

Prof. Dr.  
Helmut Haussmann

Verantwortungsbewusstsein  
und Nachhaltigkeit –  
Das Familienunternehmen  
als Vorbild

Prof. Dr. Helmut Haussmann

# **Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit – Das Familienunternehmen als Vorbild**

Basierend auf einem Vortrag im Rahmen des Studium generale  
an der Universität Tübingen

Bad Homburg, 2012

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Relevanz des Themas</b> . . . . .	9
1. Die Renaissance der Werte . . . . .	9
2. Das Familienunternehmen und die Wirtschaftswissenschaft . . . . .	9
<b>II. Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit in Unternehmen</b> . . . . .	11
<b>III. Verantwortungsbewusstsein als Strukturmerkmal der Familienunternehmung</b> . . . . .	12
1. Eigentum verpflichtet. . . . .	12
2. Lebenslange emotionale Verpflichtung. . . . .	12
3. Die Managementphilosophie. . . . .	13
<b>IV. Nachhaltigkeit als Strukturmerkmal der Familienunternehmung</b> . . . . .	13
1. Das Familienunternehmen als gesellschaftliche Institution . . . . .	13
2. Ein generationenübergreifendes Vermächtnis . . . . .	14
3. Die Verweildauer der Führungsspitze . . . . .	14
<b>V. Strukturelle Schwächen der Familienunternehmung</b> . . . . .	15
1. Der Verlust der DNA. . . . .	15
2. Die ungelöste Nachfolge. . . . .	17
3. Die Limitierung des Führungspersonals . . . . .	18
<b>VI. Zukunftsaufgaben</b> . . . . .	19
Über den Autor . . . . .	21

## Abkürzungsverzeichnis

BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CSR	Corporate Social Responsibility
DNA	Desoxyribonukleinsäure/Träger von Erbinformation
FU	Familienunternehmen

## Vorwort

Es ist viel passiert seit 2008. Nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers am 15. September 2008 stand Deutschland vor der größten Wirtschaftskrise seit 1929. Heute können wir sagen, Deutschland hat diese Krise strukturell besser als manch anderes Land überstanden. Nicht zuletzt ist das der hiesigen Wirtschaft geschuldet, die sich auch in schwierigen Zeiten überwiegend behaupten konnte und dabei immerhin zu mehr als 90 Prozent aus Familienunternehmen besteht. Grund genug, Familienunternehmen auch als Vorbild zu betrachten! Prof. Dr. Helmut Haussmann, Bundeswirtschaftsminister a.D., hat dazu seine Gedanken basierend auf seinen jahrelangen persönlichen Erfahrungen mit Familienunternehmen zusammengetragen. Das vorliegende Werk basiert auf seinem Vortrag an der Universität Tübingen im Februar 2011.

Deutschland besitzt einen weltweit nahezu einmaligen Unternehmenstypus: die mittelständischen, familiengeführten Weltmarktführer oder auch Hidden Champions. Bisher wurde diese Gruppe volkswirtschaftlich unterschätzt. Doch sie überzeugt durch klare Unternehmensstrategien, die immer wieder durch das Streben nach Technologieführerschaft, besonders ausgeprägte Wettbewerbs- und Kundennähe und Nachhaltigkeit in ausländischen Märkten geprägt sind. Dahinter verbirgt sich zumeist hohes unternehmerisches Know-how und Commitment, langjährige und intensive Pionierarbeit in neuen Märkten sowie die feste Überzeugung von der überlegenen Qualität der eigenen Produkte.

Was also war und ist das Patentrezept dieser Unternehmen für das erfolgreiche Überstehen der Krise? In seinem Beitrag kommt Helmut Haussmann zu der Erkenntnis, dass Familienunternehmer im Vergleich zu anderen Managern besonders verantwortungsvoll und langfristig, also nachhaltig wirtschaften. Mehr als in jedem anderen Unternehmenstypus soll vor allem das eigene Lebenswerk geschützt und bewahrt werden. So überrascht es nicht, dass getrieben durch diesen Ehrgeiz, Familienunternehmen auch die Wirtschaftskrise in den meisten Fällen gut überstanden haben.

Haussmann zeigt aber auch die Achillesfersen der Familienunternehmen auf und erörtert darauf basierend das Anforderungsprofil eines Familienunternehmens für die Zukunft. Familienstreitigkeiten, schwierige Nachfolgeregelungen und begrenzte Repertoires von Führungspersonlichkeiten wirken nicht selten limitierend.

Nun stehen wir zum heutigen Zeitpunkt vor Unsicherheiten ausgelöst durch die Staatsschuldenkrise – nicht nur in Europa. Viele Gespräche mit familiengeführten, mittelständischen Kunden in der Personalberatung machen mich sicher, dass dieser Unternehmenstypus durch nachhaltiges Wirtschaften auch die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern wird.

So wünsche ich Ihnen nun eine gewinnbringende und inspirierende Lektüre. Denn eines ist klar: Familienunternehmen kann der Erfolg auch in schwierigen Zeiten nicht abgesprochen werden. Sie sind unangefochten Vorbild für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland.

