

## Familienunternehmen erfolgreich führen – Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie



**Peter May**

**Zusammenfassung:** Das Paradigma von der ökonomischen Unterlegenheit der Familienunternehmen ist ins Wanken geraten. Neuere Untersuchungen machen deutlich, dass die Konzentration des Eigentums in den Händen einer Familie womöglich mehr Vorteile als Nachteile hat. Diese Erkenntnis könnte die Managementtheorie insgesamt verändern, weil sie die Inhaberperspektive als Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg stärker ins Bewusstsein rückt. Gleichzeitig macht sie den Blick frei für eine umfassende Theorie des Familienunternehmens. Familienunternehmen benötigen zwei Strategien: eine Inhaber-Strategie für die Inhabersfamilie und eine aus dieser abgeleitete Unternehmensstrategie, welche die Stärken der familiären Inhaberschaft ausspielt und ihre Schwächen begrenzt. Der Beitrag gibt erste Hinweise für die Entwicklung solcher Strategien.

**Schlüsselwörter:** Familienunternehmen · konzentrierte Inhaberschaft · Inhaber-Strategie · Unternehmensstrategien für Familienunternehmen · Managementtheorie für Familienunternehmen

JEL-Classification: M10,M14,M20

---

Prof. Dr. Peter May (✉)

Forschungsgebiet: Family Business, Wild Group Professor of Family Business, IMD, Chemin de Bellerive 23, CH-1001 Lausanne, Switzerland.

Email : peter.may@imd.ch, URL: www.imd.ch

## 1 Vom belächelten Außenseiter zum Favoriten der Managementtheorie?

Familienunternehmen sind die älteste und am stärksten verbreitete Organisationsform unternehmerischen Handelns<sup>1</sup>. So lange Menschen unternehmerisch tätig sind, tun sie dies zuvörderst mit und für ihre Familien. Dies änderte sich erst mit der zweiten Welle der Industriellen Revolution. Viele der gewaltigen Investitionsprojekte dieser Zeit benötigten mehr Kapital als einzelne Eigentümer und ihre Familien aufbringen konnten. Dies führte zur Entwicklung der Aktiengesellschaft und in der Folge zu einer Managementphilosophie, die unser Denken und Handeln bis heute bestimmt. Sie basiert auf der Trennung von Eigentum, Führung und Kontrolle mit dem Management als zentralem unternehmerischen Kraftzentrum. Den Eigentümern kommt in diesem Modell nur eine begrenzte Macht zu. Idealerweise sollen sie das Management so wenig wie möglich stören und ihre Zustimmung oder Ablehnung von Managemententscheidungen nur durch eine „Abstimmung mit den Füßen“ kundtun.<sup>2</sup>

Da dieses Managementverständnis den Familienunternehmen fremd ist, wurden sie von der Managementtheorie bis heute kaum ernst genommen. Die meisten Experten stimmen dem amerikanischen Ökonomen Alfred Chandler zu, der Familienunternehmen 1977 als unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft bezeichnet hat.<sup>3</sup> Infolgedessen begann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Familienunternehmen verspätet und blieb zunächst weitgehend auf dessen vermeintliche Schwäche beschränkt – die Inhaberfamilien und deren Einfluss auf die von ihnen kontrollierten Unternehmen.

Dies könnte sich nun ändern. Denn das Paradigma von der angeblichen ökonomischen Unterlegenheit der Familienunternehmen ist in jüngster Zeit ins Wanken geraten. Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist eine Untersuchung der amerikanischen Forscher Anderson und Reeb aus dem Jahre 2003. Die beiden Forscher verglichen die langfristige Wertentwicklung der im Standard & Poors 500 notierten Unternehmen und fanden heraus, dass Unternehmen, in denen die Gründer oder ihre Familien eine starke Position inne hatten, deutlich höhere Wertsteigerungen aufwiesen als ihre Wettbewerber.<sup>4</sup> Weil die Studie kurz darauf für andere führende Börsenindizes der westlichen Welt mit vergleichbaren Ergebnissen wiederholt wurde –, sprach das angesehenes Wirtschaftsmagazin „Newsweek“ im Jahre 2004 bereits plakativ vom „Family factor“ als Schlüssel für unternehmerischen Erfolg.<sup>5</sup>

Auch wenn diese Schlussfolgerung ein wenig voreilig erscheint – die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen im Vorteil sind, ist wissenschaftlich sicher nicht abschließend geklärt<sup>6</sup> –, so hat sie doch die Kraft, unser theoretisches Verständnis vom Familienunternehmen grundlegend zu verändern. Diese These von einer quasi systemischen Unterlegenheit der Unternehmen in Familienbesitz lässt sich in ihrer Allgemeinheit nicht länger aufrecht erhalten. Im Gegenteil: Es gilt anzuerkennen, dass die Konzentration von Eigentum in den Händen einer Unternehmerfamilie sich für ein Unternehmen vorteilhaft auswirken kann, da sie die Gefahr einer mangelnden Interessenidentität zwischen Unternehmensführung und Inhabern, den sog. „Principal Agent-Konflikt“ verringert.<sup>7</sup> Zumindest legen die erwähnten Untersuchungen die Vermutung nahe, dass die Vorteile aus der Reduktion des Principal Agent-Konfliktes bei Familienunternehmen unter gewissen Voraussetzungen schwerer wiegen als die möglichen Nachteile aus dem Zusammentreffen von Unternehmens- und Familiensphäre.

