

**Prof. Dr. Helmut Haussmann – Bundeswirtschaftsminister a. D.**

**Vortrag im Rahmen des Studium generale am 02.02.2011**

**„Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit –  
Die F. U. als Vorbild“**

**I. Relevanz**

- 1) Renaissance der Werte
- 2) Wirtschaftswissenschaften und F. U.

**II. Verantwortungsbewusstsein als Strukturmerkmal der Familienunternehmung**

- 1) Eigentum verpflichtet
- 2) Lebenslange emotionale Beziehungen
- 3) Andere Management Philosophie

**III. Nachhaltigkeit als Strukturmerkmal der Familienunternehmung**

- 1) F. U. als gesellschaftliche Institution
- 2) Generationenübergreifendes Vermächtnis
- 3) Verweildauer der Führungsspitze

**IV. Strukturelle Schwächen der Familienunternehmung**

- 1) Verlust der DNA (NEM- Virus; Familien- Verfassung; Beirat)
- 2) Ungelöste Nachfolge (70.000 F.U. in transition; loslassen!?)
- 3) Limitierung des Führungspersonals (unprofessionelle Rekrutierung; Unternehmenskultur statt Managementtools; anspruchsvolle Internationalisierungsstrategien)

**V. Zukunfts-Aufgaben**

## I. Relevanz

### 1) Renaissance der Werte

Traurig genug, dass es erst der Finanzkrise bedurfte, um unserem Thema „die Familienunternehmung (F.U.) als Vorbild!?“ Geltung zu verschaffen.

Statt Kurzfristigkeit, shareholder value, aggressiver Risikoübernahme und extremer Bonusfixierung zählen jetzt wieder Langfristigkeit und Glaubwürdigkeit, also Werte, die in der DNA einer gut geführten F. U. angelegt sind.

Man sollte sich zurückerinnern: Vor der Finanz-, besser Systemkrise, galt dieser Unternehmenstyp als verstaubt, langweilig, vom Management her veraltet – also als Auslaufmodell. Gerade noch geeignet für Fernseh-Seifenopern mit zerstrittenen Familienmitgliedern und blasierten Erben.

### 2) Wirtschaftswissenschaften und F. U.

Auch unsere Wirtschaftswissenschaften haben sich auf diesem Gebiet nicht gerade mit „Ruhm bekleckert“. Ein typisches Beispiel dafür war, dass der einflussreiche US Ökonom Alfred Chandler das F. U. pauschal als unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft abqualifizierte.

Als vor Jahrzehnten mein aus USA zurückgekehrter Doktorvater Eugen H. Sieber, aus der Schillerstadt Marbach stammend, das Thema „Führung mittlerer F. U.“ auf der Hochschullehrer Tagung durchsetzte, wurde er müde belächelt. Noch heute dominiert in den Vorlesungen; Fallstudien und Lehrbüchern eher die große managergeführte Publikumsgesellschaft, so auch hier in Tübingen, obwohl es in der Region eine große Dichte von F.U. gibt.

Fakt ist aber, dass 90 Prozent der deutschen Unternehmen in Familienhand sind und die meisten Menschen in F. U. arbeiten. Dies sind nicht ausschließlich kleine Unternehmen. Sondern ein Drittel unserer Großunternehmen sind ebenfalls familiengeführt mit besseren Ergebnissen als die managergeführte Publikumsgesellschaft. Dabei sind Namen wie Bertelsmann, Bosch, Braun Melsungen, Dachser Logistics, Haniel, Miele, Dr. Oetker, Otto oder Voith Heidenheim nur eine kleine Auswahl, die an dieser Stelle genannt werden sollten. Ganz zu schweigen von meinen besonderen Lieblingen, den mittleren Marktführern (hidden champions), wie Festo, Erbe Tübingen, Kemmler, Elring Klinger Dettingen, Bizerba, Storopack Metzingen, Steiff Knopf im Ohr, Häfle Beschläge Nagold, Ritter Sport Waldenbuch, Kärcher Winnenden, Stihl, Trumpf Ditzingen, Ravensburger Spiele und weitere mir persönlich bekannte über 200 Top Unternehmen.

Seit langem meine ich: unsere Betriebswirtschaftslehre (BWL) kann und darf diesen wichtigen Teil unserer Unternehmenslandschaft nicht ausblenden. Neben dem wichtigen approach Funktionale BWL und Institutionelle BWL, benötigen wir den unternehmenstypologischen Ansatz. Unser Untersuchungsansatz ist also ein Unternehmenstyp, der sich durch qualitative Charakteristiken wie inhaberorientierte

Führungsstruktur, emotionale Unternehmenskultur und strikte Nischenorientierung definiert. Also keine verkleinerte Publikumsgesellschaft, sondern ein Unternehmenstypus besonderer Art, der seinen Platz an- und gerade –in der Universität finden muss!