Bad Homburg, im Januar 2012

Stephan Füchtner  
Geschäftsführender Gesellschafter  
GEMINI Executive Search GmbH

## I. Relevanz des Themas

### 1. Die Renaissance der Werte

Mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 kam es für viele Unternehmen zum Härtestest. Bemerkenswert war, dass sich Familienunternehmen besonders resistent zeigten. Dies führte dazu, dass in der gesellschaftlichen und ökonomischen Diskussion dieser Unternehmenstypus vermehrt als Vorbild wahrgenommen wird.

Traurig genug also, dass es erst der Finanzkrise bedurfte, um dem Thema „die Familienunternehmung 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 eines gut geführten Familienunternehmens angelegt sind.

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

In instabilen Zeiten hat man jedoch gesehen, wie nachhaltig Familienunternehmen doch wirtschaften und wie sie damit konstante Erfolge erzielen. Sowohl für Publikumsgesellschaften als auch für die Wissenschaft ist der Unternehmenstyp daher zum Beobachtungsobjekt geworden.

### 2. Das Familienunternehmen und die Wirtschaftswissenschaft

Per Definition der Stiftung Familienunternehmen ist ein Unternehmen beliebiger Größe ein Familienunternehmen, wenn:

1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befinden;
2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt bestehen kann;

3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.<sup>[1]</sup>

Auch börsennotierte Unternehmen können dieser Definition entsprechen, sofern die Person, die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat oder deren Familien oder Nachfahren aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital 25 Prozent der Entscheidungsrechte halten. Des Weiteren zählen solche Unternehmen hinzu, die die erste Generationsübertragung noch nicht vollzogen haben als auch Einzelunternehmer und Selbstständige (sofern eine rechtliche Einheit besteht, die übertragen werden kann)<sup>[2]</sup>.

Wichtig für jede Debatte über einen Unternehmenstypus und dessen Vor- und Nachteile sind theoretische und empirische Analysen über den betriebswirtschaftlichen Ansatz, der zumeist an den Universitäten angestoßen wird. Hierbei ist die Familienunternehmung noch reichlich unentdeckt. Die Wirtschaftswissenschaften haben sich bisher auf diesem Gebiet nicht gerade mit „Ruhm bekleckert“. Ein typisches Beispiel dafür ist, dass der einflussreiche US-Ökonom Alfred Chandler das Familienunternehmen pauschal als unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft abqualifizierte<sup>[3]</sup>.

Als vor Jahrzehnten der aus USA zurückgekehrte Dozent Eugen H. Sieber – es handelt sich um den Doktorvater des Autors – das Thema „Führung mittlerer Familienunternehmen“ auf der Hochschullehrer-Tagung durchsetzte, wurde er müde belächelt. Noch heute dominiert in den Vorlesungen, Fallstudien und Lehrbüchern eher die große managergeführte Publikumsgesellschaft, obwohl es in Deutschland eine große Dichte von Familienunternehmen gibt.

Fakt ist, dass mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen in Familienhand sind und die meisten Menschen in Familienunternehmen arbeiten: Familienkontrollierte Unternehmen haben laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn in Auftrag der Stiftung Familienunternehmen einen Anteil von 54 Prozent an der Gesamtbeschäftigung und einen Anteil von 49 Prozent am Gesamtumsatz in Deutschland. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um kleine Unternehmen. Ein Drittel unserer Großunternehmen sind ebenfalls familiengeführt und besitzen bessere Ergebnisse als die meisten managergeführten Publikumsgesellschaften. Namen wie Bertelsmann, Bosch, Braun Melsungen, Dachser Logistics, Haniel, Miele, Dr. Oetker, Otto oder Voith Heidenheim sind dabei nur eine kleine Auswahl, die an dieser Stelle genannt werden sollten. Hinzu kommen die mittleren Marktführer (Hidden Champions) wie Festo, Erbe Tübingen, Kemmler, ElringKlinger, Bizerba, Storopack Metzingen, Steiff Knopf im Ohr, Häfle Beschläge Nagold, Ritter Sport Waldenbuch, Kärcher Winnenden, Stihl, Trumpf Ditzingen, Ravensburger Spiele und mehr als 200 weitere Top Unternehmen.

[1] Stiftung Familienunternehmen: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/Definition\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/Definition_Familienunternehmen.pdf) am 28.03.2011

[2] Stiftung Familienunternehmen: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/Definition\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/Definition_Familienunternehmen.pdf) am 28.03.2011

[3] Winkeljohann, Norbert: *Wirtschaft in Familienhand*; Campus Verlag 2010; S. 61f; Prof. Dr. John L. Ward und Dr. Denise Kenyon-Rouvinez, Familienwerte als Wettbewerbsvorteil

Seit langem kann und darf die Betriebswirtschaftslehre (BWL) daher diesen wichtigen Teil unserer Unternehmenslandschaft nicht mehr ausblenden. Neben den wichtigen Ansätzen „Funktionale BWL“ und „Institutionelle BWL“, benötigen wir in der Forschungslandschaft auch den unternehmenstypologischen Ansatz. Dieser zielt auf einen Unternehmenstyp ab, der sich durch qualitative Charakteristiken wie inhaberorientierte Führungsstruktur, emotionale Unternehmenskultur und strikte Nischenorientierung definiert. Dabei geht es jedoch nicht um eine verkleinerte Publikumsgesellschaft, sondern einen Unternehmenstypus besonderer Art, der seinen Platz auch in der Forschung und Lehre der Universität finden muss.