## 2 Zeit für einen Paradigmenwechsel

Die allgemeine Managementtheorie, die sich zurzeit fast ausschließlich an der managergeführten Publikumsgesellschaft orientiert, wird sich deshalb zukünftig stärker mit dem Phänomen konzentrierter Inhaberschaft und dominierender (Familien-)Eigentümer auseinandersetzen müssen. Ebenso sollte die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen ihre bislang nahezu ausschließliche Konzentration auf mögliche Konfliktfelder zwischen Familie und Unternehmen und den Themenschwerpunkt Family Business Governance aufgeben, und eine umfassende Managementtheorie für Familienunternehmen entwickeln.<sup>8</sup>

In deren Mittelpunkt muss die Unterscheidung zwischen Inhaber(familie) und (Familien)Unternehmen stehen – ein Ansatz, den die sog. Private Equity-Gesellschaften schon seit Jahren praktizieren. Diese Unternehmen bündeln die Interessen ihrer Investoren und formulieren aus deren Sicht klare Ziele und Strategien, welche sie anschließend als dominante Inhaber in den von ihnen kontrollierten Unternehmen durchsetzen. Obwohl die Private Equity-Gesellschaften wirtschaftlich erfolgreich sind, tut sich die Managementtheorie auch mit diesem Phänomen schwer, weil sie die Inhaberperspektive all zu lange vernachlässigt und ihre Strategiekonzeptionen beinahe ausschließlich am Management ausgerichtet hat.

Ich traue mich, an dieser Stelle eine gewagt erscheinende Behauptung aufzustellen: Das Phänomen konzentrierter Inhaberschaft wird in den kommenden Jahren eine weitaus größere Rolle spielen als in der Vergangenheit. Und sein ökonomischer Erfolg wird eng mit der Frage verknüpft sein, wie professionell und verantwortlich die dominierenden Inhaber mit ihrer Eigentümerrolle und den sich aus ihr ergebenden Möglichkeiten umgehen.

## 3 Die wichtigsten Konsequenzen für Familienunternehmen

Als Konsequenz daraus müssen die meisten Inhaber von Familienunternehmen professioneller agieren als bislang. Vor allen müssen sie ihre Inhaberrolle und deren Auswirkungen auf die von Ihnen kontrollierten Unternehmen weitaus detaillierter bestimmen, als sie dies in der Vergangenheit getan haben.

Der Gedanke, zwischen Inhaberperspektive und Unternehmensperspektive zu unterscheiden, ist vielen Inhaberfamilien fremd.<sup>9</sup> Und doch nahe liegend: Denn Familienunternehmen und Unternehmerfamilie sind nicht identisch. Die Familie besitzt das Unternehmen oder Anteile an ihm. Wenn ihr Anteil groß genug ist, kann sie die wichtigen Positionen im Management und/oder Aufsichtsrat besetzen sowie die strategische Ausrichtung und die Kultur des Unternehmens prägen. Gleichwohl bleibt die Unternehmerfamilie eine vom Familienunternehmen getrennte Einheit, die neben der Inhaberschaft am Unternehmen noch weitere familiäre, philanthropische oder auch unternehmerische Interessen verfolgen kann.

Die bewusste Trennung der beiden Sphären hat positive Effekte. Der seit Jahrzehnten andauernde Definitionsstreit lässt sich aus der Inhaberperspektive leicht auflösen.<sup>10</sup> Familienunternehmen ist danach jedes Unternehmen, das aufgrund Eigentümerstellung unmittelbar oder mittelbar von einer Familie, d. h. einer durch Verwandtschaft verbundenen Personengruppe, dominiert wird. Gleichzeitig muss ein zweiter, vom Familienunternehmen getrennter, Begriff in die Diskussion eingeführt werden: die Inhaber- (oder auch

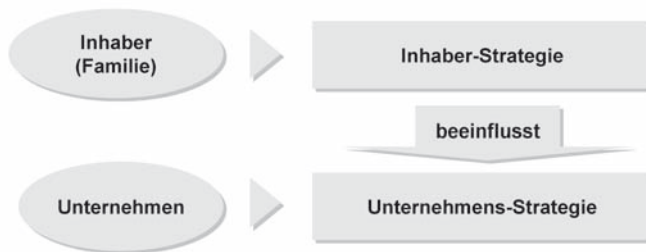


Abb. 1. Inhaber-Strategie und Unternehmens-Strategie

Unternehmer)Familie. Als solche bezeichnen wir eine durch Verwandtschaft verbundene Personengruppe, die aufgrund ihrer Eigentümerstellung in der Lage ist, mindestens ein Unternehmen zu dominieren. Vergleichen wir diese Struktur mit den Private Equity-Gesellschaften, bildet die Inhaberfamilie gewissermaßen das Pendant zur Private Equity-Gesellschaft, während das Familienunternehmen auf gleicher Ebene angesiedelt ist wie ein von der Private Equity-Gesellschaft beherrschtes Unternehmen.

Die Unterscheidung zwischen Inhaberfamilie und Familienunternehmen führt uns auch zum womöglich wichtigsten Aspekt der neuen Sichtweise – der Unterscheidung zwischen Inhaber- und Unternehmensstrategien. Ein sog. Familienunternehmen braucht demnach zwei Strategien – eine Inhaberstrategie für die Unternehmerfamilie und Unternehmensstrategie für die von der Familie kontrollierten Familienunternehmen.

### 3.1 Aspekte einer Inhaber-Strategie

Die Erkenntnis, dass es neben einer Strategie für das gemeinsame Familienunternehmen auch einer Strategie für die Inhaber(schaft) bedarf, ermöglicht es den Unternehmerfamilien, professioneller mit ihrer Inhaberrolle (und damit mit ihrem Unternehmen) umzugehen als in der Vergangenheit.<sup>11</sup> Bei der Ausgestaltung ihrer Inhaber-Strategie sollte sich die Unternehmerfamilie von folgenden Fragestellungen leiten lassen (s. Abb. 2).