Neben der einzelbetrieblichen Relevanz sprechen eben auch gewichtige volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Vorteile für diesen Unternehmertyp. Denn Mittelständische Familienunternehmungen wirken der Vermachtung der Märkte entgegen. Durch ihre Standorttreue und ihre enge Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten sind sie beschäftigungspolitisch wertvoller als die anonyme Großunternehmung (société anonyme).

## II. Verantwortungsbewusstsein als Strukturmerkmal der Familienunternehmung

### 1) Eigentum verpflichtet

Ich bin nicht naiv: Familienunternehmer sind nicht per se bessere Charaktere als angestellte Manager. Trotzdem: unser Kernwert **Verantwortungsbewusstsein** erfährt in der Familienunternehmung eine andere institutionelle Verortung und stärkere soziale Kontrolle als in der anonymen Publikumsgesellschaft.

Ich zitiere Philippe Stern, 1977 – 2009 Präsident der marktführenden Genfer Uhrenmanufaktur Patek Philippe: *„Als Eigentümer ist man eher besorgt, dass die Familie, das Unternehmen verlieren könnte, wenn man nicht die richtige Entscheidung trifft. In diesem Sinne trägt man mehr Verantwortung als „normale“ Unternehmer.“*

### 2) Lebenslange emotionale Verpflichtung

Dieses besondere andere Verantwortungsbewusstsein zeigt sich auch in der persönlichen Beziehung der Familienunternehmer zu ihren Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten sowie zu ihren Standortgemeinden, welche oftmals kleinere Orte sind. Diese Beziehungen sind enger, emotionaler und vor allem auf Integrität und Respekt ausgelegt und währen oft nicht nur lebenslang, sondern Generationen übergreifend.

Ich bin bis heute beeindruckt, wenn ich bei meinen Asienreisen den über 70-jährigen führenden Familienunternehmern, wie Herrn Leibinger Senior von Trumpf oder Herrn Reichenecker Senior von Storopack begegne, die es sich nicht nehmen lassen, ihre chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen Partnern seit Jahrzehnten die Ehre zu erweisen. Im gleichen Zeitraum habe ich allein fünf verschiedene CEOs einer großen schwäbischen Autofirma erlebt.

### 3) Andere Managementphilosophie

Verantwortungsbewusstsein im Sinne eines längerfristigen, wertebasierten Geschäftsverhaltens zeigt sich auch in der Managementphilosophie des F. U. das gegenüber Beratern und angelsächsischen Moden große Skepsis zeigt. Hier: persönliches Vorbild, Bewahrung des guten Rufes, Beharrlichkeit, wirklicher Dienst

am Kunden – stets nach dem Motto: Name verpflichtet! Für viele F. U. gilt: Gespräch statt Charts!

Dort in der Publikumsgesellschaft erleben wir: Restrukturierung, Outsourcing, best practise, Benchmarking usw.

Schließen wir das Kapitel **Verantwortungsbewusstsein** nicht im Sinne der norddeutschen Familie Buddenbrook, deren kaufmännisches Unternehmen dem Niedergang geweiht war, sondern mit unserem schwäbischen Familienunternehmer Bosch, der schon 1921 Leitlinien zur Firmenphilosophie aufstellte, die auch heute noch Gültigkeit haben. Darin heißt es: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“, und weiter: „Eine anständige Art der Geschäftsführung ist auf die Dauer das Einträglichste, und die Geschäftswelt schätzt eine solche viel höher ein, als man glauben sollte.“

### III. Nachhaltigkeit als Strukturmerkmal der Familienunternehmung

#### 1) F. U. als gesellschaftliche Institution

Die Inflationierung und der Missbrauch des derzeitigen Modebegriffs Nachhaltigkeit mahnt zur Vorsicht. Richtig bleibt aber: die Familienunternehmung misst dem Wert Kontinuität eine besondere Bedeutung zu. Denn es geht im Urinteresse der Institution darum, die Vermögenswerte zu wahren und langfristig zu mehren und nicht in erster Linie darum, den Aktienkurs zu maximieren. Der nachhaltige Charakter resultiert aus dem Empfinden, dass sich die Familienunternehmung mehr als gesellschaftliche Institution sieht und nicht als veräußerbarer Vermögenswert.