Neben der einzelbetrieblichen Relevanz sprechen wie oben erwähnt auch gewichtige volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Aspekte für diesen Unternehmertyp. 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) und tragen maßgeblich zur Wohlfahrt der Gesellschaft bei. Diese Faktoren machen aus Familienunternehmen verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmungen, sie besitzen damit enorme „Corporate Social Responsibility“.

## II. Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit in Unternehmen

„Nicht nur an Umsatzzahlen und Produktionsziffern wird der moderne Unternehmer gemessen, sondern immer mehr auch daran, was er aus sozialer Verantwortung heraus bereit ist, für die Gesellschaft zu tun.“<sup>[4]</sup> (Werner Otto, Gründer der Otto Group)

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als Unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet), umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit, über ökologisch relevante Aspekte bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Die Definition der Europäischen Kommission nennt soziale Belange und Umweltbelange als zwei zentrale Punkte für CSR. Erweitert man diese um die ökonomischen Belange, erhält man die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Der Begriff nachhaltig steht in der Ökonomie zumeist als Synonym für langfristig erfolgversprechend oder dauerhaft<sup>[5]</sup>. Dies betrifft auch die Beschaffenheit von Ressourcen im Hinblick auf

---

[4] Der Ehrbare Kaufmann: <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/ehrbare-kaufleute/ehrbare-zitate/> am 28.03.2011

[5] Vgl dazu Dipl.-Kffr. Britta Boyd: Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen - Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels; S. 26



ökologische Aspekte und die vorhandenen Fähigkeiten in Familienunternehmen, die für den langfristigen Erfolg wichtig sind. Werner von Siemens beschrieb dies vielleicht ganz treffend: „Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht.“<sup>[6]</sup>

### **III. Verantwortungsbewusstsein als Strukturmerkmal der Familienunternehmung**

#### **1. Eigentum verpflichtet**

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

„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“<sup>[7]</sup>, so Philippe Stern, von 1977 bis 2009 Präsident der marktführenden Genfer Uhrenmanufaktur Patek Philippe.

#### **2. Lebenslange emotionale Verpflichtung**

Das besondere und gleichermaßen 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. Die Beziehungen sind enger, emotionaler und vor allem auf Integrität und Respekt ausgelegt und währen oft nicht nur lebenslang, sondern Generationen übergreifend.

Eindrucksvoller Beweis ist die Beobachtung, dass man häufig den über 70-jährigen führenden Familienunternehmern, wie Herrn Leibinger senior (Trumpf) oder Herrn Reichenecker senior (Storopack), in Asien begegnet, die es sich nicht nehmen lassen, ihren chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen Partnern seit Jahrzehnten die Ehre zu erweisen. Im gleichen Zeitraum kann man in einem großen Konzern allein vier verschiedene CEOs erleben.

---

[6] Der Ehrbare Kaufmann: <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/ehrbare-kaufleute/ehrbare-zitate/> am 29.03.2011

[7] Winkeljohann, Norbert: *Wirtschaft in Familienhand*; Campus Verlag 2010; S. 61f; Prof. Dr. John L. Ward und Dr. Denise Kenyon-Rouvinez, Familienwerte als Wettbewerbsvorteil

### 3. Die Managementphilosophie

Verantwortungsbewusstsein im Sinne eines längerfristigen, wertebasierten Geschäftsverhaltens zeigt sich auch in der Managementphilosophie des Familienunternehmens, das gegenüber Beratern und angelsächsischen Moden große Skepsis zeigt. Hier gilt es, persönliches Vorbild zu sein, den guten Ruf zu wahren, Beharrlichkeit zu zeigen und den wirklichen Dienst am Kunden zu erhalten – stets nach dem Motto: Name verpflichtet! Für viele Familienunternehmen gilt daher: Gespräch statt Powerpoint – Charts!

In der Publikumsgesellschaft hingegen erleben wir: Restrukturierung, Outsourcing, Best practice, Benchmarking und vieles mehr.

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.“

## IV. Nachhaltigkeit als Strukturmerkmal der Familienunternehmung

### 1. Das Familienunternehmen 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 der Familienunternehmen ist in erster Linie, nicht die Erwartung der institutionellen Anleger zu erfüllen, sondern den guten Ruf der Eigentumsfamilie zu bewahren. Formuliert man es wie ein bekannter Familienunternehmer: „Ich lebe hier mit meiner Familie in einem kleinen Ort und muss mit gutem Gewissen über die Straße gehen können.“

## 2. Ein generationenübergreifendes Vermächtnis

Systemimmanente Nachhaltigkeit – nicht erzwungen durch gesetzliche Regeln oder Zeitgeist – ergibt sich aus dem Charakter des typischen Familienunternehmens. Anna Zegna (7.000 Beschäftigte weltweit) beschreibt dies folgendermaßen: „Ich glaube an das Familienunternehmen, 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...“<sup>[8]</sup>