Jede Inhaberfamilie muss diese Fragen individuell für sich beantworten. Dies stellt sie vor eine große Herausforderung, da die Unternehmerfamilien und ihr unternehmerisches Engagement weit weniger homogen sind als Private Equity-Investoren und Private Equity-Investments.

So reicht die Art der Inhaberschaft einer Unternehmerfamilie vom Alleininhaber bis zur Familiendynastie à la Haniel. Auch das Geschäftsmodell kann sich im Generationsverlauf wandeln. Die Inhaber können beispielsweise entscheiden, das ursprüngliche Familienunternehmen des Gründers in eine stärker diversifizierte Vermögensholding oder gar ein Family Office zu verändern, um ihre unternehmerischen Risiken stärker zu streuen. Schließlich kann sich die Art des unternehmerischen Einflusses von der unmittelbaren Führung durch den Gründer oder ein Mitglied der Unternehmerfamilie (Geschäftsführender Gesellschafter) in eine stärker passive Rolle wandeln, wenn die Familie entscheidet, das Unternehmen nur noch aus dem Aufsichtsrat heraus zu kontrollieren oder sich gar vollständig auf die Inhaberrolle zu beschränken. Die damit angesprochenen Dimensionen einer Inhaber-Strategie im Familienunternehmen haben wir in der nachstehenden Abb. 3 zusammengefasst.

Thema	Wichtige Fragestellungen
<b>Mitgliedschaft</b>	Wer kann Inhaber werden?
	Wie wollen wir mit angeheirateten Familienmitgliedern/der nachfolgenden Generation umgehen?
<b>Werte</b>	Welche Werte sollen in dem/den von uns kontrollierten Unternehmen gelten?
	Welche Werte sollen innerhalb der Inhaberfamilie gelten?
<b>Ziele</b>	Welche Ziele sollen in dem/den von uns kontrollierten Unternehmen gelten?
	Welche Ziele sollen innerhalb der Inhaberfamilie gelten?
<b>Geschäftsmodell</b>	Welches Geschäftsmodell bevorzugen wir (und warum)?
	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Inhaber?
<b>Einflussnahme auf das Unternehmen</b>	Welche Rolle will und kann die Familie im Unternehmen spielen?
	Welche Governance-Regeln sollen gelten?
<b>Management der Unternehmerfamilie</b>	Welche Maßnahmen wollen wir ergreifen, um Commitment und Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie zu stärken?

Abb. 2. Wichtige Fragestellungen für Inhaber in Familienunternehmen

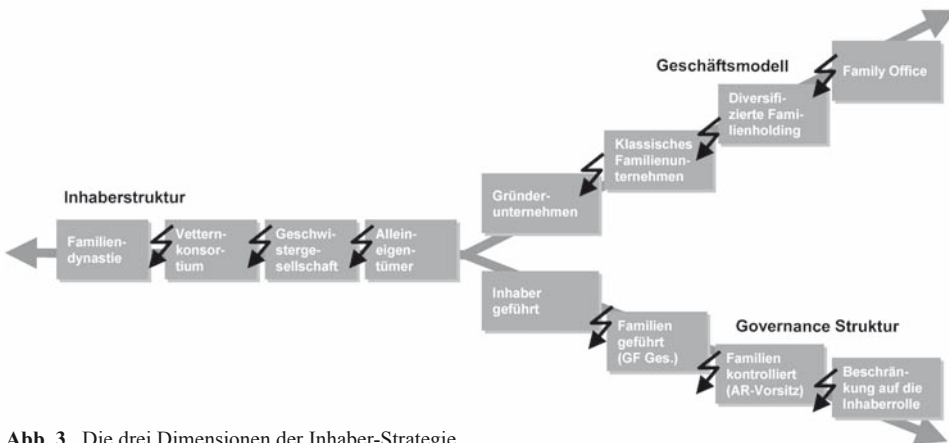


Abb. 3. Die drei Dimensionen der Inhaber-Strategie

Jede der drei Dimensionen und jede Stufe innerhalb dieser Dimensionen wirft unterschiedliche Fragen auf und erfordert unterschiedliche Lösungen. Der Alleininhaber steht vor anderen Herausforderungen als die Gesellschafter einer Geschwistergesellschaft. Die Inhaber eines klassischen Familienunternehmens müssen sich – aus dem Blickwinkel der Risikodiversifikation – andere Fragen stellen als eine Familie, der eine breit diversifizierte Familienholding gehört. Ebenso macht es unter Governance-Gesichtspunkten einen Unterschied, ob die Familie das ihr gehörende Unternehmen selbst führt oder es von außenstehenden Dritten führen lässt.

Eine Familie, die für sich eine maßgeschneiderte Inhaberstrategie entwickeln möchte,

- sollte sich deshalb zunächst Klarheit verschaffen, auf welcher Stufe der Inhaberstruktur, des Geschäftsmodells und der Governance-Struktur sie sich mit ihrem unternehmerischen Engagement bzw. ihrer unternehmerischen Engagements befindet,
- anschließend die sich daraus ergebenden spezifischen Fragestellungen herausarbeiten und
- diese schließlich bestmöglich beantworten.

Auf diese Weise lässt sich eine strategische Qualität der Inhaberschaft erreichen, die ein langfristig erfolgreiches unternehmerisches Engagement gewährleistet.

