

Familienunternehmen

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

MONTAG, 21. APRIL 2008

SONDERBEILAGE

Strategie der ruhigen Hand

Firmen in Familienhand wirtschaften meist steter und schaffen mehr Jobs als die großen Aktiengesellschaften. Die Unternehmenssteuerreform beruhigt sie allerdings

VON KAI OPPEL

Reinigungsgerätehersteller Kärcher, Laserhersteller Trumpf, Schokoladenfabrikant Ritter oder die Buchbinderer Kolibri in Schwabmünchen haben eines gemein: Sie befinden sich in Familienhand. Obwohl von den mehr als eine Million Unternehmen in Deutschland neun von zehn von Familien geführt werden, obwohl Familienunternehmen 60 Prozent aller Arbeitnehmer beschäftigen, obwohl Familienunternehmen selbst in diesem Jahr ihr Investitionsvolumen erhöhen – in der Berichterstattung dominieren die großen DAX-Konzerne.

Dabei gäbe es einiges zu erzählen. Patrick Adenauer spricht als Präsident des Verbands „Die Familienunternehmer-ASU“ für viele Unternehmen, die es schon zu Zeiten seines Großvaters Konrad Adenauer gab. Doch während die meisten Familienunternehmen in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik die Öffentlichkeit meiden, werden sie sich heute zunehmend ihrer Rolle bewusst. „Familienunternehmen wissen längst, dass die lange Zeit belächelten Werte wie Tradition, Beständigkeit und Nachhaltigkeit die Grundlagen ihres heutigen Erfolgs sind“, sagt Adenauer.

Während Kapitalgesellschaften mit den Aktionären im Nacken von einem Quartalsbericht zum nächsten hetzen, haben Familienunternehmen in Krisen an Beschäftigten und Ideen festgehalten – und stehen heute als die wahren Gewinner da. „Das ausgeprägte Risikobewusstsein trägt dazu bei, sich von einem kurzfristigen Shareholder-Value-Denken abzuwenden und eine Strategie der Nachhaltigkeit zu verfolgen“, erklärt Wolfgang Krüger von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld. „Kurzfristige Markterfolge und schnelle Gewinne bei erhöhtem Risiko entsprechen nicht dem wertorientierten Ansatz im Mittelstand.“

Diese Maxime hat dazu geführt, dass viele Familienunternehmen heute ihr Standbein in Deutschland und ihr Spielbein in der Welt haben. „Wir zählen über 1200 Weltmarktführer in Deutschland – so eine Dichte exzellenter Familienunternehmen ist weltweit einzigartig“, hat Arnold Weissman gerade in einer aktuellen Untersuchung festgestellt. Der Nürnberger betreut seit mehr als 20 Jahren Familienunternehmen. Wie er erklärt, kommen deutsche Weltmarktführer vor allem aus den Bereichen Maschinenbau, Werkzeugbau, Elektrotechnik und Anlagenbau.

Fast wöchentlich erscheinen Studien, die den Erfolg der Familienunternehmen dokumentieren. „Während die 30 DAX-Konzerne ihr Personal im Inland in den vergangenen Jahren um 3,5 Prozent abgebaut haben, stockten die 500 größten Familienunternehmen die

Belegschaft um zehn Prozent auf“, sagt Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen in München. Die Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) hat in ihrer jährlichen Studie „Familienunternehmen“ ermittelt, dass trotz der Finanzkrise 78 Prozent aller Familienunternehmen in den vergangenen zwölf Monaten eine steigende Nachfrage nach ihren Produkten und Dienstleistungen beobachtet haben. Die Hälfte aller Familienunternehmen will demnach sogar ihr Investitionsvolumen erhöhen.

Trotz der positiven Aussichten sieht Patrick Adenauer allerdings Probleme auf die Unternehmen zukommen. „Die 2008 in Kraft getre-

tene Unternehmenssteuerreform muss dringend nachgebessert werden“, fordert er mit Blick auf die nach seinen Worten zu hohe Besteuerung von Personengesellschaften. Bange wird dem Verband ebenso bei der geplanten Erbschaftsteuerreform. „Die einst zur Entlastung der Unternehmen gedachte Reform würde in ihrer jetzigen Form zur Abwanderung von Unternehmen und der Vernichtung von Arbeitsplätzen führen“, sagt er.

Stephan Stubner, Strategie- und Managementexperte an der HHL – Leipzig Graduate School of Management, sieht auch externe Aufgaben zu lösen. „Familienunternehmen müssen sich fragen, wie sie langfristig den Erfolg in Deutschland trotz des hohen Kostendrucks aus Billiglohnländern sicherstellen und wie sie ihre Ideen und Erfindungen vor Nachahmern aus anderen Regionen schützen können“, sagt er. Steigende Energie- und Rohstoffkosten sowie die anhaltende Eurostärke verlangen besonders den weltweit agierenden Unternehmen ein gekonntes Management ab.

Herausforderungen ergeben sich auch aus den Unternehmerfamilien selbst. „Heute werden besonders bei schnell wachsenden Familienunternehmen Schwächen in der Führung deutlich“, hat Torsten Groth vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) beobachtet. Nach seinen Beobachtungen fehlt oftmals eine zweite Führungsebene, die erstens eigenständig unternehmerische Entscheidungen trifft und die zweitens von der Belegschaft akzeptiert wird.

