

## FÜHRUNG UND DIE ROLLE DER FAMILIE bei der Sicherung des Familienunternehmens über Generationen



Das älteste Familienunternehmen der Welt: Nishiyama Onsen Keiunkan, gegründet im Jahr 704

### Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen

Diskussion von Prof. Dr. Herbert Henzler und Prof. Dr. Torsten Wulf mit Andreas E. Mach - ALPHAZIRKEL Das Forum für Familienunternehmer, Autor: „Familienunternehmen erfolgreich über Generationen“ (Hrsg. Andreas E. Mach, Torsten Wulf, erhältlich beim ALPHAZIRKEL sowie im Buchhandel ab Mitte 2023)

### „Nur 1 % schafft es über die 5. Generation hinaus“

Wenn Familienunternehmen ihre Dynamik über Generationen hinweg erhalten wollen, dann brauchen sie ein hohes Maß an Professionalität in Management und Governance. Dies war die einhellige Meinung des Expertenpanels im ALPHAZIRKEL *Das Forum für Familienunternehmer* im Palais Montgelas in München. Diese stellt besondere Anforderungen an die Führung. Es gilt die Interessen des Unternehmens und der Familie auszubalancieren und die Stärken dieses Unternehmenstyps effizient zu nutzen.

Das ist nicht einfach, wie die Statistik zeigt. Otto Fürst von Bismarck soll gesagt haben: „Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte und die vierte verkommt.“ Diese Aussage deckt sich mit aktuellen Ergebnissen einer Studie, die besagt, dass es nur zwölf Prozent aller Familienunternehmen weltweit bis in die dritte Generation schaffen – lediglich ein Prozent über die fünfte Generation hinaus. Das Sprichwort gibt es in fast allen Kulturen der Welt, die brasilianische Variante in der deutschen Übersetzung lautet: „Großvater = Unternehmer, Sohn = Playboy, Enkel = Bettler“. In der interdisziplinären Studie des ALPHAZIRKEL in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Strategisches Management von Herrn Prof. Dr. Torsten Wulf von der Universität Marburg wurden von 2018 – 2022 rund 25 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt nach den Erfolgsfaktoren für das langfristige Überleben eines Familienunternehmens über Generationen. Daraus kristallisierten sich folgende Faktoren heraus:

1. **Kapitel 1: Werte und Prinzipien**
2. **Kapitel 2: Unternehmerisches Vermächtnis, Legacy und Weitergabe**
3. **Kapitel 3: Zusammenspiel der Generationen**
4. **Kapitel 4: Entrepreneurship und Entrepreneurial Orientation**
5. **Kapitel 5: Professionalisierung und Fremdmanagement**
6. **Kapitel 6: Neuanfang, das Single Family Office & Impact Entrepreneurship**
7. **Kapitel 7: Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor über Generationen**

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

Beständige Familienunternehmen zeichnen sich durch eine bessere wirtschaftliche Performance als börsennotierte Unternehmen aus und müssen sich nicht durch ein kurzfristiges „Quartalsdenken“ einschränken, das ist bekannt. Viele Unternehmen in Familienbesitz aber scheitern trotz ihrer großen volkswirtschaftlichen Bedeutung schon nach einer oder zwei Generationen. Daran sind seltener ökonomische Gründe schuld als vielmehr die *conditio sine qua non* dieses Unternehmenstyps – die Familie. Im Guten ist sie ist das stärkste Asset, aber sie kann zur größten Hypothek werden, wenn sie nicht ebenso sorgfältig gemanagt wird wie das Unternehmen selbst.

### **„Streit ist der größte Wertvernichter“**

Jeder Generationswechsel, jede große Investitionsentscheidung, die Verteilung von Gewinnen, die Verantwortung für Verluste – Gründe gibt es viele, über die in Unternehmerfamilien gestritten werden kann. Macht im Unternehmen ist auch ein beliebter Grund für diese Auseinandersetzungen. Warum sollte es in Unternehmerfamilien auch friedlicher zugehen als andernorts in den privaten vier Wänden? Nur die Folgen sind meist gravierender. Streit gilt als der größte Wertvernichter in Familienunternehmen.

