

Markus  
Weishaupt



# Radikal anders

Die DNA  
erfolgreicher  
**Familien-  
unternehmen**

**campus**



Radikal anders

*Markus Weishaupt*, Experte für Familienunternehmen, ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman Austria, Italia und Suisse. Er ist gefragter Unternehmensberater für größere, meist international ausgerichtete Familienunternehmen in den Bereichen Strategie, Führung und Organisationsentwicklung. Er begleitet Unternehmerfamilien in den Nachfolgeprozessen und als Mitglied von Familien- und Beiräten. Als Redner, sowohl im italienischen als auch im deutschsprachigen Raum, vermittelt er komplexe Zusammenhänge auf einfache und verständliche Art und Weise. Außerdem ist Markus Weishaupt Autor von Sachbüchern und Artikeln zur Welt der Familienunternehmen, und Verantwortlicher für die Herausgabe der Zeitschrift »Verwaltungsrat. Das Magazin für ambitionierte Verwaltungsräte«.

Markus Weishaupt

# Radikal anders

Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50452-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Scala und Sala Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für meine Sibylle, Greta und Theresa,  
und in Dankbarkeit für meine Eltern  
Rosina und Helmut*



# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Endorsements . . . . .	13
Einleitung: Familienunternehmen, die treibende Wirtschaftskraft . . . . .	19
1. Schnell entscheiden und trotzdem richtig: Konvergenz von Eigentum und Führung . . . . .	31
2. Aufbauen für die nächste Generation: Langfristigkeit . . . . .	54
3. Der ehrbare Kaufmann: Auf die Werte kommt es an . . . . .	81
4. Kompetenz, Einsatz, Loyalität: Das Geheimnis treuer Mitarbeiter . . . . .	109
5. Spitz statt breit: Erfolg durch Konzentration auf Kernkompetenzen . . . . .	131
6. Innovation: Die Lust, immer wieder neu anzufangen . . . . .	153
7. Internationalität: Der Markt ist die Welt . . . . .	175
8. Kümmerer um Qualität und Kunden . . . . .	195
9. Herr im eigenen Haus: Unabhängigkeit als Wert . . . . .	210
10. Auf Wachstumskurs: Führungs- und Management- strukturen anpassen . . . . .	220
Ausblick: Familienunternehmen im 21. Jahrhundert . . . . .	231
Dank . . . . .	234
Anmerkungen . . . . .	235
Anhang . . . . .	239



# Vorwort

Familienunternehmen sind ein faszinierender Mikrokosmos. In der Welt der Wirtschaft stellen sie tatsächlich eine Kategorie für sich dar, mit eigenen inneren Gesetzmäßigkeiten und Eigenschaften, die sie fundamental von anderen Firmen unterscheiden. Das gilt quer durch alle Branchen und hängt nicht von der Größe ab. Bei Weissman & Cie. beschäftigen wir uns seit vielen Jahren intensiv mit Familienunternehmen. Wir durften im Zuge von Projekten Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien näher kennenlernen. Wir sind bemüht, immer tiefer in das Wesen dieses wichtigen Bereichs unserer Wirtschaft einzudringen, jeden Tag machen wir hier neue Erfahrungen und stellen das Erlernete immer wieder auf den Prüfstand.

Eine Erkenntnis aber hat sich dabei immer wieder bestätigt und verfestigt: Familienunternehmen unterscheiden sich tatsächlich im Innersten von Unternehmen mit anderen Eigentümerstrukturen. Der Titel dieses Buches ist daher sehr wörtlich zu nehmen, und er muss im doppelten Sinn verstanden werden. »Radikal« leitet sich vom lateinischen Wort *radix* ab, was Wurzel bedeutet – »radikal anders« meint daher, dass Familienunternehmen andere Wurzeln haben als Nicht-Familienunternehmen. Ihr Ursprung, ihr Gründungsgedanke ist ein anderer, und dieser Unterschied bleibt auf Dauer bestehen, weil er sich immer wieder als Erfolgsfaktor erweist.

Auf Familienunternehmen trifft aber auch der Begriff »radikal« in jener Bedeutung zu, die er meist im alltäglichen Sprachgebrauch hat, nämlich »absolut, extrem, vollständig, kompromisslos«. Familienunternehmen sind nicht ein wenig anders als andere, sondern gründlich, total, kompromisslos anders.