In den Worten des früheren Kammerpräsidenten und Weltmarktführers Braun aus Melsungen wird das generationsübergreifende Vermächtnis eindrucksvoll beschrieben: „Wir sehen uns nicht als Eigentümer, die etwas von unseren Eltern erben, sondern als: wir leihen es nur von unseren Kindern!“

## 3. Die Verweildauer der Führungsspitze

Der Wettbewerbsvorteil durch die Nachhaltigkeit des Familienunternehmens beruht nicht zuletzt auf der Verweildauer der Führungsspitze. Eine 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 sind:

Die **Privatbank Metzler** in Frankfurt, ohne Tadel auch in der Finanzkrise: Gegründet wurde das Unternehmen im Jahre 1674. Der jetzige Familienunternehmer Friedrich von Metzler führt sie als persönlich haftender Gesellschafter seit 1971, also seit 41 Jahren. Dies ist erst die siebte Generation, woraus sich eine durchschnittliche Verweildauer von 33 Jahren ergibt.

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

Die Tübinger **Medizintechnik Firma Erbe** mit 700 Mitarbeitern: Das Unternehmen wurde im Jahre 1847 gegründet, 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 Familienunternehmen systemimmanente Merkmal Nachhaltigkeit stellt nicht nur einzelbetrieblich einen Wettbewerbsvorteil dar, sondern ist auch für unser

---

[8] Winkeljohann, Norbert: Wirtschaft in Familienhand; Campus Verlag 2010; S. 61f; Prof. Dr. John L. Ward und Dr. Denise Kenyon-Rouvinez, Familienwerte als Wettbewerbsvorteil

Wirtschafts- und Gesellschaftssystem beispielhaft. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass sich dieses durch noch so viele Gesetze, Regulierungen, Mediendruck und Sonntagsreden von Vorstandsvorsitzenden auf die großen Publikumsgesellschaften übertragen lässt. Hier gilt Vorsicht vor dem, uns Deutschen scheinbar angeborenen, institutionellen Aberglauben.

## V. Strukturelle Schwächen der Familienunternehmung

Trotz aller skizzierten Stärken sind gerade auch Familienunternehmen nicht unverwundbar. Die für Mitarbeiter, Kunden, Partner und Standortgemeinden schmerzlichen Verluste durch das Sterben von Familienunternehmen in Krisenzeiten sollten uns mahnen. Erinnern wir uns auch an stolze Namen wie z. B. Borgwardt, Quelle, Merckle, Karmann.

Häufig bestehen in Familienunternehmen Differenzen zwischen privaten Eigeninteressen der Familienmitglieder und den Unternehmensinteressen. Knapp 50 Prozent der über 700 befragten Führungskräfte einer Studie von Egon Zehnder International benennen diese Differenzen als größten Nachteil der Arbeit in Familienunternehmen<sup>[9]</sup>.

Aber auch die starren, traditionellen Werte von Familienunternehmen können neben ihren höchst positiven Wirkungen Einfluss beispielsweise auf die Innovationskraft des Unternehmens haben. Dieses Risiko bewerten die Befragten aber eher gering (14 Prozent). Die Mehrheit empfindet Familienunternehmen durch deren langfristige Agenda sogar für innovativer als Publikumsgesellschaften. Knapp 50 Prozent sehen die traditionellen Werte allerdings als Gefahr für das Wachstumspotential des Unternehmens.

Neben den hier angeschnittenen Gefahren, mit denen Familienunternehmen konfrontiert sind, kann man in Familienunternehmen vor allem drei Achillesfersen identifizieren:

1. Der Verlust der DNA
2. Die ungelöste Nachfolge
3. Die Limitierung des Führungspersonals

### 1. Der Verlust der DNA

Die Eigentümerfamilie ist oft die größte Stärke aber zugleich auch die größte Schwäche dieses Unternehmertyps. Einer der wenigen Spezialisten dieses etwas vernachlässigten Forschungs- und Lehrbereiches, Prof. Weissman, spricht treffend vom NEM-Virus. Dieser steht für Neid, Eifersucht und Misgunst und zwar zwischen Generationen, Geschwistern sowie tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern.

---

[9] 10. International Executive Panel von Egon Zehnder International: Familienunternehmen – Klassenprimus mit Schönheitsfehlern, September 2011, abgerufen am 21.10.2011 unter <http://www.egonzehnder.com/de/profil/news/publications/id/17500497>

Auch in der Studie von Egon Zehnder International (EZI) unter mehr als 700 Führungskräften und Familienunternehmern weltweit, bestätigen über 60 Prozent der Befragten, dass es durch Familienstreitigkeiten zur Lähmung von Entscheidungen im Unternehmen kommt. Knapp 30 Prozent der Befragten charakterisieren die Zusammenarbeit mit den Firmeneigentümern sogar als „von größeren Konflikten geprägt“.<sup>[10]</sup>