### 3.2 Einfluss familiärer Inhaberschaft auf die von Familien kontrollierten Unternehmen

Inhaber mit dominantem Anteilsbesitz sind in der Lage, Verhalten und Entwicklung der von Ihnen kontrollierten Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen. Dies gilt insbesondere für die Unternehmenskultur, das strategische Verhalten und das Finanzgebaren sowie für die Corporate Governance. Diese sind letztlich Ausfluss bzw. Resultat der individuellen Inhaberstrategie der Unternehmerfamilie. Je besser die Inhaberstrategie, desto professioneller die Einflussnahme der Inhabersfamilie auf ihr Unternehmen.

Auch wenn die Unternehmensstrategien einzelner Familienunternehmen deshalb so individuell sind wie die Unternehmerfamilien und ihre Inhaber-Strategien, unterscheiden sie sich in toto doch signifikant von anderen Unternehmenstypen mit konzentrierter oder nicht konzentrierter Inhaberschaft. Denn ungeachtet ihrer Individualität im Detail weist die konzentrierte Inhaberschaft einer Unternehmerfamilie weitreichende Übereinstimmungen auf, welche das strategische Verhalten der sich unter ihrer Kontrolle befindlichen Unternehmen maßgeblich bestimmt:<sup>12</sup>

- **Dynastischer Wille**

Familieneigentümer wollen den dominierenden Einfluss der Familie langfristig aufrechterhalten, in der Regel über Generationen. Infolgedessen ist ihre strategische Ausrichtung langfristig. Zudem sind die Eigentümer kritisch gegenüber allen Maßnahmen, die zu einem Verlust der Familiendominanz führen können. Dieses Streben nach Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit hat aber auch eine beschränkende Komponente: Bei dem Versuch, sich am Markt zu behaupten, sind Familienunternehmen typischerweise auf die beschränkten Ressourcen angewiesen, die ihnen die Eigentümerfamilie zur Verfügung stellen kann.<sup>13</sup>

Dynastischer Wille	Verwandtschaft
⊕ Langfristorientierung	⊕ Inhaberbonus
⊕ Unabhängigkeit	⊖ Systemische Konflikte
⊖ Limitierte Ressourcen	

Abb. 4. Besonderheiten von Familienunternehmen

- **Verwandtschaft**

Die Eigentumsstrukturen von Familienunternehmen sind charakterisiert durch eine reduzierte Freiwilligkeit der Mitgliedschaft (Eintritte und Austritte sind nur begrenzt möglich) sowie verwandtschaftliche Beziehungen zwischen den Inhabern. Diese Kombination erzeugt ein spezifisches, bei keinem anderen Unternehmenstyp anzutreffendes Spannungsfeld. Einerseits profitieren Familienunternehmen in hohem Maß von der Identifikation der Inhaber mit ihrem Unternehmen. Andererseits müssen sie ein besonderes Augenmerk darauf richten, die aus den familiären Beziehungen resultierenden systemischen Konflikte und die eng damit verbundene Gefahr eines zuweilen verantwortungslosen Umgangs mit der Eigentümerstellung zu begrenzen.

Aus meiner jahrzehntelangen Beobachtung erfolgreicher Familienunternehmen in allen Teilen der Welt habe ich gelernt, dass langfristig erfolgreiche Familienunternehmen ein übereinstimmendes Set grundlegender Verhaltensweisen entwickeln, um den aufgezeigten Chancen und Herausforderungen wirksam zu begegnen. Die hohe Kunst des Managements von Familienunternehmen basiert zwar auf den grundlegenden Erkenntnissen der allgemeinen Managementtheorie, entwickelt diese aber dort fort, wo dies notwendig erscheint, um den aus der konzentrierten Inhaberschaft einer Familie resultierenden Besonderheiten Rechnung zu tragen. Dabei erweisen sich die besten Familienunternehmen weltweit als Meister in der Kunst, die Vorteile familiärer Inhaberschaft im Wettbewerb auszuspielen und ihre Nachteile zu begrenzen, nicht selten gar in Vorteile zu verwandeln.<sup>14</sup> Im Folgenden möchte ich kurz einige typische Verhaltensweisen der besten Familienunternehmen aufzeigen.

### 3.2.1 Werte, Ziele und Unternehmenskultur

In Familienunternehmen werden die Werte und Ziele und damit die Unternehmenskultur maßgeblich von den Eigentümern bestimmt bzw. mitbestimmt. Ihre langfristige Orientierung verbietet eine ausschließliche Ausrichtung auf die kurzfristige Steigerung des sog. Shareholder value. Statt dessen bauen erfolgreiche Familienunternehmen langfristig tragfähige Beziehungen zu allen wesentlichen Stakeholdern auf und setzen auf die Bildung von Vertrauenskapital. In dem Bestreben, die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern, spielen unbedingte Kundenorientierung, produkttechnische Überlegenheit, solide Finanzen sowie die Verantwortung für Mitarbeiter und Heimatregion eine

herausragende Rolle und werden durch die persönliche Präsenz einer die Werte vorlebenden Unternehmerfamilie unterstützt. Die überdurchschnittliche Rentabilität ist mehr Ergebnis als Zweck der unternehmerischen Tätigkeit.<sup>15</sup> Diese Strategie hat sich als überaus erfolgreich erwiesen. Neue Untersuchungen belegen sowohl die Überlegenheit der Unternehmenskultur von Familienunternehmen als auch den positiven Einfluss dieser Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg.<sup>16</sup>