### **„Qualität und Zusammenhalt“**

Gute Führung bedeutet in einem Familienunternehmen weit mehr als nur eine zukunftsweisende Vision, eine kluge Strategie und deren exzellente Umsetzung mit sorgfältig ausgewählten Mitarbeitern. Mit mindestens der gleichen Energie und Aufmerksamkeit muss sich die Unternehmensführung um die Befindlichkeiten der Anteilseigner kümmern. Das sieht man beim ältesten Familienunternehmen der Welt, einem „Kurhotel“ in den japanischen Bergen, das seit dem Jahr 704 in Besitz der Gründerfamilie ist. Seit über 1.300 Jahren sind die Nachfahren des Ryokangründers Fujiwara Mahito aktiv im Unternehmen. Und die amerikanische Wirtschaftszeitschrift Forbes dachte laut nach über die Gründe, warum ein Familienunternehmen so lange überlebt und im Besitz einer Familie geblieben ist. Die Antwort ist „the family experience and expertise in running a service organization of uncompromising quality“ und zitieren einen Gast, der schrieb er war „truly pampered“. Kompromisslose Qualität und Zusammenhalt dürften wohl auf der Liste der Erfolgsfaktoren für die Sicherung des Familienunternehmens über Generationen ganz oben stehen.

### **„Das Beste aus beiden Welten“**

Wenn Familienunternehmen ihre Dynamik über Generationen hinweg erhalten wollen, dann müssen sie den latenten Konflikt zwischen Familie und Geschäft auf einer konsistenten Basis entschärfen und Konflikt innerhalb der Familie vermeiden oder so austragen, dass die Entscheidungen auf der Gesellschafterebene das Unternehmen nicht beschädigen - eine vielschichtige und komplexe Aufgabe. Jenes Gleichgewicht zu finden, das die besten Aspekte von Unternehmen und Familie fördert und nutzt, das macht die eigentliche Kunst der Führung in einem Familienunternehmen aus. Diese Führung mag zwar anspruchsvoll sein, aber sie lohnt im Erfolgsfall die Mühe.

Untersuchungen zeigen, dass gut geführte Familienunternehmen profitabler, nachhaltig erfolgreicher und langlebiger als andere Unternehmenstypen sind. Zu ihren Stärken gehören zweifelsohne die enge emotionale Verbindung der Eigentümerfamilie und oftmals auch der Mitarbeiter zum Unternehmen, gepaart mit einem Maß an Loyalität gegenüber der Eigentümerfamilie, von dem zum Beispiel Aktiengesellschaften nur träumen können. Gerade in Krisensituationen macht sich diese Kombination oft mehr als bezahlt.

Die Anteilseigner sind dann nicht selten bereit, sogar auf längere Sicht auf Dividenden zu verzichten, oder sie schießen gar aus dem eigenen Vermögen Kapital nach. Mitarbeiter akzeptieren Gehaltskürzungen und arbeiten engagiert an der Krisenbewältigung mit. Die Unternehmensführung muss nicht in Quartalen denken, sondern kann sich meist einen längerfristigen Horizont leisten, der zu einer größeren Nachhaltigkeit des Unternehmens führt. Es gibt seltener Wechsel an der Unternehmensspitze und damit ein hohes Maß an Kontinuität und Verlässlichkeit, auch die Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen lange treu und sorgen damit für ein breites Wissen – Fundament der enormen Innovationskraft vieler Familienunternehmen. Mit ihren hervorragenden Produkten sind sie nicht selten weltweite Marktführer. Familienunternehmen besitzen zudem meist einen

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

starken gemeinsamen Wertekanon, gepaart mit großem, sozialem Verantwortungsgefühl, nicht nur für ihre Mitarbeiter, sondern auch für die Region, in der sie verwurzelt sind. Ist das Verhältnis zwischen Management und Familiengeschafter gut, so profitiert das Unternehmen davon.

Den vielen Vorteilen stehen einige Schwachpunkte gegenüber. Dies können die geringe Transparenz nach innen und außen und eine Verschlossenheit gegenüber Neuerungen sein. Insulares Denken schmälert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, der Meinung ist auch beispielsweise Frau Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner, die in der mangelnden Nutzung von Kapitalmarktinstrumenten und Private Equity durch Familiengesellschaften einen Wettbewerbsnachteil sieht.