Als Beispiel für die Spannungen zwischen den einzelnen Parteien sei das Kündigungsschreiben des Autors aus dem Beirat eines typischen Familienunternehmens an dieser Stelle zitiert:

„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 selbstzerstörerischen 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 Familienunternehmen durch die folgenden Vorkehrungen schützen:

- Man sollte sich auf eine Familienverfassung einigen
- Man sollte identitätssteigernde Merkmale pflegen und schulen (Beispiel: Das Familienunternehmen Haniel verpflichtet alle seine inzwischen 500 Gesellschafter zur aktiven Teilnahme an der firmeneigenen Führungs-Akademie. Man merkt wie schwierig dies ist, denn trotzdem konnten Auseinandersetzungen nicht vermieden werden.)
- Man sollte strukturelle Konsequenzen aus der Nichteinigungsfähigkeit der Familienstämme ziehen

---

[10] 10. International Executive Panel von Egon Zehnder International: Familienunternehmen – Klassenprimus mit Schönheitsfehlern, September 2011, abgerufen am 21.10.2011 unter <http://www.egonzehnder.com/de/profil/news/publications/id/17500497>

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

## 2. Die ungelöste Nachfolge

Ein weiteres bewährtes Instrument und eigentlich sogar eine Verpflichtung sollte die institutionelle Verankerung eines professionellen Beirats sein. Hierfür müssen unabhängige, ebenfalls unternehmerisch denkende Persönlichkeiten gewonnen werden, die klare Zuständigkeiten besitzen. Es geht hier nicht um das übliche schmückende Beiblatt mit Steuerberater, Hausbank, Verbandsvertreter und Unternehmensberater. Eine der wichtigsten Funktionen des Beirates ist die Sicherung der Führungskontinuität bei Schicksalsschlägen und Erbfolge aber auch die professionelle Vorbereitung, Auswahl und Begleitung der Nachfolge.

Nach Erhebungen der „Stiftung Familienunternehmen“ sollte derzeit in über 70.000 Familienunternehmen die Nachfolgefrage gelöst werden. Hier heißt es „sollte“, denn loslassen ist schwer. Dies ist insofern 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 ein schwäbischer Unternehmer, der es nach langer Beratung, Begleitung, Moderation und langem Kämpfen geschafft hatte, sagte: „Erst wenn es nicht mehr an Dir hängt, bist Du erfolgreich!“

Auch die jüngst veröffentlichte Studie von Egon Zehnder International zu Familienunternehmen bestätigt dieses Bild: Von den befragten Führungskräften halten über 60 Prozent den Mangel an professionellen Strukturen und Prozessen für den gewichtigsten Nachteil eines Familienunternehmens. Bezogen auf die Nachfolgeregelung bedeutet dies, dass 34 Prozent der befragten Unternehmen überhaupt nur eine professionelle Nachfolgeplanung besitzen. <sup>[11]</sup>

Geht es zudem um die konkrete Nachfolge, sehen drei Viertel ein Familienmitglied gegenüber einem Manager ohne Familienzugehörigkeit im Bereich der CEO Nachfolge sogar im Vorteil.

Damit wird eine Notwendigkeit der neutralen Bewertung durch Externe klar: Über 50 Prozent der Befragten empfinden die Beratung von außen im Bereich der Nachfolgeplanung für wichtig bis sehr wichtig.

---

[11] 10. International Executive Panel von Egon Zehnder International: Familienunternehmen – Klassenprimus mit Schönheitsfehlern, September 2011, abgerufen am 21.10.2011 unter <http://www.egonzehnder.com/de/profil/news/publications/id/17500497>

### 3. Die Limitierung des Führungspersonals

Wendet man sich der dritten Achillesferse des Familienunternehmens, der Gewinnung und Sicherung des geeigneten Führungspersonals, zu, so stellt man fest, dass es sich angesichts gesteigerter Innovationsgeschwindigkeit, demographischer Entwicklung und globaler Märkte eigentlich um die Schlüsselfrage schlechthin handelt. 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? <sup>[12]</sup>

Laut der Studie von Zehnder kämpfen Familienunternehmen dabei jedoch mit dem Image, Top-Talenten nur mangelnde Karriereperspektiven zu bieten – 40 Prozent der Befragten hält dies von einer Tätigkeit in Familienunternehmen ab.<sup>[13]</sup>

Wichtig ist beim Kampf um die Talente in Familienunternehmen besonders, Führungskräfte über Onboarding Prozesse in das Unternehmen zu integrieren. <sup>[14]</sup> Laut Studie besitzt ein solcher Prozess jedoch nur ein Viertel der Unternehmen.

Viele Eigentümer verengen in unprofessioneller Weise die Suche auf ihr eigenes beschränktes Netzwerk und tendieren oft zu möglichst anpassungsfähigen und – nach ihrem eigenen Rückzug – leicht zu steuernden Bewerbern.