### 3.2.2 Strategie

Als Folge ihrer limitierten Ressourcen wählen erfolgreiche Familienunternehmen bevorzugt Märkte, in denen sie eine starke Marktposition ohne großen Kapitaleinsatz erreichen können. Oft genug handelt es sich dabei um kleine, auf den ersten Blick uninteressant erscheinende Märkte, wie etwa die Herstellung und Vertrieb von Industrienadeln (Groz Beckert), Motorsägen (Stihl), Batteriekomponenten (Heitkamp und Thumann) oder Zierfischfutter (Tetra). Andere, wie etwa der Automobilhersteller Porsche, spezialisieren sich mit Erfolg auf Teilssegmente großer Massenmärkte. In diesen Märkten streben sie aufgrund überlegener Leistung eine Markt führende Stellung an. Allein in Deutschland gibt es über 1000 Unternehmen in Familienbesitz, die es von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt zur europäischen oder gar weltweiter Marktführerschaft gebracht haben. Diese Hidden Champions handeln nach dem Grundsatz „Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich.“<sup>17</sup>

Darüber hinaus sind führende Familienunternehmen häufig kundenorientierter als ihr publikumsoffenen Konkurrenten. Weil sie nach dem Grundsatz handeln „Welches zentrale Problem meiner Kunden löse ich sichtbar besser als der Wettbewerb?“<sup>18</sup>, riskieren die besten unter ihnen kalkulierte Regelbrüche und revolutionieren mitunter ganze Märkte. Auf diese Weise hat das Familienunternehmen Aldi den Discount erfunden und die Struktur des Lebensmittelhandels nachhaltig verändert, Ratiopharm generische Arzneimittel forciert und Günter Fielmann mit seiner Kette den Markt der Optiker revolutioniert.

Dabei können sie auf einen natürlichen Wettbewerbsvorteil zurückgreifen, den sog. Inhaber-Bonus. Hinter den Produkten und Dienstleistungen von Familienunternehmen stehen Menschen zum Anfassen. Wenn Unternehmer wie Klaus Hipp ihren Namen und ihre Person mit ihrem Produkt verbinden, kapitalisieren sie ein Vertrauenspotenzial, dessen ökonomischer Wert nicht hoch genug veranschlagt werden kann. Nicht nur gegenüber dem Endverbraucher, auch im B2B-Geschäft lässt sich der Inhaber-Bonus nutzen. Es ist alles andere als ein Zufall, dass die meisten erfolgreichen Zulieferer, etwa in der Lebensmittel- und der Automobilindustrie, von Inhabern geführte Familienfirmen sind. Am stärksten wirkt der Inhaber-Bonus naturgemäß, solange der Inhaber selbst nach außen auftritt und für sich und sein Produkt um Vertrauen wirbt. Aber auch wenn die Familie größer wird und die Unmittelbarkeit ihres unternehmerischen Engagements nachlässt, ist es von Vorteil, dass Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter wissen, dass hinter ihrem unternehmerischen Partner Menschen stehen, die langfristig denken und verlässlich handeln.<sup>18</sup>

Bei den Wachstums-Strategien verfolgen Familienunternehmen mit Blick auf ihre limitierten Ressourcen und den Wunsch nach Erhalt der Unabhängigkeit zumeist Strategien, die mit weniger Risiko und Kapitaleinsatz verbunden sind. So wachsen erfolgreiche Familienunternehmen weitaus häufiger durch die Multiplikation einer erfolgreichen Ge-



schäfts-idee als durch risikoreiche Zukäufe. Als Paradebeispiel kann der Discounter ALDI gelten, der konsequent auf den Roll out seiner unternehmerischen Konzeption gesetzt hat und damit zu einem der größten und wertvollsten Unternehmen der Welt wurde, ohne Risiken für den Fortbestand der unternehmerischen Unabhängigkeit einzugehen. Nicht selten setzen sie dabei auf intelligente Geschäftskonzepte, wie etwa das Franchising. Indem Franchise-Unternehmen, wie etwa Torsten Toellers Fressnapf, Tee Geschwendner oder Portas, andere als selbstständige Subunternehmer an ihren Erfolgskonzepten teilhaben lassen, ermöglichen sie den Inhabern eine konzentrierte Multiplikation ihrer unternehmerischen Idee, ohne die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens über Gebühr zu strapazieren. Selbst dort, wo Familienunternehmen, wie in den Fällen Porsche/VW und Schaeffler/Continental, weitaus größere DAX-Konzerne übernehmen, tun sie dies mithilfe eines von der Private Equity-Branche übernommenen Financial Engineerings, das die finanzielle Unabhängigkeit des Familienunternehmens nicht gefährdet.

### 3.2.3 Finanzierung

Denn der Wunsch nach Unabhängigkeit bestimmt auch das Finanzgebaren der Familienunternehmen. Während Publikumsgesellschaften ihr Augenmerk vornehmlich auf die Kapitalbeschaffung richten, beginnt das Finanzmanagement im Familienunternehmen mit dem Bestreben, die vorhandenen Mittel zusammenzuhalten. „Haben kommt von Halten“, steht als ungeschriebenes Gesetz über dem Ausgabeverhalten erfolgreicher Familienunternehmen. Sparsamkeit ist elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur und wird von höchster Stelle vorgelebt. Familienunternehmer, die in den Betriebstoiletten das Licht ausschalten oder wie der selige Robert Bosch Büroklammern vom Fußboden aufheben, sind keine skurrilen Geizhalse, sondern meist strategisch handelnde Unternehmer, die wissen, dass sich ihr Vorbild multipliziert.