Ziel ist in erster Linie, nicht die Erwartung der institutionellen Anleger zu erfüllen, sondern den guten Ruf der Eigentumsfamilie zu bewahren. So greife ich ein Zitat eines mir bekannten Familienunternehmers auf, der es so formuliert: „Ich lebe hier mit meiner Familie in einem kleinen Ort und muss mit gutem Gewissen übe die Straße gehen können.“

#### 2) Generationenübergreifendes Vermächtnis

Systemimmanente Nachhaltigkeit – nicht erzwungen durch gesetzliche Regeln oder Zeitgeist – ergibt sich aus dem Charakter des typischen F. U. Ich zitiere Anna Zegna (7.000 Beschäftigte weltweit): „Ich glaube an das F. U., weil es nicht nur an Morgen denkt, sondern eine langfristige Perspektive hat. Dies kann definitiv ein Beispiel für etwas sein, das einem Vermächtnis ähnelt, das man aus der Vergangenheit erhält, heute verändert und dann an die weitergibt, die morgen kommen...“

Der frühere Industriepräsident und Weltmarktführer Braun aus Melsungen sagte mir: „Wir sehen uns nicht als Eigentümer, die etwas die etwas von unseren Eltern erben, sondern als wir leihen es nur von unseren Kindern!“

### 3) Verweildauer der Führungsspitze

Dieser Wettbewerbsvorteil **Nachhaltigkeit** des F. U. beruht nicht zuletzt auf der Verweildauer der Führungsspitze. Eine von uns an der Universität Erlangen – Nürnberg erhobene Untersuchung bei ausgewählten mittelständischen Marktführern ergab eine Verweildauer der Führungsspitzen von sage und schreibe 22 Jahren. Drei eindrucksvolle Beispiele dafür:

Privatbank Metzler Frankfurt, ohne Tadel auch in der Finanzkrise: Gegründet wurde das Unternehmen im Jahre 1674, also vor 337 Jahren. Der jetzige Familienunternehmer Friedrich von Metzler führt als persönlich haftender Gesellschafter seit 1971 also seit 40 Jahren. Dies ist erst die siebte Generation, daraus ergibt sich eine durchschnittliche Verweildauer von 33 Jahren.

Weltmarktführer Stiftung Bosch: Franz Fehrenbach ist erst der sechste Chef in der 125-jährigen Firmengeschichte (durchschnittliche Verweildauer: 21 Jahre).

Die Tübinger Medizintechnik Firma Erbe 700 Mitarbeiter: Gründung im Jahre 1847, die jetzigen persönlich haftenden Gesellschafter sind in der fünften Generation an der Spitze, also im Durchschnitt 30 Jahre und ein Ende ist nicht abzusehen.

Demgegenüber beträgt die Verweildauer von CEOs in Deutschen DAX-Unternehmen gerade einmal 4,2 Jahre. Und dies liegt nicht nur an den hohen Abfindungen!

Ein weiteres Fazit: das für F. U. systemimmanente Merkmal **Nachhaltigkeit** stellt nicht nur einzelbetrieblich einen Wettbewerbsvorteil dar, sondern ist auch für unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem beispielhaft. Ich bin sehr skeptisch, dass sich dies durch noch so viele Gesetze, Regulierungen, Mediendruck und Sonntagsreden von Vorstandsvorsitzenden auf die großen Publikumsgesellschaften übertragen lässt. Ich warne vor dem uns Deutschen scheinbar angeborenen institutionellen Aberglauben.

## VI. Strukturelle Schwächen der Familienunternehmung

Meine Damen und Herren, auch und gerade F. U. sind nicht unverwundbar! Die für Mitarbeiter, Kunden, Partner Standortgemeinden schmerzlichen Verluste durch das Sterben von F. U. sollten uns mahnen. Erinnern wir uns auch an so stolze Namen wie z. B. Borgwardt, Quelle, Merckle, Karmann, Alno Küchen, Möve und hoffentlich nicht auch noch Märklin.

Ich sehe vor allem drei Achillesfersen:

- 1) Verlust der DNA
- 2) Ungelöste Nachfolge
- 3) Limitierung des Führungspersonals

Es fehlt hier die Zeit, um diese existenziellen Schwachstellen vertieft zu behandeln. Dies tue ich seit Sommersemester 2010 hier an meiner Heimatuniversität Tübingen als Gastprofessor – sozusagen „Heimatruf“ nach über 40 Jahren „Fremdarbeit“.

