage sein, seine zukünftigen Märkte aktiv zu gestalten.

### Ein maßgeschneidertes Governance-System

Weil stets auch die Familie eine Rolle dabei spielt, erweist sich die Führung eines Familienunternehmens als besonders komplex. Allerdings wird die Familie bei der Gestaltung von Governance-Prozessen für ein Familienunternehmen allzu häufig vernachlässigt. Grundsätzlich gilt die Regel, dass die Komplexität des Corporate-Governance-Systems eines Familienunternehmens jener des Familienunternehmenssystems entsprechen sollte. Letzteres umfasst vier Subsysteme: Familie, Eigentum, Führung und Unternehmen im Markt.<sup>5</sup> Eine wichtige Rolle spielt zudem das Maß an Vertrauen, das die Beziehungen innerhalb des Systems prägt. Doch beginnen wir mit der Grundregel. Was bedeutet es in der Praxis, das Komplexitätsniveau beider Systeme einander anzugleichen? Wir bestimmen Komplexität hier anhand von Anzahl und Heterogenität der Elemente, aus denen ein Subsystem besteht. Im Fall der Unternehmerfamilie heißt das: Je größer sie ist und je stärker sich ihre Mitglieder

## Das Familienunternehmen



hinsichtlich ihres Alters, ihres Lebensorts, ihrer Erfahrung und beruflichen Bildung unterscheiden, desto komplexer ist das Familiensystem. Ein weiterer – und vielleicht der kritischste – Aspekt von Komplexität liegt zudem in den unterschiedlichen Erwartungen, die sich nicht selten unversöhnlich gegenüberstehen, etwa: „Ich brauche das Geld des Unternehmens für mein eigenes kleines Geschäft und unseren Familienurlaub“, versus: „Ich setze mich für das Unternehmen ein, so sehr ich nur kann.“

Die Unternehmensführung einer komplexen Familie erfordert ein maßgeschneidertes System von Prozessen. Dazu gehören etwa Regeln zur Mitgliedschaft, zur Vergütung und zur Vertretung: Wer gehört zur Familie, und wie trägt die Familie zum Unternehmenswert bei? Werden Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen tätig sind, für Leistungen entlohnt, die sie für die Familie erbringen? Wer spricht für die Eigentümer, und wie werden ihre Vertreter bestimmt? Fragen wie diese sind hier zu klären. Wie das aussehen kann, zeigt einmal mehr das Beispiel Merck. Das Familien-Board des Chemie- und Pharmaunternehmens setzt sich nach einem bemerkenswerten System zusammen. Von den rund 150 Eigentümern erhält jedes Familienmitglied, das die Stimmenmehrheit seiner Altersgenossen auf sich vereinen kann, einen Sitz im Board. Dabei kann jedes Mitglied maximal zehn Vertreter wählen. Man kann sich leicht vorstellen, dass dieser Prozess nicht nur der Besetzung des Familien-Boards dient. Er fördert auch und vor allem die Kommunikation und die wechselseitige Wahrnehmung innerhalb der Eigentümerfamilie.

Ein weiterer Aspekt, der die Governance eines Familienunternehmens beeinflusst, ist Vertrauen. Familienunternehmen werden von einer Gruppe von Eigentümern

geführt, die durch Blutsverwandtschaft oder Heirat miteinander verbunden sind. Sie verbringen weit mehr Zeit miteinander als die Inhaber anderer Unternehmen und können deshalb Vertrauen untereinander aufbauen. Gelingt ihnen dies, sind in ihren Unternehmen weniger komplexe Governance-Mechanismen erforderlich als in Unternehmen ähnlicher Komplexität, deren Eigentümer einander nicht vertrauen. Informelle Prozesse ersetzen dann formelle Verfahren, wodurch in einem gewissen Umfang auch die Kosten sinken. Tatsächlich liegen die Kosten der Governance in Familienunternehmen mit ausgeprägtem Vertrauen auf einem niedrigeren Niveau.