Viel wichtiger für die Existenzsicherung über Generationen oder die Überlebensfähigkeit ist aber die Rolle der Familie im Unternehmen. Es muss ihr gelingen, aus eigener Kraft eine Balance zwischen dem emotionalen Engagement für das Unternehmen, den ökonomischen Anforderungen in der Unternehmensführung und den möglicherweise unterschiedlichen persönlichen Interessen der jeweiligen Anteilseigner zu schaffen. Und diese Anteilseigner, je grösser an der Zahl, je unterschiedlicher in ihren Charakteren, je entfernter vom Geschäftsmodell des Familienunternehmens, desto grösser die Gefahr, dass die Familie dem Unternehmen nicht nutzt, sondern schadet. Der Fall Oetker diente jahrelange als Musterlösung einer gerechten Nachfolgeregelung: auf die 8 Geschwister aus drei Ehen des Firmenpatriarchen war das Gesellschaftskapital gleichmäßig verteilt, Anwälte hatten ein kompliziertes Regelwerk mit unterschiedlichen Gremien aufgebaut. Das erwies sich als brüchig, in dem Moment, in dem die zwei Nachfolgenerationen in Konflikt gerieten über die Besetzung der Top-Jobs im Unternehmen aus dem Gesellschafterkreis. Nur mit dem Verkauf großer Assets und Sonderausschüttungen trat Frieden ein - kein Einzelfall.

### „Plädoyer für die Familienverfassung“

Es mangelt oft an klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, wenn das Unternehmen das Gründungsstadium hinter sich lässt. Ebenso fehlt es gelegentlich an klaren Regeln und Rollenbeschreibungen für Unternehmensführung, Familie und Eigentümer. Gerade die Gemengelage aus Emotionen, Sympathien und Antipathien, persönlichen Interessen sowie unterschiedlichen ökonomischen Erwartungen kann im schlechten Fall zu existentiellen Schwierigkeiten für das Unternehmen führen. Die Familie will geführt werden, sie braucht Orientierung und Information, und es darf kein Versuch unversucht bleiben, Konsens bei den großen Entscheidungen im Gesellschafterkreis herzustellen. Am wichtigsten ist, dass die Gesellschafter untereinander im Gespräch bleiben und eine Kultur entwickeln, Probleme artikulieren zu können und zu dürfen. Um mögliche Konflikte zu entschärfen oder sie im besten Fall gar nicht erst entstehen zu lassen, kann ein professionelles Governance Regelwerk helfen, manchmal auch die „Familienverfassung“ genannt.

Drei Dimensionen sind dabei zu beachten:

1. **die Dimension Familie** – Hier geht es um gemeinsame Regelungen der Familienangelegenheiten und ein klares Verständnis davon, wie und in welcher Form sie in das Unternehmen einbezogen werden. Zudem sollte sich die Familie auf eine gemeinsame Wertebasis verständigen. Wichtigstes Ziel der Family Governance ist der Zusammenhalt der Familie.
2. **die Dimension Eigentumsverhältnisse** – Die Struktur der Beteiligung am Unternehmen sollte eine ausreichende Kapitalbasis für künftiges Wachstum liefern und zugleich der Familie die Kontrolle über die Schlüsselbereiche des Unternehmens sichern.
3. **die Dimension Unternehmensführung** – Ziel ist eine gutstrukturierte Governance des Unternehmens und ein dynamisches Geschäftsportfolio gemäß den Werten der Familie.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass die Familie ein von allen Beteiligten akzeptiertes Regelwerk für Familien- und Unternehmensführung entwickelt, Regeln, die das Potential für Konflikte minimieren und den Enthusiasmus der Familie für das Unternehmen stärken. In diesem Sinn müssen sich das Managementteam des Unternehmens und seine Eigentümer darüber klar werden, welche wirtschaftlichen Ziele sie erreichen wollen und mit welchen Führungskräften diese zu erreichen sind.

Das klingt einfach, mag aber schnell aus der Prioritätenliste nach unten rutschen, wenn es um Fragen der ökonomischen Performance geht. Auch finden sich sicher im Gesellschafterkreis Vertreter, die der Meinung sind,

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

dass solche Themen das Unternehmen nicht weiterbringen. Es handelt sich bei diesen Fragen jedoch um anspruchsvolle Herausforderungen, deren Anteil an der Zukunftssicherung des Unternehmens über Generationen nicht unterschätzt werden darf.