Dieses Anderssein kann, wie gesagt, ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor werden – und das ist der tiefere Grund, weshalb wir uns entschlossen haben, unsere jahrelangen Erfahrungen mit Familienunternehmen in diesem Buch festzuhalten. Man kann von erfolgreichen Familienunternehmen lernen – man *muss* von ihnen lernen, wenn man auch im eigenen Unternehmen erfolgreich bleiben will, denn es ist keineswegs ausgemacht, dass Familienunternehmen immer und per se besser wirtschaften als andere Unternehmen. Im Gegenteil gibt es wie überall gute, aber auch schlechte Beispiele: Fälle von Familienunternehmen, die wegen falscher Entscheidungen Pleite machten, wo Konflikte in der Familie den Untergang einleiteten oder missverständlicher Familienstolz zur Wahl eines ungeeigneten Nachfolgers an der Firmenspitze führten. Das Festhalten an Familientraditionen kann je nach Situation eine Stärke sein oder ein Hindernis für Innovationen.

Aber es geht überhaupt nicht um die Frage, ob Familienunternehmen im Schnitt besser prosperieren als andere – diese Frage kann man der Statistik überlassen. Interessant ist vielmehr, was bei den Familienunternehmen, die sich sehr wohl als erfolgreich erwiesen haben, die Ursachen und Erfolgsfaktoren waren. Gibt es Eigenschaften, die erfolgreiche Familienunternehmen gemeinsam haben, und die sie von – vielleicht auf ihre Art ebenso erfolgreichen – anderen Firmen unterscheiden? Gibt es so etwas wie eine klar erkennbare DNA erfolgreicher Familienunternehmen?

Die Antwort lautet: Ja. Erfolgreiche Familienunternehmen verfügen über besondere Eigenschaften, die ihnen einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen können. Die Erkenntnisse, die diesem Buch zugrunde liegen, stammen aus unserer täglichen Erfahrung, vor allem aus einer Feldstudie, die wir 2011 konzipiert und gemeinsam mit der Bank Gutmann gestartet haben. Wir führen dazu strukturierte Gespräche mit den Eigentümern von Familienunternehmen und werten Daten über diese Unternehmen aus. Inzwischen verfügen wir über einen Datenbestand aus über 200 ausführlichen Interviews mit Unternehmen in Österreich, der Schweiz, Italien und Deutschland. Schon eine ausgewählte Stichprobe zeigt, dass eine Eigenschaft erfolgreicher Familien-

unternehmen ihre Langlebigkeit ist: Das Durchschnittsalter der Unternehmen liegt bei 78 Jahren, das älteste unter ihnen wurde 1650 gegründet. Mit jeder Generation steigen die Überlebenschancen, wenn ein Unternehmen einmal fünf Generationen überdauert hat (das entspricht einem Alter von etwa 150 Jahren), dann nimmt die Gefahr exponentiell ab, Opfer einer misslungenen Übergabe an den Nachfolger zu werden.

In unseren Untersuchungen erforschen wir die Erfolgsfaktoren, machen uns auf die Spur der Ursachen und Bedingungen für den Erfolg des jeweiligen Unternehmens und legen besonderes Augenmerk auf Gemeinsamkeiten im Denken, in den Werten und Zielen. Dabei hat sich herausgestellt, dass es zehn Eigenschaften sind, die alle erfolgreichen Familienunternehmen von Hamburg bis Palermo und von Genf bis Wien aufweisen. Diese Eigenschaften sind das Ergebnis einer Synthese aus den mittlerweile Tausenden von Antworten unserer über 200 Gesprächspartner, eine Reduktion auf das Wesentliche und den eigentlichen Kern. Und da diese zehn Eigenschaften den Charakter erfolgreicher Familienunternehmen ausmachen, haben wir sie die »DNA« genannt – aus der Beobachtung, dass allen erfolgreichen Familienunternehmen diese Eigenschaften buchstäblich »in den Genen« sitzen. Sie bilden auch die zehn Kapitel dieses Buches und sind hier mit vielen Beispielen – aus unserer Studie, aber auch aus anderen Bereichen der Wirtschaft – illustriert.