Bei der Mittelbeschaffung gehen Familienunternehmen ebenfalls andere Wege. Da ihnen finanzielle Stabilität als unabdingbare Voraussetzung für die Wahrung der Unabhängigkeit gilt, werden risikoreiche Leverage-Finanzierungen kritisch betrachtet. Statt dessen streben die erfolgreichen Familienunternehmen Eigenkapitalquoten von 35 Prozent und mehr an, was meist nur durch eine im Vergleich zu Publikumsgesellschaften restriktive Ausschüttungspolitik erreicht werden kann. Und unter den Finanzierungsinstrumenten dominieren neben der Innenfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen vor allem solche Angebote, die keinen oder wenig Einfluss auf Unternehmensführung und Gesellschafterentscheidungen ermöglichen. Finanzierung im Familienunternehmen beginnt deshalb in der Regel auf der Aktivseite (Working Capital Management, Leasing, Factoring) und setzt sich auf der Passivseite über den klassischen Bankkredit bis zu den mezzaninen Finanzierungsinstrumenten (Anleihen, Nachrangdarlehen, Genussscheine) fort, während Private Equity-Finanzierungen und Börsengänge immer noch eine Ausnahme darstellen. Gleichwohl haben sich sowohl das Finanzierungsverhalten der Familienunternehmen als auch die vom Kapitalmarkt zur Verfügung gestellten Angebote in den vergangenen Jahren deutlich verbessert, so dass inzwischen sogar spektakuläre Übernahmen von DAX-Konzernen durch Familienunternehmen möglich geworden sind. Dabei haben die Porsches & Co. die Grundsätze ihrer Finanzstrategie nicht verlassen. Sie wählen stets Finanzierungslösungen, welche die Unabhängigkeit des Familienunternehmens nicht gefährden.<sup>19</sup>

### 3.2.4 Corporate Governance

Zu den zentralen Herausforderungen der Corporate Governance im Familienunternehmen gehört die Einflussnahme der Inhaberfamilie auf die Führungs- und Kontrollstrukturen des Unternehmens. Während es in Publikumsgesellschaften darum geht, idealtypisch machtlose Eigentümer vor Unfähigkeit und Willkür ihrer Vertreter in den Verwaltungsorganen des Unternehmens zu schützen, verhält es sich im Familienunternehmen tendenziell umgekehrt. Ziel der Corporate Governance im Familienunternehmen ist es, idealtypisch machtvolle Eigentümer auf einen verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Eigentümerposition zu verpflichten.<sup>20</sup>

Dabei ist die enge Verzahnung von Führung, Kontrolle und Eigentum keineswegs nur negativ. Die Nobelpreisträger Fama und Jensen haben bereits frühzeitig auf die Vorteile hingewiesen, die sich aus einer strukturellen Reduktion des Principal Agent-Konfliktes ergeben.<sup>21</sup> Eigentümer, die als Manager oder Aufsichtsratsvorsitzende fungieren, können ein Vertrauenspotenzial kapitalisieren, das externen „Agenten“ im Regelfall nicht zur Verfügung steht.

Dieses Vertrauenspotenzial ist in der Regel um so größer, je länger der Amtsinhaber in seiner Position verbleibt. Führungskräfte im Familienunternehmen kommen meist früher in ihr Amt und verbleiben länger als die CEOs von Publikumsgesellschaften. Die daraus resultierende durchschnittlich deutlich längere Amtsdauer des Führungspersonals gilt zu Recht als einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen.<sup>22</sup> Sie kann aber auch ins Gegenteil umschlagen, wenn – wie leider immer noch häufig zu beobachten – ein einstmals kraftvoller Unternehmer-Patriarch den Zeitpunkt für die Weitergabe der unternehmerischen Verantwortung verpasst. Im Management von Kontinuität und Wandel in der Führung liegt deshalb eine wichtige Herausforderung für die Governance von Familienunternehmen.

Familienmitglieder an der Spitze des Unternehmens müssen dabei keineswegs einen Nachteil darstellen. Zumindest in den ersten beiden Generationen ist das Modell Inhaber-CEO neueren Untersuchungen zufolge praktisch unschlagbar.<sup>23</sup> Die „Unternehmer des Aufbaus“ zeichnen sich durch außerordentliche Führungsqualitäten wie totale Identifikation mit ihrer Aufgabe, fokussierte Zielstrebigkeit, Furchtlosigkeit, eine schier unerschöpfliche Energie und die Fähigkeit aus, andere zu begeistern.<sup>24</sup> Ihr Führungsstil ist im besten Sinne patriarchalisch-autoritär in den Grundwerten und partizipativ im Detail.<sup>25</sup>

Ungeachtet dessen haben die besten Familienunternehmen bindende Governance-Regeln aufgestellt, um sicher zu stellen, dass die Entscheidungen zur Führung und Kontrolle nach professionellen Maßstäben getroffen werden. Entsprechende Regeln, wie sie beispielsweise im Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen<sup>26</sup> niedergelegt sind, bedeuten eine freiwillige Selbstbeschränkung der Eignermacht, deren Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Ohne eine professionelle Corporate Governance ist eine dauerhafte Überlegenheit des Familienunternehmens gegenüber anderen Unternehmenstypen nicht denkbar.

#### 4 Die Zukunft gehört den professionellen Unternehmerfamilien!

Vergleicht man das Wettbewerbsverhalten von Familienunternehmen mit demjenigen von Unternehmen im Besitz von Private Equity Gesellschaften und anderen Finanzinvestoren, wird deutlich, wie groß die aus divergierenden Inhaberstrategien resultierenden Unterschiede tatsächlich sind. Es wird interessant sein zu verfolgen, welcher Unternehmertypus sich langfristig als überlegen erweist.