Grundsätzlich hat es sich bewährt, wenn die Unternehmerfamilie zur Umsetzung solcher Pläne sich eines externen Moderators bedient. Natürlich muss jede Familie ihre eigenen Antworten finden, aber bei deren Suche kann ein Moderator, der das Vertrauen der Familie genießt, die richtigen Fragen stellen und Diskussionen erleichtern – gerade in schwierigen Entscheidungssituationen.

### **„Verantwortung ernst nehmen“**

In Deutschland etwa haben die Vertreter zahlreicher bedeutender Familienunternehmen einen Governance-Kodex entwickelt, in dem sie sich zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle bekennen. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Unternehmenseigentümer festlegen, welchen Zielen und Werten sie sich verpflichtet fühlen und welchen Interessen im Kollisionsfall der Vorrang gebührt – den Individualinteressen der Eigentümer oder jenen des Unternehmens. Außerdem verpflichtet der Kodex zu Transparenz. Unternehmens- und Informationsstrukturen sollten so gestaltet sein, dass sie Eigentümern, Aufsichtsgremium und Unternehmensführung jederzeit eine zutreffende Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ermöglichen, um die wichtige emotionale Bindung der Familie an das Unternehmen zu sichern, die im Lauf der Zeit und mit jeder neuen Generation immer weiter verwässern würde. Die Family Governance sollte Elemente enthalten, die den Zusammenhalt der Familie und ihr Interesse am Unternehmen fördern.

Das können zum Beispiel regelmäßige gemeinsame Veranstaltungen wie Familientreffen sein und genaue Regeln für die Kommunikation und den Informationsfluss untereinander, auch der Umgang mit Konfliktsituationen sollte so weit wie möglich geregelt sein, ohne diesen Rahmen entsteht sonst leicht jenes Machtvakuum, in das externe Konzerne oder Investoren so gern eindringen.

### **„Unbequeme Fragen bringen die Familie weiter“**

Jede Unternehmer- oder Eigentümerfamilie sollte sich für ihre Family Governance gerade auch unbequeme Fragen stellen und diese sorgfältig beantworten, denn sie bieten reichlich Zündstoff, wenn sie nicht gemeinsam diskutiert und entschieden worden sind, bevor die Umstände es erzwingen. In einem von einem unabhängigen und erfahrenen außenstehenden moderierten Forum sollten folgende Punkte diskutiert werden:

1. Was macht die DNA unserer Familie aus? Welche Werte und Prinzipien sind uns besonders wichtig? Wie sollen sich diese beispielsweise in der Firmenkultur widerspiegeln?
2. Gibt es eine Vision in Bezug auf die Entwicklung des Unternehmens? Wenn ja, wie stellt die Familie sicher, dass die Unternehmensleitung diese Vorstellungen teilt und vorantreibt?
3. Wie gehen wir als Familie mit Gewinnen und Verlusten des Unternehmens um? Wie werden Gewinne verteilt? Wer trägt mögliche Verluste? Dürfen sich externe Investoren am Unternehmen beteiligen, und wenn ja, wer entscheidet über etwaige Angebote?
4. Wie wollen wir uns als Familie konkret untereinander abstimmen? In welcher Form findet der Austausch mit dem operativen Management des Unternehmens statt, und wer ist dafür verantwortlich?

Ergebnisse dieser Überlegungen könnten etwa sein, eine Familienverfassung zu formulieren, einen Familienrat oder ein gemeinsames Büro einzurichten, das im engen und kontinuierlichen Kontakt mit der Unternehmensleitung steht.

### **Die Rolle des Aufsichtsgremiums**

Je länger Familienunternehmen bestehen und je größer sie werden, desto mehr wächst der Bedarf an einem Aufsichtsgremium mit zumindest beratender (Beirat), perspektivisch aber auch mit kontrollierender Funktion (Aufsichtsrat). Wenig Sinn macht ein derartiges Gremium allerdings, wenn insbesondere der Chairman es nur als organisatorisches Must-have installiert, das seine Entscheidungen durchwinkt, oder wenn die

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

Verantwortlichkeiten von Board und Management verwischen, weil der ehemalige Chef dem Gremium vorsitzt. Es ist nach den Erfahrungen aus der Beratungspraxis auch problematisch, wenn das Aufsichtsgremium ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt ist.