Dieses Buch ist in erster Linie für Leser geschrieben, die gern von erfolgreichen Vorbildern lernen. Ich bin überzeugt, dass Erfolg zumindest in gewissem Ausmaß erlernbar ist. Er entsteht nicht nur aus glücklichen Umständen, sondern hat immer auch System. Welche Faktoren zusammenwirken müssen, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann, das kann man analysieren, erlernen und anwenden. Natürlich lässt sich wirtschaftlicher Erfolg nicht nach einem Rezept herstellen, auch die richtigen Entscheidungen für die Zukunft eines Unternehmens sind leider oft erst in der Retrospektive erkennbar, aber selten in der Phase, in der die Entscheidungen anstehen. Was es allerdings gibt, sind Fallstudien – Beispiele von Unternehmen, die über Generationen hinweg erfolgreich waren und

vielleicht sogar zu Weltmarktführern in ihrer Branche wurden. Und es gibt umgekehrt die Geschichten des Scheiterns und der falschen Weichenstellungen. Aus beiden lässt sich, wenn man sich in der Tiefe damit befasst, vieles lernen.

Sollten Sie die eine oder andere Eigenschaft Ihres eigenen Unternehmens hier wiedererkennen, sei es im Positiven wie im Kritischen – dann ist das durchaus Absicht. Es ist mein Wunsch, dass Menschen, die Führungsaufgaben in Unternehmen ausüben, ganz gleich ob es die eigene Firma ist oder nicht, in diesem Buch die Möglichkeit finden, die Erfolgs-DNA kennen zu lernen, zu reflektieren und auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Sich also die Fragen zu stellen: »Wie ist mein eigenes Unternehmen in diesem Bereich aufgestellt? Erfüllt mein Unternehmen die Kriterien, die so viele andere widerstandsfähig und wettbewerbsfit gemacht haben? Hat mein eigenes Unternehmen die hier beschriebenen Eigenschaften? Ist dieses Prinzip, diese Erfahrung, auf mein Unternehmen übertragbar oder nicht?«

Es ist nicht unbedingt nötig, das Buch von vorn bis hinten zu lesen. Wen ein einzelnes Kapitel besonders interessiert, der kann es auch für sich losgelöst lesen und aus den dort angeführten Beispielen seine Schlüsse ziehen. Allerdings empfehle ich auch diesen Lesern, vorher einen Blick auf die Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels zu werfen, wo die wesentlichen Inhalte jeweils übersichtlich aufgeführt sind. Dies dient auch dem schnellen Zugriff auf die im Buch enthaltenen Informationen und macht es leichter, einzelne Stellen schnell wiederzufinden.

Wenn Sie durch dieses Buch die »radikalen« Eigenheiten erfolgreicher Familienunternehmen bewusster erkennen und erleben als bisher, dann habe ich mein Ziel erreicht. Wenn Sie aus dieser Lektüre gar neue Initiativen für Ihr Unternehmen ableiten, dann würde mich das mit Genugtuung und Stolz erfüllen und gäbe meiner Arbeit wirklichen Sinn.

*Ihr Markus Weishaupt,  
Südtirol, im Februar 2015*

## Endorsements

»*Radikal anders* ist mehr als ein bloßes Sachbuch – es ist darüber hinaus ein Buch voller erfrischender und authentischer Familiengeschichten. Markus Weishaupt hat verstanden, was Familienunternehmen ausmacht.«

*Peter Mitterbauer, langjähriger Vorstandsvorsitzender und seit 2013 Aufsichtsrat, Miba AG*

»Das vorgelegte Buch beleuchtet eindrucksvoll und ausführlich das Familienunternehmen als prägenden Unternehmenstyp im Spannungsfeld der über Generationen hinweg wachsenden Anzahl von Familienangehörigen sowie der für den Fortbestand notwendigen Weiterentwicklung des Unternehmens. Dass Familienunternehmen besondere Voraussetzungen zur Bewältigung von Krisen, wirtschaftlichen Herausforderungen und zukünftigen komplexen Strukturen aufweisen, macht diese Unternehmensform zum Zukunftsmodell. Dies wurde in mehreren Kapiteln ausgeführt und bedeutet mit Sicherheit Motivation für das weitere Engagement von Familienunternehmern. Die Untermauerung der Thesen durch positive und negative Beispiele hinsichtlich Ausrichtung, Entwicklung etc. von bekannten Unternehmen bzw. Unternehmerpersönlichkeiten und Familien verleiht diesem Buch Spannung und erhöht das Interesse bei der Lektüre. Zusammenfassend darf ich Ihnen, sehr geehrter Herr Weishaupt, zu Ihrem Werk, das neben zahlreichen Familienunternehmern mit Sicherheit auch einen weiten Kreis an Interessenten ansprechen wird, gratulieren.«

*Helmut Leuprecht, langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung und später des Beirats der Lohmann & Rauscher Gruppe*