## 1) Verlust der DNA (NEM- Virus; Familien- Verfassung; Beirat)

Die Eigentümerfamilie ist oft die größte Stärke aber zugleich auch die größte Schwäche dieses Unternehmertyps. Einer der wenigen Spezialisten dieses vernachlässigten Forschungs- und Lehrbereiches mein Kollege Weissmann spricht treffend vom *NEM-Virus*. Dies steht für Neid- Eifersucht und Missgunst und zwar zwischen Generationen, Geschwistern sowie tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern.

Hier passt die Schilderung meiner Kündigung aus dem Beirat eines typischen F. U. (ausnahmsweise darf ich mich selbst zitieren). Ich schrieb also:

*„1991 schlug mich der Gründer des Familienunternehmens (inzwischen verstorben) auf Grund meiner eigenen Erfahrung, auf Grund meiner wirtschaftspolitischen Expertise, Netzwerkarbeit sowie auf Grund meines ausgleichenden Wesens für seinen Beirat vor. Heute nehme ich aus eigenem Wunsch zum letzten Mal teil. Diese früher gepflegten Werte sind seit geraumer Zeit nicht mehr gefragt. Heute dominieren die Vertretung von Klienteninteressen, juristische Spitzfindigkeiten (die mir in Unternehmen und Politik immer zuwider waren) sowie ein nicht auf Ausgleich bedachter Vorsitz des Beirats. Dazu kommt ein ehrverletzender Stil der Auseinandersetzung und unberechtigtes Misstrauen gegenüber der bisherigen Geschäftsführung wie auch einem zukünftigen Familienmitglied in der Geschäftsführung. Unter diesen Voraussetzungen sehe ich keine Basis mehr für eine konstruktive Mitarbeit meinerseits gegeben. Ich halte es jedoch für meine Pflicht, darauf hinzuweisen, dass dies erschreckende und äußerst gefährliche Vorzeichen für die Fortführung eines Familienunternehmens darstellen. Mit der Gefahr eines Reputationsverlustes sehe ich auch die weitere Existenz bedroht. Ich wünsche den Gesellschaftern des Unternehmens die innere Kraft zur Umkehr auf diesem selbst zerstörerischen Weg, eine Rückbesinnung auf das Wesentliche, nämlich die Fokussierung auf die erfolgreiche Fortführung des Lebenswerkes der Gründer bei gleichzeitiger Rücknahme individueller Einzelinteressen und danke für das mir früher entgegengebrachte Vertrauen.“*

Natürlich lassen sich pathologische Verhaltensweisen rational nur schwer begrenzen und noch weniger ausschalten. Trotzdem müssen sich gut geführte F. U. durch folgende Vorkehrungen schützen:

- man einigt sich auf eine Familienverfassung
- man pflegt und schult Identitätssteigernde Merkmale (Beispiel: Das F.U. Haniel verpflichtet alle seine inzwischen 500 Gesellschafter zur aktiven Teilnahme an der firmeneigenen Führungs-Akademie.)
- man zieht strukturelle Konsequenzen aus der Nichteinigungsfähigkeit der Familienstämme.

Berühmtes Beispiel: Porsche gegen Piech. Als der Mediator scheiterte zog man die Konsequenzen. Familienmitglieder müssen die aktive Geschäftsführung verlassen und Clanführer für den Aufsichtsrat bestimmen.

## 2) Ungelöste Nachfolge (70.000 F.U. in transition; loslassen!?)

Ein weiteres bewährtes Instrument, ja Pflicht ist die institutionelle Verankerung eines professionellen Beirats. Hierfür müssen unabhängige, ebenfalls unternehmerisch

denkende Persönlichkeiten gewonnen werden, mit klaren Zuständigkeiten. Also nicht das übliche schmückende Beiblatt mit Steuerberater, Hausbank, Verbandsvertreter und Unternehmensberater. Mit die wichtigste Funktion des Beirates ist die Sicherung der Führungskontinuität bei Schicksalsschlägen und Erbfolge aber vor allem die professionelle Vorbereitung, Auswahl und Begleitung der Nachfolge.