Ein familienfremder CEO hat bei einer solchen Konstellation kaum Chancen, sich gegen die Meinung der Familie durchzusetzen, selbst mit den besten rationalen Argumenten nicht. Der Mangel an Professionalität und Unabhängigkeit im Aufsichtsgremium ist meist der entscheidende Grund dafür, dass der erste familienfremde CEO in einem Familienunternehmen häufig scheitert.

Neben ihrer wichtigen wirtschaftlichen Expertise und ihrem eigenen Blickwinkel auf das komplexe Geschäftsumfeld helfen Externe, die so wichtige Balance zwischen Familie und Unternehmen zu sichern. Ein nach objektiven Suchkriterien sorgsam ausgewählter und gut vernetzter Beirat kann Brücken zwischen Gesellschaftern und Management bauen und die von der Familie definierten Werte, Visionen und strategischen Parameter an das Management übermitteln, vor allem wenn dieses aus familienfremden Führungskräften besteht.

Das Board kontrolliert und beaufsichtigt das Management im Sinne der Familie und des Unternehmens, nimmt es umgekehrt aber auch, wenn notwendig, gegen allzu große finanzielle oder Machtansprüche der Gesellschafter in Schutz. Genauso wichtig ist ein Aufsichtsgremium für den Zusammenhalt des oftmals gerade in reiferen Familienunternehmen sehr heterogenen Gesellschafterkreises. Es gibt dort sehr aktive, tiefinvolvierte Teilhaber und auch solche, die sich eher still verhalten und von ihren Anteilen leben. Hier kann das Gremium als starke integrative Kraft wirken, außerdem ist es verantwortlich für die wichtigste Personalie des Unternehmens – die Wahl des CEO oder Vorsitzenden der Geschäftsführung.

### **Wie sieht nun das ideale Aufsichtsgremium aus?**

Eine gute Balance von Intelligenz und Einfühlungsvermögen, die hilft, Probleme kreativ zu lösen:

1. Unabhängiges Denken und den Mut, kritische Punkte offen anzusprechen;
2. Ergebnisorientierung: Das Board versteht die Wachstumsmotoren des Unternehmens und erfüllt die eigenen Aufgaben mit Sorgfalt und Sachverstand;
3. Das Werteverständnis der Board-Mitglieder entspricht jenem des Unternehmens;
4. Sie kommunizieren konstruktiv miteinander und arbeiten im Team zusammen;
5. Sie sind aufgeschlossen und lernbereit;
6. Sie verstehen sich als Sparringspartner des CEO und der Geschäftsleitung, wie der Gesellschafterfamilie. Ein unabhängig urteilendes und kompetent besetztes Aufsichtsgremium kann Unternehmensführung und Firmeninhabern helfen, ehrgeizige Ziele zu erreichen und einen echten Mehrwert schaffen, daneben innerhalb der Gesellschafterfamilie und in ihrem Verhältnis zum Management und Unternehmen moderieren und Nachfolger auf ihre Rolle frühzeitig vorbereiten.

Gerade bei Entscheidungen, die mit vielen Emotionen seitens der Eigentümerfamilie beladen sind, kann ein Board durch Objektivität, Professionalität und Urteilsvermögen, die von allen Beteiligten akzeptiert werden, konfliktbeladene Situationen entspannen. Neben Sachkenntnis ist die Fähigkeit des ausgleichenden Moderierens gefragt.

### **„Führungstalente für ehrgeizige Ziele“**

Mit neuen, ehrgeizigen Unternehmenszielen wachsen aber nicht nur die Ansprüche an das Board, sondern auch die an das Top-Management, dies unter Umständen sogar exponentiell. Familienunternehmen setzen überdurchschnittlich häufig auf den Nachwuchs aus den eigenen Reihen. Familiarität und Vertrauen spielen eine große Rolle bei Besetzungsentscheidungen. Deshalb zählt der Einklang mit einer bestimmten Persönlichkeit oftmals mehr als ihre Kompetenz.