»Ein sehr interessantes Buch selbst für die erfolgreichsten Unternehmer und Unternehmerinnen. Weishaupt verbindet praktische Anleitungen mit Beispielen und der dazugehörigen Theorie so, dass daraus ein außergewöhnliches neues Standardwerk für Familienunternehmen entstanden ist.«

*Karl Handl, Handl Tyrol*

»*Radikal anders* ist ein Buch für Unternehmer und Manager, das es in dieser Klarheit bisher noch nicht gegeben hat: informativ, kompakt und praktisch.«

*Peter Germann, CEO Variosystems AG*

»Ich komme selbst aus einem Familienunternehmen und habe alle Höhen und Tiefen eines Familienunternehmens selbst mitgemacht, angefangen von der Erbschaft mit mehreren Familienmitgliedern, über ein family buy out bis hin zur erfolgreichen Führung meines Unternehmens und dessen Übergabe an die nächste Generation. Markus Weishaupt trifft mit den Inhalten seines Buches den Nagel auf den Kopf.«

*Christoph Oberrauch, Unternehmer, Durst Phototechnik AG, Alupress GmbH, Technicon AG*

»Dieses Werk ist einzigartig. Es gibt den besten und ganzheitlichsten Überblick zum komplexen Thema Familienunternehmen. Jederzeit sind die Kapitel fast wie einzelne Artikel aus einem Magazin zu lesen und dennoch ist *Radikal anders* ein intelligentes Ganzes in einer tollen Struktur und mit einer klaren Gliederung. Fundiert auf spannendem Insider-Wissen und empirischen Recherchen von Markus Weishaupt versteht dieser es ebenso bravourös aus den Erkenntnissen hilfreiche Handlungsanweisungen für die Leser zu formulieren. Sehr wertvoll!«

*Martin Wetscher, Wetscher GmbH*

»Markus Weishaupt hat mit *Radikal anders* ein außergewöhnliches Werk zur Welt der Familienunternehmen geschaffen: fundiert, spannend, unterhaltsam und praxisbezogen, so wie seine Seminare und Vorträge.«

*Stephan Bernhard, CEO Weka Business Medien AG*

»Wer wie wir, jeden Tag daran arbeitet, das eigene Familienunternehmen erfolgreich voranzutreiben, trifft jeden Tag Entscheidungen – für die Firma, die Familie und die Mitarbeiter! Einem selbst erscheint es dabei oft so, als treffe man diese folgenschweren Entscheidungen letztlich eigentlich »nur« nach dem eigenen besten Wissen und Gewissen. Dass hinter diesem »Wissen und Gewissen«, an dem man sich als Familienunternehmer täglich orientiert, eigentlich ein Muster steht, eine DNA, die – wie Markus Weishaupt in seinem Buch aufzeigt – den meisten Familienunternehmen gemein ist und in der Regel sogar ausschlaggebend dafür, diese Familienbetriebe erfolgreich zu machen, ist eine wertvolle Erkenntnis, die auch ein klein wenig beruhigt! In diesem Sinne kann dieses Buch mit seinen 10 einfachen Kriterien, die das DNA eines Familienunternehmens ausmachen und die Markus Weishaupt aufgrund seiner umfangreichen Beratungserfahrung mit vielen, konkreten Beispielen untermauern kann, Inspiration für viele sein: egal ob der Leser selbst Familienunternehmer ist, oder ein Entscheider anderer Art!«

*Florian und Christoph Kasslatter, Markas GmbH*

»*Familienunternehmen. Radikal anders* – ein Leitfaden zum Erfolg? Markus Weishaupt richtet als langjähriger und erfahrener Berater verschiedener Familienunternehmen insbesondere in Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz mit diesem Werk den Fokus auf die letztlich wohl entscheidenden 10 Eigenschaften, die ein Familienunternehmen ausmachen; diese wurden in einer Großzahl von Interviews und Erhebungen als DNA der Familienunternehmen isoliert und bilden den Leitfaden durch dieses Werk. Familienunternehmen sind insbesondere durch die Werte der Eigentümerfamilien und das Interesse einer soliden Kontinuität über mehrere Generationen geprägt; Markus Weishaupt schlägt unter dieser Prämisse den Bogen von dem Aspekt der Konvergenz von Eigentum und Führung über Kompetenz, Einsatz und Loyalität der Mitarbeiter bis hin zur Unabhängigkeit und anpassungsfähigen Führungs- und Managementstrukturen. Der große Mehrwert dieses Werkes ist die teilweise isolierte Betrachtung der