Unabhängig davon wird die Differenzierung zwischen Inhaber-Strategien und Unternehmens-Strategien unser strategisches Denken verändern. Künftig sollten wir zwei Ebenen der Managementtheorie voneinander unterscheiden – eine allgemeine Managementtheorie, welche diejenigen Grundsätze enthält, die für alle Unternehmen gelten, und eine spezielle Managementtheorie, welche jene Prinzipien aufzeigt, welche von der Inhaber-Strategie des jeweiligen Unternehmens abhängig sind (siehe Abb. 5). Dies wird die Unternehmerfamilien und ihre Familienunternehmen unwiderruflich auf die Landkarte der Managementtheorie setzen – ein längst überfälliger Schritt.

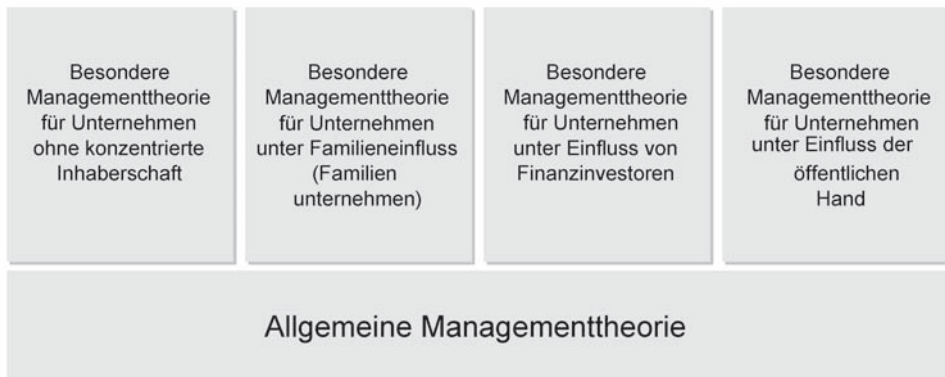


Abb. 5. Die Zukunft der Managementtheorie

#### Anmerkungen

- 1 Vgl. Villalonga/Amit (2006); Burkart/Panunzi/Shleifer (2003); Klein (2008).
- 2 Zur geschichtlichen Entwicklung von Familienunternehmen, Aktiengesellschaften und ihrem Einfluss auf die Managementtheorie vgl. Colli (2003), S. 6 ff.; Landes (2006), S. 13 ff.; 407 ff.; auch James (2005).
- 3 Chandler (1977); vgl. auch Landes (2006), S. 408.
- 4 Anderson/Reeb (2003).
- 5 Newsweek, April 2004, S. 44 f.; vgl. auch Business Week, 10.11.2003, S. 102 sowie Landes (2006), S. 20 f.
- 6 Vgl. dazu die umfassende Bestandsaufnahme von Hack (2009) in diesem Heft sowie stellvertretend für viele Morck/Yeung (2003); Corstjens/Peyer/Van der Heyden (2005); Ehrhardt/Kowak/Weber (2005); Habbershon/Williams/MacMillan (2003).
- 7 Vgl. allgemein zu principal-agent-Thematik Fama/Jensen (1983); speziell zur principal-agent-Thematik im Familienunternehmen vgl. eingehender den Beitrag von Hack (2009) in diesem Heft sowie Daily/Dollinger (1992); Morck/Yeung (2003) und Witt (2008).
- 8 Vgl. auch schon May (2008), S. 417 ff., 429.
- 9 Statt dessen wird traditionell zwischen Unternehmen und Familie unterschieden, was nicht das Gleiche meint.

- 10 Dazu zuletzt Klein (2008), S. 4 ff. sowie Hack (2009) jeweils mit weiteren Hinweisen.
- 11 Erste Ansätze zu einer Inhaber-Strategie finden sich bei Pümpin/Pritzl (1991), Pümpin (1998) sowie May (2001).
- 12 Vgl. auch May (2008), S. 419 f.
- 13 Umfassender zum Familienunternehmen aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes vgl. den Beitrag von Hack (2009) in diesem Heft mit vielen weiteren Nachweisen
- 14 John Ward spricht in diesem Zusammenhang von „unconventional strategies“, vgl. Ward (2005), S. 13 ff.
- 15 Exemplarisch Schaeffler (2008), S. 45 ff., 48 ff. sowie theoretisch Morck/Yeung (2003) und Le Breton-Miller/Miller (2006).
- 16 Vgl. Lief/Denison (2005) mit weiteren Nachweisen.
- 17 Simon (2007), S. 85 ff., sieht in Marktführerschaft in engen Märkten ein signifikantes Erfolgsmerkmal der von ihm sog. Hidden Champions, die in der Mehrzahl Familienunternehmen sind.
- 18 Auch empirisch konnte belegt werden, dass Familienunternehmen häufig einen persönlichen und direkten Vertriebsansatz wählen; vgl. Miller/Le Breton-Miller/Scholnick (2008).
- 19 Näher zur Unternehmensfinanzierung von Familienunternehmen Achleitner/Schraml/ Klöckner (2008).
- 20 Vgl. dazu auch den Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen, in : May/Obermaier (2006), S. 143 ff. sowie May/Lehmann-Tolkmitt (2006).
- 21 Fama/Jensen (1983); dass Familienunternehmen hier im Vorteil sind, behaupten u. a. auch Landes (2006), S. 407 ff. sowie James (2005), S. 7 ff.
- 22 Simon (2007), S. 335; Kormann (2006).
- 23 Vgl. dazu Ward (2005); sowie ausführlicher die Studien von Morck/Shleifer/Vishny (1988); Andersen/Reeb (2003); Lee (2006) sowie McConaughy/Walker/Henderson/Mishra (1998), die alle von einer grundsätzlichen Überlegenheit familiengeführter Unternehmen ausgehen; vgl. aber auch die Studien von Perez-Gonzalez (2006) und Bennedsen/Meisner Nielsen/Perez-Gonzalez/Wolfenson (2007), die zumindest teilweise zu anderen Ergebnissen kommen.
- 24 Simon (2007), S. 350 ff.
- 25 Simon (2007), S. 355 f.
- 26 siehe dazu Anmerkung 20.