Eine über Monate durchgeführte empirische Studie der Universität Erlangen-Nürnberg (Einzelinterviews mit Familienunternehmen 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 des Gründers bzw. der Eigentümerfamilie zu lernen, zu übernehmen und zu leben. Und dies gilt nicht nur für die Vertragsdauer von fünf Jahren, sondern in einer lebenslangen Mission.
2. Notwendig ist Konfliktbereitschaft und Durchsetzungsstärke für Neues und bisher Ungeohntes, da Familienunternehmen auf Grund ihrer Tradition und emotionalen Verbundenheit oft in gesättigten Märkten, klassischen Geschäftsfeldern und beherrschbaren Technologien gefangen sind (siehe z. B. Quelle, Karmann).

---

[12] siehe dazu auch Heilgental, Hübner, Thömmes 2012: GEMINI Managements & Markets, Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung

[13] 10. International Executive Panel von Egon Zehnder International: Familienunternehmen – Klassenprimus mit Schönheitsfehlern, September 2011, abgerufen am 21.10.2011 unter <http://www.egonzehnder.com/de/profil/news/publications/id/17500497>

[14] siehe dazu auch Dembkowski 2011: Onboarding: Die ersten 100 Tage im Unternehmen – Ein siebenstufiger Aktionsplan als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, in: Das Handbuch der Personalberatung, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 107

3. Wirkliche Globalisierung: die sogenannten Hidden Champions<sup>[15]</sup> sind derzeit nur noch Weltmarktführer in den klassischen OECD Märkten wie Europa, Nordamerika und eventuell 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 mit insgesamt 1 Mrd. Einwohnern). Dies erfordert die Schaffung einer globalen Mentalität, den Umgang mit kultureller Vielfalt, auf Kompromisse in Bezug auf Lebensqualität, Freizeit und Familienleben einzugehen, ein internationales Board of Management, die Integration nicht-deutscher Führungskräfte in strategische Entscheidungen und die Offenheit aber auch konstruktive Bündelung der kulturellen Vielfalt.

## VI. Zukunftsaufgaben

Die Organisationsform Familienunternehmen zeigt einen Weg aus der Systemkrise: Die Kernwerte Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit haben hier eine bessere institutionelle Verankerung und eine wirksame soziale Kontrolle. Damit kommen zu den einzelbetrieblichen Werten die nachhaltige Wohlstandsmehrung, höhere Arbeitszufriedenheit aber auch gesellschaftliche Vorteile hinzu. Diese bestehen größtenteils in der werthaltigeren und stabileren Beschäftigung, der gesellschaftlichen Stärkung der Mitte und dem Entgegenwirken gegen eine weitere Vermachtung der Mächte gegenüber der Organisationsform der managergeführten Publikumsgesellschaft.

Daraus resultiert nicht nur ein wichtiger Hinweis für die akademische Arbeit, sondern auch für die Vorstandsebenen von Publikumsgesellschaften: Der dominante Unternehmenstypus Familienunternehmen darf nicht weiter ausgeblendet werden.

Wichtige Ansätze und Wettbewerbsvorteile können als Inspiration auch für Publikumsgesellschaften dienen:

Wenn man erkennt, wie essentiell nachhaltiges Wirtschaften für die Zukunft eines Unternehmens ist, können auch Führungskräfte dementsprechend über Einkommensmodelle sensibilisiert werden. Sie können nach festgelegten Wertekriterien beurteilt und dementsprechend ausgewählt werden, um das Unternehmen richtig zu repräsentieren und wertebasiert zu führen. Zudem sollten Beiräte und Aufsichtsräte nicht nur zum Abnicken bestellt, sondern auch zur konstruktiven Gestaltung gewählt werden.

---

[15] siehe dazu auch Haussmann/Holtbrügge 2005: Hidden Champions - Erfolgsfaktoren deutscher mittelständischer Weltmarktführer, GEMINI Managements & Markets



Universitäten hingegen könnten das bisher relativ brach liegende Feld der Familienunternehmung zur Forschung nutzen, um daraus wichtige Erkenntnisse für nachhaltiges Wirtschaften zu erlangen.

Zunächst sollte das Forschungs- und Lehrdesign dabei die Andersartigkeit des Unternehmens typus analysieren, Unternehmensstrategien zur Vermeidung der strukturellen Schwächen der Familienunternehmen erarbeiten und Studenten wie Unternehmen so sensibilisieren, dass, motiviert durch den Unternehmenstypus Familienunternehmen, Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit zu den grundlegenden Zielen der Unternehmensführung werden.

Das Familienunternehmen kann sowohl den Publikumsgesellschaften als auch für die akademische Arbeit als Vorbild dienen, das es besonders in instabilen Zeiten zu analysieren und zu beobachten gilt. Denn Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit sind und werden immer wichtige Kriterien des erfolgreichen Wirtschaftens sein.

## Über den Autor

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



**Prof. Dr. Helmut Haussmann** ist seit 2001 Vorsitzender des Beirates von GEMINI Executive Search und gehört seit 1991 zum Führungskreis von Capgemini.

Nach seinem beruflichen Einstieg als Geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Unternehmens war er ab 1980 wirtschaftspolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion. 1984 wurde er zum Generalsekretär der Bundes-FDP gewählt und war von 1988 bis 1991 während der Zeit der Wiedervereinigung Bundesminister für Wirtschaft.