Einflussfaktoren, unterlegt mit entsprechenden Beispielen aus der Praxis; der Leser kann – ohne den Konnex zu verlieren – die einzelnen wesentlichen Aspekte ansprechen und aus entsprechenden Denkanstößen Handlungsmaxime im Bewusstsein der besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen ableiten. Wenngleich das Studium dieses Werkes nicht einen Erfolg garantiert, so bereitet es doch im Sinne eines Leitfadens wesentliche Erfolgskriterien von Familienunternehmen auf und gibt Anregungen zu deren Umsetzung.«

*Franz Pegger, lawfirm Greiter Pegger Kofler & Partner*

»Weishaupt erklärt und untermauert die DNA erfolgreicher Familienunternehmen anhand von Konzepten und zahlreichen Beispielen aus der Praxis, die auf großer Erfahrung und wissenschaftlicher Arbeit beruhen.«

*Matthias Albert und Frank Lippitt, Bank Gutmann AG*

»An vielen Erfolgsgeschichten wird Ursache und Wirkung von erfolgreichen Unternehmern und Unternehmen anschaulich und interessant dokumentiert. Dieses Buch gehört in die Bibliothek jedes Unternehmers!«

*Siegfried Zwick, ehem. Mitinhaber und Geschäftsführer, Maico GmbH*

»Markus Weishaupt liefert in *Radikal anders* spannende Leitlinien und Strategien modern geführter Unternehmen. Erfolgsgarantie gibt es in der Leitung von Unternehmen sicherlich keine, aber die Inhalte dieses außergewöhnlichen Buches helfen, gängige Fehler zu vermeiden und den Erfolg wahrscheinlicher zu machen.«

*Hannes Gamper, Geschäftsführer Tiroler Goldschmied*

»Die vielen interessanten und spannenden Berichte geben einen aufschlussreichen und übersichtlichen Einblick in die Geschichte und Entwicklung vieler Unternehmen. Anhand der Werte, die Markus Weishaupt herausgearbeitet und als Grundlage für unterschiedliche Familienunternehmen analysiert hat, stellt dieses Buch einen wertvollen Leitfaden dar, um im eigenen Unternehmen den

eingeschlagenen Weg mit Entschlossenheit weiter zu gehen und neue Entwicklungen erfolgreich einzuleiten.«

*Alois Lageder, Inhaber Alois Lageder 1823*

»Das größte Glück eines Familienunternehmens ist die Familie, die größte Gefahr für ein Familienunternehmen ist die Familie. Markus Weishaupt hat in seinem Buch alle Facetten eindrucksvoll beleuchtet und damit ein Werk geschaffen, das von jedem Unternehmer/jeder Unternehmerin gelesen werden sollte.«

*Ingeborg Freudenthaler, Geschäftsführerin Freudenthaler GmbH & Co KG*

»Markus Weishaupt legt in seinem Werk in einzigartiger Weise offen, dass erfolgreiche Familienunternehmen die Seele und das Herz des Unternehmers im Unternehmen verankern. ›Seele‹ und ›Herz‹ sind Werte, welche weder in betriebswirtschaftlichen noch in finanzwissenschaftlichen Lehrgängen Platz finden. Genau dies ist das ›radikal andere‹, welches Familienunternehmen von anonymen Kapitalgesellschaften unterscheidet. Der Autor zeigt in unzähligen case studies auf, wie mannigfaltig die Ausprägungen ›beseelter‹ Unternehmen sind, nämlich so mannigfaltig und so zahlreich wie die Unternehmer. Wie ein roter Faden ziehen sich Eigenschaften wie Leidenschaft, Nähe, Menschlichkeit und Fassbarkeit der Entscheider durch; Begriffe, welche in anonymen Gesellschaften durch corporate governance oder lines of defence zu ersetzen sind. Die profunde Kenntnis des Autors über das ›Innenleben‹ einer großen Zahl von Familienunternehmen besticht und macht das Werk zu einem Muss für jeden Familienunternehmer.«