## Literaturverzeichnis

- Achleitner AK, Schraml SC, Klöckner O (2008) Finanzierung von Familienunternehmen: Wie professionell ist die Unternehmensfinanzierung tatsächlich?, Studie Hrsg. vom Center for Entrepreneurial and Financial Studies, TU München, München 2008
- Anderson RC, Reeb DM (2003) Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500 In: *Journal of Finance*, 58(3)
- Bennedsen M, Meisner Nielsen K, Perez-Gonzalez F, Wolfenson D (2007) Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance, *Quarterly Journal of Economics* 122:647–691
- Burkart M, Panunzi F, Shleifer A (2003) Family Firms, *Journal of Finance* 58(5):2167–2201
- Chandler, A.D. (1977): *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.
- Colli A (2003) *The History of Family Business*, Cambridge: Cambridge University Press
- Corstjens M, Peyer U, Van der Heyden L (2005) *Stock Market Performance of Family Firms*, Working Paper INSEAD
- Daily CM, Dollinger MJ (1992) An empirical examination of ownership structure and family and professionally managed firms, *Family Business Review* 5:117–136
- Fama EF, Jensen M (1983) Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26(2):301–325 sowie Agency problems and residual claims, aaO., S. 327–349
- Habbershon TG, Williams M, MacMillan IC (2003) A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing* 18:451–465
- Hack A (2009) Sind Familienunternehmen anders?, Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstandes (in diesem Heft)
- James H (2005) *Familienunternehmen in Europa*, München: C. H. Beck
- Klein SB (2008) Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild. In: Rödl/Scheffler/Winter (Hrsg.): *Internationale Familienunternehmen*, München: C. H. Beck, S. 1–14

- Kormann H (2006) Gibt es so etwas wie typisch mittelständische Strategien?, Diskussionspapier Nr. 54, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, November 2006
- Landes D (2006) Die Macht der Familie, München: Siedler
- Le Breton-Miller I, Miller D (2006) Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations and Sustainable Capability, *Entrepreneurship Theory & Practice* November, S. 731–746
- Lee J (2006) Family Firm Performance: Further Evidence, *Family Business Review* 19:103–114
- Lief C, Denison D (2005) How Family Business Culture is Different. In: Ward (Ed.): *Unconventional Wisdom*, Chichester: John Wiley & Sons, S. 57–76
- May P (2001) Lernen von den Champions, Frankfurt: FAZ Buch
- May P (2008) Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. In Rödl/Scheffler/Winter: *Internationale Familienunternehmen*, München: C. H. Beck, S. 417–429
- May P, Lehmann-Tolkmitz A (2006) Good Governance – Familienunternehmen zwischen Wert- und Werteorientierung. In: Krüger, Klippstein, Merk, Wittberg (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands*, Wiesbaden: Gabler, S. 219–231
- May P, Obermaier OW (2006) Good Governance im Familienunternehmen, Bonn: Intes Akademie
- Morck R, Shleifer A, Vishny RW (1988) Management Ownership and Market Valuation, An Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics* 20:293–315
- Morck R, Yeung B (2003) Agency Problems in Large Family Business Groups, *Entrepreneurship Theory & Practice* Summer, S. 367–382
- Perez-Gonzalez F (2006) Inherited Control and Firm Performance, *American Economic Review* 96:1559–1588
- Pümpin C (1998) Die Eignerstrategie, in: Hennerkes/Kirchdörfer (Hrsg.): *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*, 2. Aufl., Köln: Carl Heymanns, S. 799–814
- Pümpin C, Pritzl R (1991) Unternehmenseigner brauchen eine ganz besondere Strategie. In: *Harvard Manager*, Nr. 3/1991, S. 44–50
- Schaeffler ME (2008) Praxisbeitrag: Erfolgsstrategien international tätiger Familienunternehmen am Beispiel der Schaeffler-Gruppe. In: Rödl, Scheffler, Winter (Hrsg.): *Internationale Familienunternehmen*, München: C. H. Beck, S. 43–50
- Simon H (2007) *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt/New York: Campus
- Villalonga B, Amit R (2006) How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of Financial Economics* 80:385–417
- Ward JL (2005) Unconventional Strategy: Why Family Firms Outperform. In: Ward (Ed.): *Unconventional Wisdom*, Chichester: John Wiley & Sons, S. 13–33
- Witt P (2008) Corporate Governance in Familienunternehmen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue* 2, S. 1–19

## **Leading the Family Business – From Owner Strategy to Business Strategy**

**Abstract:** Family-owned companies are more than just an imperfect preliminary stage along the way to a manager-run, publicly held corporation. In all likelihood, the benefits stemming from a reduction in the principal-agent problem outweigh the drawbacks resulting from the systemic linkage between family ownership and the family-run business. Recent studies have found that family-run businesses need not shy away from comparisons with the success of publicly held corporations.

The features that make them distinctive call for a different management approach. The successful management of family-run businesses calls for two strategies:

- (1) an owner strategy in which the owners themselves decide basic questions of membership, their system of values and objectives, their business model, the degree of influence they wield over the business, and the cohesion among family-member owners, and
- (2) a company strategy in which the corporate culture, strategy, financing and corporate governance are attuned to the features specific to family ownership.

**Keywords:** Family Businesses · concentrated ownership · owner strategy · business strategies for family businesses · management theory for family businesses