Viele Unternehmen sind gerade deswegen erfolgreich und groß geworden, weil ein Familienoberhaupt über Jahrzehnte hinweg unbeirrten Weg vorgab. „Wenn diese Patriarchen jedoch aufgrund des Firmenwachstums immer öfter unterwegs sein müssen, um die Produktionsstandorte zu besuchen oder gar plötzlich aus dem Unternehmen ausscheiden, gibt es niemanden, der relevante Entscheidungen trifft“, sagt Groth. „Alles, was für Erfolg stand, steht plötzlich für Stillstand.“

* Jon Christoph Berndt von der Münchner Markenberatung Brandamazing sagt: „In vielen kleineren mittleren Unternehmen, die mit zwei Leuten angefangen haben und heute mehrere Hundert Be-

schäftigte zählen, bekommen die Gründer früher oder später ein Markenvermittlungsproblem, weil sich die Kommunikation der Marke nach außen noch immer auf sie selbst beschränkt.“

Zwar gehen Familienunternehmen mit dem

das Thema Nachfolge heute aktiver an als vor einigen Jahrzehnten. Laut Stefan Heidbreder von der Stiftung Familienunternehmen in München gelten heute sogar lange Zeit verschmähte Fremdmanager als ein probates Mittel, um die Unternehmensnachfolge zu regeln.

„Allerdings ist dieser Weg nicht immer ganz einfach“, sagt er. Nach seinen Worten ist es schwierig, qualifizierte Führungskräfte zu finden. Unternehmenskultur- und Struktur unterscheiden sich erheblich von Konzernen. Stiften in Kapitalgesellschaften künstliche Karriereleitern, Beteiligungen und hohe Gehälter Sinn, identifizieren sich Manager in Familienunternehmen mit dem

Ziel, vor allem das Unternehmen voranzubringen, und nicht nur sich selbst. Studien belegen laut Groth, dass Führungskräfte in Familienunternehmen dreimal so lange bleiben wie in börsennotierten Gesellschaften.

* Ist die Besetzung geglückt, müssen fremde Führungskräfte in die Marke integriert werden. Nicht selten muss laut Brandamazing-Geschäftsführer Berndt die gesamte Marke behutsam umgebaut werden. „Das gilt besonders, wenn ein Unternehmen über Jahrzehnte mit einem Namen verknüpft ist, wie beispielsweise bei der Unternehmensberatung Roland Berger oder dem Kindernahrungshersteller Hipp.“ Ob es sich um Kunden, Mitarbeiter oder Banken handelt: Sämtliche Stakeholder müssen spüren, dass die neue Unternehmensmarke noch echt ist.

INHALT

Wer ein Familienwappen vorweisen kann, blickt oft auf eine lange Geschichte zurück, auf Traditionen und Werte, die über Generationen gepflegt wurden. Viele Wappen erzählen von diesen Werten oder Berufen, die früher in diesen Familien ausgeübt wurden. Einige alte Familien, die ein Wappen besitzen, führen heute in Deutschland erfolgreiche Unternehmen. In dieser Beilage erzählen wir die Geschichte ausgewählter Wappen solcher Familien.

Steuerrecht Wie neue Regeln die Unternehmen lenken – mitunter sogar an einen neuen Standort. | Seite 2

Ausland Einigen Firmen bleibt keine andere Wahl, andere suchen ihren Markt freiwillig woanders. | Seite 2

Erbschaftsteuer Für manche Firmen lohnt es, noch vor der Gesetzesänderung die Nachfolge zu regeln. | Seite 2

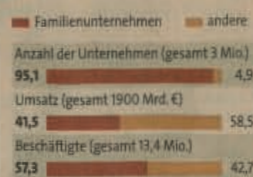
Tradition Wer über Generationen weiter besteht, passt sich flexibel veränderten Umwelten an. | Seite 3

Nachfolge Väter übergeben immer noch lieber an den Sohn. | Seite 4

Stabilität Modelle zur Mitarbeiterbeteiligung sind aufwendig, erhöhen aber das Eigenkapital. | Seite 4

Häufig unterschätzt

Bedeutung von Familienunternehmen
Anteil in Deutschland in %



FTD | Quelle: PricewaterhouseCoopers, Jan. 2008

Vertrauen ist gut.



Corporate Governance für Familienunternehmen ist besser.

Corporate Governance wird auch für Familienunternehmen immer wichtiger. Seien es die erhöhten Transparenzanforderungen durch Basel II, die zunehmende Internationalisierung des Geschäfts, die Notwendigkeit einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und -überwachung oder auch die Nachfolgeregelung – wer rechtzeitig und nachhaltig in die Governance-Strukturen seines Unternehmens investiert, dient dem langfristigen Erfolg des Unternehmens und der Familie. Unsere Corporate Governance-Spezialisten für Familienunternehmen beraten Sie gern über Ihre Möglichkeiten. Maßgeschneidert und individuell – genau wie Ihr Unternehmen. Bitte sprechen Sie uns an: Dr. Robert Gutsche, T 030 2068-4282, rgutsche@kpmg.com

kpmg.de

AUDIT • TAX • ADVISORY