Wenn Führungstalente schon nicht der Familie entstammen, dann sollen sie wenigstens nach einer langjährigen Karriere im Hause Stallgeruch angenommen haben. Die Besetzung von Top-Management Position von außen erweist sich häufig, nicht zwingend, als Fehlgriff, weil im Auswahlverfahren, der kulturelle „match“ mit

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

Unternehmen und Gesellschafterfamilie außer Acht gelassen wird, und man sich ausschließlich auf die Qualifikation und die Leistungsbilanz in anderen Unternehmen verlässt. Diese Haltung kann personelle Probleme verursachen, die sich irgendwann auch in der Unternehmensperformance niederschlagen. Externe Führungskräfte sollen sich vor dem Eintritt in ein Familienunternehmen bewusst machen, dass die Familie gegenüber der Persönlichkeit des Chairman oder CEO immer einen Vorrang genießt, ein Thema, an dem viele ansonsten kompetente Top-Manager im Familienunternehmen oft scheitern.

### **„Ohne Talent-Pipeline kann man nicht wachsen“**

Familienunternehmen haben oft keinen objektiven Maßstab für die Leistungen und Fähigkeiten ihrer Führungskräfte: Ihnen fehlt der objektive Vergleich mit anderen Top-Managern im Markt. Neue Ziele, eine strategische Neuausrichtung oder auch nur die Erwartungen einer neuen Generation an Größe und Wachstum können außerdem dazu führen, dass plötzlich Kompetenzen im Unternehmen gebraucht werden, über die es nicht verfügt, über deren Mangel es sich im schlimmsten Fall vielleicht noch nicht einmal im Klaren ist, weil es einfach keine Bewertungskriterien gibt. Da aber auch viele Familienunternehmen im globalen Wettbewerb stehen, brauchen sie ein Top-Management, das auf derartige Anforderungen vorbereitet ist. Die regelmäßige Bewertung der Managementkompetenzen im Hinblick auf die künftigen Ziele des Unternehmens ist entscheidend, um die gewünschte Unternehmensperformance letztlich zu erreichen. Es ist gleichermaßen wichtig, dass sowohl Familienangehörige als auch familienfremde Manager in diesen Prozess einbezogen werden. Denn das Unvermögen, rechtzeitig eine Talent-Pipeline aufzubauen, erweist sich nicht selten als Wachstumsbremse.

Zudem gibt es in der Entwicklung nahezu jedes Familienunternehmens eine Phase, in der Eigentümer- und Führungsrolle getrennt werden sollten. Diesen Zeitpunkt zu erkennen und sich aus der aktiven Unternehmensführung auf die Eigentümerposition zurückzuziehen, ist eine der wichtigsten Herausforderungen, wenn Familienunternehmen an Größe und Komplexität zunehmen.

Mit einer praxiserprobten Methode sollten die Kompetenzen und Potentiale der Führungskräfte des Unternehmens objektiv evaluiert werden. Ist sich das Unternehmen darüber klargeworden, welche Fähigkeiten seiner Führungskräfte für die Umsetzung seiner kurz- und langfristigen Ziele notwendig sind, lassen sich Lücken sowohl in den individuellen Kompetenzprofilen eines jeden Managers als auch im kumulierten Profil des Führungsteams eindeutig identifizieren. Mit entsprechenden Entwicklungsplänen für die Talente aus dem eigenen Haus beziehungsweise durch die Suche nach externen Führungskräften mit den benötigten Eigenschaften können sie gezielt geschlossen werden.

### **„Den Generationswechsel gestalten“**

Der Stabwechsel von einer Generation zur nächsten ist eine jener Klippen, an denen viele Familien scheitern und mit ihnen ihre Unternehmen. Überzogene Ansprüche, unerfüllte Hoffnungen, Selbstüberschätzung, die Unfähigkeit des Patriarchen loszulassen, Streit um die Vormacht zwischen unterschiedlichen Familienzweigen, hier schlummert eine Fülle an Konfliktpotential. Die meisten Familien sind sich dieser Herausforderungen bewusst, doch nur wenige sind bereit, sie proaktiv zu diskutieren und sich um transparente Lösungen zu bemühen, bis es zu spät ist.

Anstelle dieses Vermeidungsverhaltens sollten Familienunternehmen jeden Generationswechsel als Chance verstehen, sich auf die Zukunft zu konzentrieren und sowohl die Geschäfts- als auch die Governancestrukturen auf die künftigen Anforderungen neu auszurichten: Werden diese in den nächsten 30 bis 40 Jahren, in denen eine neue Generation Unternehmen und Familie steuert, den Anforderungen gerecht? Sind sie zusammen mit der bisherigen Strategie geeignet, weiterhin verlässlich Mehrwert zu generieren? Gerade die Wahl des CEO oder Vorsitzenden der Geschäftsführung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Diese Top-Personalie ist die wichtigste Entscheidung in jedem Unternehmen, sei es nun im Besitz von Aktionären oder einer Familie.