Von 1976 bis 2002 war er Mitglied des Deutschen Bundestages, zunächst im Haushalts-, dann im Wirtschaftsausschuss sodann im Auswärtigen Ausschuss und im Europa-Ausschuss als europapolitischer Sprecher.

Er studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Tübingen, Hamburg und Erlangen-Nürnberg und promovierte dort 1975. Seit 1996 ist er Honorarprofessor an der Universität Erlangen-Nürnberg im Fachgebiet Internationales Management, seit 2010 Gastprofessor an der Universität Tübingen im Bereich International Business und vertritt seit 1997 die Bundesregierung in der Asia-Europe-Foundation (ASEF) in Singapur. Er ist ständiges Mitglied im Außenwirtschaftsbeirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

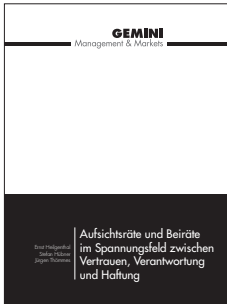
## Über GEMINI Executive Search

Hervorgegangen aus der Cap Gemini Ernst & Young Gruppe als eine der bedeutendsten global agierenden Consulting-Gesellschaften ist die GEMINI Executive Search GmbH nach einem erfolgreichen Management-Buy-out im Jahre 2000 ein juristisch und wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen. Es zählt zu den führenden auf Direktansprache spezialisierten Personalberatungen in Deutschland und Europa.

Mit Standorten in Bad Homburg, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Prag und Pfäffikon/Zürich sowie einer geografischen Reichweite, die sich über 35 Länder in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika erstreckt, sind mehr als 30 qualifizierte und praxiserfahrene Berater und über 70 fachliche Mitarbeiter auf die Direktansprache von Führungspersönlichkeiten der ersten und zweiten Ebene in allen Bereichen der Wirtschaft sowie auf Human Capital Solutions – darunter auch Management Audits – spezialisiert.

GEMINI Executive Search ist Teil der strategischen Partnerschaft NGS Global zusammen mit Nosal Partners (NP) in Amerika und Strategic Executive Search (SES) in Asien-Pazifik. Mit seinen Partnern verfügt GEMINI über 25 Offices in allen Weltregionen und bietet durch die Kombination starker kultureller Wurzeln mit einem unternehmerischen Ansatz für Kunden und Kandidaten eine Dienstleistung mit einzigartigem Nutzen.

Erschienen in der Reihe *GEMINI Management & Markets* sind unter anderem:

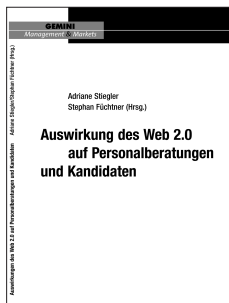


### **Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung – Erkenntnisse für den großen deutschen Mittelstand**

2011 feierte der Deutsche Corporate Governance Kodex seinen zehnten Geburtstag. Anlässlich dieses Jahrestages hat es eine Vielzahl von Kommentaren, Analysen und Konferenzen gegeben, die sich damit befassen, was mit der „Selbstverpflichtung zur guten Unternehmensführung“ in den großen deutschen börsennotierten Aktiengesellschaften erreicht worden ist. Doch wie verhält es sich im deutschen Mittelstand? Da die deutsche Wirtschaft nach wie vor überproportional stark von mittelständischen, oft familiengeführten Unternehmen unterschiedlichster Rechtsform geprägt ist, haben sich die Autoren der vorliegenden Management & Markets Studie mit der gleichen Fragestellung an genau diese Unternehmen gewandt:

Von welchen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den entsprechenden Aufsichtsgremien berichten die Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen? In wie vielen Unternehmen ist überhaupt ein solches Gremium installiert? Wie sind die Gremien besetzt, unter welchen Rahmenbedingungen arbeiten sie und wie werden sie vergütet? Wie „stark“ muss ein Aufsichtsrat heute sein?

Gemeinsam mit Prof. Dr. Jürgen Thömmes und seinem Team von der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach befragte GEMINI Executive Search 2011 die Unternehmer oder deren Führungskräfte von rund 1.500 Unternehmen mit einer durchschnittlichen Umsatzgröße zwischen 50 und 500 Mio. EUR. Beiträge renommierter Experten im Bereich der Aufsichtsratsbesetzung, Rechtsberatung und Vergütung bringen zudem Licht ins Dunkel der veränderten Anforderungen an Beiräte und Aufsichtsräte.



## Auswirkungen des Web 2.0 auf Personalberatungen und Kandidaten

Längst sammeln Unternehmen im Web 2.0 Informationen zu ihren Bewerbern. Gleichwohl bleibt die Direktansprache bei der Suche nach Fach- und Führungskräften bei Personalberatern die erste Wahl. Informationen aus dem Internet werden allerdings zur Beurteilung des Kandidaten vorab herangezogen. Bei 47 Prozent der befragten Unternehmen führten diese Informationen auch schon einmal zum Ausschluss von Kandidaten aus dem Auswahlverfahren.