### Zunehmende Komplexität

Auch bei Nachfolgeprozessen in den frühen Phasen der Unternehmens- und Familienentwicklung kann sich das Komplexitätsniveau stark verändern. Man stelle sich etwa vor, ein Unternehmer, der 100 Prozent seiner Firma besitzt, habe vier Kinder. Überträgt er diesen sein Eigentum zu gleichen Teilen, befindet sich das Unternehmen in der zweiten Generation bereits in der Hand von vier Besitzern, die ihm mit unterschiedlichen Einstellungen, Erwartungen und Zielen gegenüberstehen – ein deutlich höheres Komplexitätsniveau. Hat der vor-malige Eigentümer für diese Situation nicht vorgesorgt, etwa indem er ein externes Leitungsgremium installiert oder verbindliche Rahmenvereinbarungen, sogenannte Buy-sell Agreements, ausgearbeitet hat, wird die Komplexität des bestehenden Governance-Systems jener der neuen Eigentümerstruktur nicht mehr entsprechen. Es gibt zwei Möglichkeiten, dieses Problem zu lösen. Die erste ist, das Governance-System von vornherein so zu gestalten, dass es für einen Anstieg der Komplexität gerüstet ist. Die zweite, das Unternehmen auf nur eines der vier Kinder zu übertragen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Führung eines Familienunternehmens weit mehr Herausforderungen mit sich bringt als die eines Unternehmens, das sich nicht in Familienhand befindet. Familienunternehmen sind oftmals deutlich erfolgreicher als andere Unternehmen, können aber auch dramatisch scheitern. Sie brauchen professionelle Manager, die ihre Komplexität verstehen und deren langfristige Vorteile erkennen. Und sie benötigen Eigentümerfamilien, die um die Zusammenhänge zwischen Enteignung und familiären Werten wissen. Wenn beide Gruppen, die nicht zur Familie gehörenden Führungskräfte und die Mitglieder der Eigentümerfamilie, diese überaus wir-

kungsvollen Kräfte verstehen, kann das Familienunternehmen seine einzigartigen Wettbewerbsvorteile optimal nutzen und seine Leistung maximieren.

<sup>1</sup> Dan Ariely (2008). Predictably irrational – The hidden forces that shape our decisions. HarperCollins, London

<sup>2</sup> The new Merck: Beating the odds. IMD Case 3-2137

<sup>3</sup> Klein, S. B. & Decker, C. (2011). The sale of a family firm: A holistic alternative. Paper accepted at the Academy of Management Entrepreneurship Division. San Antonio

<sup>4</sup> Pieper, T. M. (2007). Mechanisms to assure long term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Peter Lang Verlag, Frankfurt

<sup>5</sup> Klein, S. B. (2009) Das Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Special Issue 2/2009



### ZUR PERSON

**PROF. DR. SABINE B. KLEIN** ist Inhaberin des **INTES Stiftungslehrstuhls für Familienunternehmen an der WHU (Otto Beisheim School of Management)** in Koblenz/Vallendar. Klein gehört in dritter Generation einer Unternehmerfamilie an. Bis Ende 2009 hatte sie die **Professur für Strategie und Familienunternehmen an der European Business School in Wiesbaden** inne. Sie ist Gründungsmitglied und **Past-President der Vereinigung der Forscher im Bereich Familienunternehmen, ifera.**

**PROF. JOHN L. WARD, Ph.D.,** unterrichtet und forscht zu den Themen **strategisches Management, Führung und Kontinuität in Familienunternehmen.** Er ist Professor und **Co-Direktor des Center for Family Enterprises der Kellogg School of Management in Evanston bei Chicago.** John Ward hat **zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema Familienunternehmen vorgelegt** und gilt als einer der **führenden Köpfe auf diesem Forschungsgebiet.** Seine akademische Ausbildung absolvierte er an der **Northwestern University (B.A.)** sowie in **Stanford (M.B.A. und Ph.D.).**