Der Einfluss des CEO mag in Privatunternehmen aber noch bedeutender sein, weil er oder sie diese Position dort in der Regel deutlich länger als in einem börsennotierten Unternehmen innehat. Das trifft für ein Mitglied der Eigentümerfamilie ebenso zu wie für angestellte Top-Manager. Insofern ist hier besondere Sorgfalt bei der

## Studie: Erfolgsfaktoren, Langlebigkeit und Gremien im Familienunternehmen

Auswahl notwendig, deren Planung zudem nicht früh genug beginnen kann. Je objektiver, transparenter und langfristiger der Nachfolgeprozess geplant wird, desto weniger Reibungsverluste und Rückschläge sind hier zu erwarten. Vor allen Dingen aber müssen sich alle Beteiligten im Klaren darüber sein, dass am Ende des Auswahlprozesses der beste Kandidat stehen muss, auch wenn er oder sie kein Familienmitglied ist. Ein moderierter Nachfolgeprozess, ein „code of conduct“ und eine „Familiencharta“ können dabei helfen, wenn sie in einem laufenden, langen Prozess gelebt und weiterentwickelt werden.

In der Frage der Nachfolge gilt es also, jene grundlegende Paradoxie zu meistern, die Familienunternehmen kennzeichnet: Ihre größten Stärken können zu ihren größten Schwächen werden, wenn es nicht gelingt, Familie, Eigentümer und Management auf das gleiche Ziel einzuschwören, nämlich die dynamische und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens bei gleichzeitigem Zusammenhalt der Gesellschafter. Diese Aufgabe gut zu lösen ist die alles entscheidende Herausforderung jedes Familienunternehmens. Im Nishiyama Onsen hat es offenbar funktioniert, seit 1.000 Jahren.

Andreas E. Mach (ViSdP)  
 München, Januar 2023



**ALPHAZIRKEL  
 Publikationen  
 2022**

Österreich und der Schweiz geführt in denen diese Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmens und seiner Gesellschafterfamilie hinterfragt wurden. Anschließend wurden vom interdisziplinären Forschungsteam die Familienunternehmen den Erfolgsfaktoren zugeordnet, für die jeweils eine kurze Einleitung mit dem derzeitigen Forschungsstand zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren verfasst wurde.

So handelt dieses Buch von den Geschichten erfolgreicher Familienunternehmen und den Erfolgsfaktoren, die die Autoren in diesen Unternehmen ausmachen konnten. Das Buch ist somit das Ergebnis einer interdisziplinären Zusammenarbeit aus Wissenschaft, unternehmerischer Praxis und der Beratung von Familienunternehmen und bietet praktische Beispiele an, die nicht nur Einblick in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe bieten sondern auch nützliche Hinweise für die unternehmerische Praxis und für unternehmerisch Interessierte, Studierende und Wissenschaftler, für die das Buch Anregung geben kann, die untersuchten Phänomene und gewonnenen Erkenntnisse weiter zu vertiefen und wissenschaftlich aufzuarbeiten.

**Das Buch veröffentlicht 23 Monographien von großen, kleinen, bekannten oder auch unbekanntem Familienunternehmen und ihren Eigentümerfamilien. Im Wege der „oral history“ in persönlichen Interviews und Berichten haben die Unternehmer über ihre Unternehmens- und Familiengeschichte erzählt.**

In einem interdisziplinären Projekt im Jahr 2019/2020 wurden zwischen dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Torsten Wulf Lehrstuhl für Strategisches Management, dem ALPHAZIRKEL – Das Forum für Familienunternehmer, Familienunternehmern und Family Entrepreneur Advisors sowie dem Unternehmer, Autor und Moderator Andreas E. Mach, Gründer und Sprecher des ALPHAZIRKEL, ein Bündel von Erfolgsfaktoren für das erfolgreiche Bestehen von Familienunternehmen über Generationen erarbeitet. Anschließend haben Andreas E. Mach und die Co-Autoren 23 persönliche Interviews mit Familienunternehmern in Deutschland,



Das Buch erscheint 2023 im Buchhandel

Andreas E. Mach