„Die Personalberatung steht vor einem Umbruch, bei dem durch den demographischen Wandel in Deutschland ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entsteht. Gleichzeitig wächst eine Generation heran, die „digital Generation“, die die Nutzung sozialer Netzwerke zur Personalsuche in der Zukunft unumgänglich macht“, sagt Stephan Fächter, Managing Partner bei GEMINI und Herausgeber der Studie. Für die Studie wurden 126 Entscheider in Personalberatungen und Unternehmen mit solchen Abteilungen zu ihrem Umgang mit Web 2.0 befragt.



## Hidden Champions Erfolgsfaktoren deutscher mittelständischer Weltmarktführer

Deutschland klagt über Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland und über die bösen sog. „Heuschrecken“. Deutschland beheimatet aber auch einen weltweit einmaligen Unternehmenstyp: die mittelständischen Weltmarktführer (ähnlich „Hidden Champions“). Die volkswirtschaftlich unterschätzte Gruppe hat eine klare, scheinbar einfache Unternehmensstrategie: Von

der regionalisierten Technologieführerschaft über eine besonders ausgeprägte Wettbewerbs- und Kundennähe hin zu einem internationalen und nachhaltig angelegten Auftritt in Auslandsmärkten. Hinter diesem Dreiklang indes – von den Autoren der hier vorgelegten Studie als „Stufenmodell der Internationalisierung“ bezeichnet – verbirgt sich in aller Regel hohes unternehmerisches Know how und Commitment, eine langjährige und intensive Pionierarbeit in neuen Märkten – und damit oft in anderen Wirtschaftsordnungen und Kulturkreisen – sowie die feste Überzeugung von der überlegenen Qualität der eigenen Produkte.

Wer sind diese mittelständischen „Meister“-Unternehmen? Prof. Dr. Helmut Haussmann gibt einen Überblick.

## Mit Vollgas aus der Talsohle

Die Personalberatungsbranche war von der Wirtschaftskrise schwer getroffen. Nun stehen die Zeichen wieder auf Wachstum. Doch der Wettbewerbsdruck ist gestiegen, und strukturelle Veränderungen – wie höhere Kundenansprüche, geändertes Kandidatenverhalten oder die sozialen Netzwerke als Konkurrenz – sind deutlich zu spüren.

„Das Handbuch der Personalberatung“ bietet ein umfassendes Update in Sachen Marktübersicht und aktueller Entwicklungen in einer Szene, die noch immer intransparent wirken mag. Hier aber können Sie hinter den Vorhang schauen. Denn: Die Regeln professioneller Personalberatung werden von erfahrenen Insidern des Executive Search anschaulich erläutert.

Zudem wird das Erfolgskonzept der Voraufgabe weiter ausgebaut: Die Zahl der Branchen ist nochmals gestiegen, und neben einer wissenschaftlich fundierten Untersuchung über die Anforderungen und Erwartungen der Unternehmen an die Personalberater werden erstmals auch verwandte Dienstleistungen – etwa: Management Audit, Coaching, Interimmanagement – behandelt.

**Fazit: Ein vergleichbares Praxishandbuch gibt es nicht im Markt.**



Das Handbuch der Personalberatung  
Eine Branche im Umbruch

Hardcover mit Schutzumschlag  
2., vollständig überarbeitete Auflage  
Ca. 450 Seiten  
49,90 € (D), 50,40 € (A), 84,50 CHF  
ISBN 978-3-89981-249-7  
ET: Mai 2011  
WG: 1784



- Ein umfassender Einblick in die (ungeschriebenen) Regeln der Personalberatungen
- Für Personalberater und deren Kunden

## DIE AUTOREN



### Stephan Füchtner

ist Managing Partner, geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer von GEMINI Executive Search. Er ist spezialisiert auf die Suche und Auswahl von Führungspersonlichkeiten in den Bereichen Financial Services und Public.



### Thomas Wegerich,

Prof. Dr., ist Verleger von German Law Publishers, Programmchef im Richard Boorberg Verlag und Mitglied des Senior Advisory Boards bei GEMINI Executive Search.

Der GEMINI Report „Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit – Das Familienunternehmen als Vorbild“ veranschaulicht, basierend auf einem Vortrag an der Universität Tübingen, mit welchen Mitteln Familienunternehmen erfolgreich auch herausfordernde Zeiten meistern, welche Vorteile sie gegenüber managergeführten Unternehmen für Wirtschaft und Forschung bieten.

Der in Deutschland häufig vertretene Unternehmenstypus gilt erst seit dem erfolgreichen Überstehen der letzten Krise als Vorbild in der volkswirtschaftlichen Betrachtung. Ein Grund dies zu ändern. Denn mit ihrem verantwortungsvollen Umgang sowohl mit Mitarbeitern, Ressourcen und dem Unternehmen haben Familienunternehmen bereits seit langem das Rezept für den Erfolg gefunden.

Die vorliegende Ausgabe des GEMINI Report gibt einen umfassenden Überblick über den Unternehmenstypus Familienunternehmen, dessen Motive und über das Verantwortungsbewusstsein und die Nachhaltigkeit dieser Organisationen, angereichert mit vielen Praxisbeispielen aus der jahrelangen persönlichen Erfahrung des Autors.