Nach Erhebungen der „Stiftung Familienunternehmen.“ sollte derzeit in über 70.000 F. U. die Nachfolgefrage gelöst werden. Hier heißt es „sollte“, denn loslassen ist schwer! Dies ist aber auch verständlich, da es sich um die Weitergabe des Lebenswerkes handelt. Es wurden starke emotionale Bindungen zu Mitarbeitern, Kunden, Partnern und zur Standortgemeinde aufgebaut. Jedoch, bei allem Verständnis: Eigentum verpflichtet! Wahres Unternehmertum heißt, generationenübergreifende Sicherung des Unternehmenszweckes. Oder wie mir ein schwäbischer Unternehmer, der es nach langer Beratung, Begleitung, Moderation und langem Kämpfen geschafft hatte, anvertraute: „Erst wenn es nicht mehr an Dir hängt, bist Du erfolgreich!“

### 3) Limitierung des Führungspersonals (unprofessionelle Rekrutierung Unternehmenskultur statt Managementtools; anspruchsvolle Internationalisierungsstrategien

Wenden wir uns der dritten Achillesferse des F.U. zu: die Gewinnung und Sicherung des geeigneten Führungspersonals. Angesichts gesteigerter Innovationsgeschwindigkeit, demographischer Entwicklung und globaler Märkte eigentlich *die* Schlüsselfrage schlechthin. Meist wird dieses Thema gefährlicherweise verengt auf die Besetzung von Managerpositionen. Vorab und am wichtigsten ist die Frage: wie gewinne ich wertebasierte, unternehmerisch handelnde und auf die Globalisierung vorbereitete Persönlichkeiten für die Nachfolge und den Beirat?

Viele von uns befragte Eigentümer verengen unprofessionell die Suche auf ihr eigenes beschränktes Netzwerk und tendieren oft zu möglichst anpassungsfähigen und- nach ihrem eigenen Rückzug – leicht zu steuernden Bewerbern.

Eine von uns über Monate durchgeführte empirische Studie (Einzelinterviews mit F. U. und Kontrollfragen) zeigt mindestens drei Anforderungsprofile für die Zukunft:

1. Nicht in erster Linie die üblichen Managementtools zählen, sondern die Bereitschaft, die Wert- und Kulturvorstellungen de Gründers bzw. der Eigentümerfamilie zu lernen, zu übernehmen und zu leben. Und dies nicht nur für die Vertragsdauer von fünf Jahren, sondern in einer lebenslangen Mission.
2. Notwendig ist Konfliktbereitschaft und Durchsetzungsstärke für Neues und bisher Ungewohntes, da F. U. auf Grund ihrer Tradition und emotionalen Verbundenheit oft in gesättigten Märkten, klassischen Geschäftsfeldern und beherrschbare Technologien gefangen sind (s. z. B. Quelle, Karmann).
3. Wirkliche Globalisierung: die von mir untersuchten hidden champions sind derzeit nur noch sog. Weltmarktführer in den klassischen OECD Märkten wie Europa, Nordamerika und evt. Japan. Wer sich in zehn Jahren wirklich als Weltmarktführer behaupten will muss in den BRIC Märkten sowie später in den Next 11 Märkten überdurchschnittlich performen (z. B. Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei (insgesamt 1 Mrd. Einwohner). Dies erfordert: Schaffung

einer globalen Mentalität. Umgang mit kultureller Vielfalt; auf Kompromisse eingehen in Bezug auf Lebensqualität, Freizeit und Familienleben; Internationales Board of Management; Integration nicht-deutscher Führungskräfte in strategische Entscheidungen; Offenheit aber auch konstruktive Bündelung der kulturellen Vielfalt.

## VII. Zukunfts-Aufgaben

Wenige Menschen haben das Glück wie ich, sich über Jahrzehnte mit diesem wichtigen Thema zu beschäftigen: als Unternehmer, als Politiker und als Hochschullehrer.

Mein Fazit ist:

Die Organisationsform F. U. zeigt einen Weg aus der Systemkrise: unsere Kernwerte **Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit** haben hier eine bessere institutionelle Verankerung und eine wirksame soziale Kontrolle. Damit kommen zu den einzelbetrieblichen Werten Werte wie nachhaltige Wohlstandsmehrung, höhere Arbeitszufriedenheit auch gesellschaftspolitische Vorteile gegenüber der anderen Organisationsform managergeführte Publikumsgesellschaft, wie werthaltigere und stabilere Beschäftigung, gesellschaftspolitische Stärkung der Mitte, Entgegenwirken gegen eine weitere Vermachtung der Mächte.

Daraus resultiert auch ein wichtiger Auftrag für unsere Arbeit hier an der Eberhard-Karls-Universität: Der dominante Unternehmenstypus F.U. darf nicht weiter ausgeblendet werden. Das Forschungs- und Lehrdesign ist skizziert:

- Analyse der Andersartigkeit dieses Unternehmenstypus
- Erarbeitung von Unternehmensstrategien zur Vermeidung der strukturellen Schwächen der F. U.
- Gewinnung und Motivation unserer Studenten für diesen Unternehmenstypus, damit Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit sich durchsetzen.

Prof. Dr. Helmut Haussmann