*André von Moos, Von Moos Holding*



## Einleitung

# Familienunternehmen, die treibende Wirtschaftskraft

Vor einigen Jahren machte mitten in der Finanzkrise eine Meldung aus Deutschland Schlagzeilen, die auch die trockenen Gemüter in den Redaktionen der Wirtschaftsmedien verblüffte: Der verlässlichste Wirtschaftsmotor in schlechten Zeiten waren ausgerechnet die Familienunternehmen. Jener Typus von Wirtschaftsbetrieben, die in den Jahren des Börsenhypes zu Beginn des Jahrtausends nicht selten als überholt und veraltet dargestellt wurden, deren alt-hergebrachte Werte Schmunzeln erregten – sie galten plötzlich als Unternehmensform der Zukunft. Tatsächlich sprechen die Zahlen eine klare Sprache: In den Jahren zwischen 2006 und 2010 bauten die im DAX, dem Aktienindex der Frankfurter Börse, gelisteten Unternehmen rund 7 Prozent ihrer Mitarbeiter ab. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter in den 500 größten deutschen familiengeführten Unternehmen um 9 Prozent. Und das Phänomen beschränkt sich nicht auf Deutschland: Die TOP-500-Familienunternehmen weltweit erzielten im selben Zeitraum ein Beschäftigungswachstum von knapp 11 Prozent. »Gestern wurden Familienunternehmen belächelt, heute gelten sie als Vertreter eines besseren Kapitalismus«<sup>1</sup>, kommentierte der *Spiegel* den unerwarteten Wandel in der öffentlichen Wertschätzung.

Das Modell »Familienunternehmen« erweist sich offenbar gerade in der komplexen, globalisierten Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts als besonders erfolgreich. Die Wirtschaftszeitung *Il Sole 24 Ore* schreibt: »Bei einer Analyse von rund 2 500 großen und mittleren Unternehmen zeigen die Familienunternehmen durchwegs bessere Resultate bei vier Kriterien der Performance: Wachstum, Rentabilität und Stabilität, Beschäftigung, Unabhängigkeit.«<sup>2</sup>

Das Phänomen, das da als Folge der Krise in die Schlagzeilen rückte, ist natürlich keineswegs neu. Auch vor dem großen Crash kam den Familienunternehmen fast überall in Europa eine große, sogar entscheidende volkswirtschaftliche Bedeutung zu, vor allem in Österreich, Deutschland, der Schweiz und Italien, wo dieser Typ von Unternehmen zahlenmäßig bei weitem die Mehrheit repräsentiert. Viele prominente Firmennamen finden sich in dieser Liste, bei den meisten wird der allgemeinen Öffentlichkeit gar nicht bewusst sein, dass dahinter eine Familie steht. Zumindest braucht es wohl einen Augenblick des Nachdenkens, bis klar wird, dass Porsche und Oetker, Miele, Fielmann, Lavazza, Pirelli, Bertelsmann und Bahlsen nicht einfach Marken, sondern auch Familiennamen sind.

Familien stehen aber auch hinter dem Schweizermesser-Hersteller Victorinox oder den Gummibären von Haribo – der Name ist eine Abkürzung für Hans Riegel Bonn. Lego und IKEA, Barilla, Bauli oder Bulgari sind ebenso Familienunternehmen wie die deutsche Geobra GmbH, von der zwar kaum jemand den Namen kennen wird, dafür aber jedermann die Produkte, nämlich die bei Kindern weltweit beliebten Playmobil-Figuren. Falls die Sprösslinge eher Überraschungseier und die darin enthaltenen Plastikminiaturen bevorzugen: Die stammen von einem der innovativsten Süßwarenkonzerne der Welt, der so heißt wie die Familie, der er gehört, nämlich Ferrero. Das deutsche Modelabel Joop ist ebenso im Familienbesitz wie die italienische Nobelschneiderei Ermenegildo Zegna oder die spanische Textilkette Zara. Österreichische Familienunternehmen, deren Namen jedermann kennt, sind etwa Manner, Julius Meinl, der Kranbauer Palfinger, Rauch Fruchtsäfte oder die Kristallglaspezialisten Swarovski.

Die Beispiele widerlegen das weitverbreitete Klischee, wonach Familienunternehmen meist Kleinbetriebe seien, die brav und bieder in ihrer Marktnische vor sich hinwerken. Ganz abgesehen von der Tatsache, dass auch in den sogenannten Nischen Global Champions agieren, die technologisch ihre Branche anführen, gibt es Familienunternehmen in jeder Größenordnung. Auch die Börsennotierung ist kein Widerspruch zur Tatsache, dass eine Familie die Kontrolle über eine solche AG ausübt – meist ist es dann eine

Familienstiftung oder eine Holding, die einen für die Kontrolle ausreichend hohen Aktienanteil hält.

Genau das trifft nämlich auf die Größten unter den Familienunternehmen zu. Für alle, die Rankings lieben, seien hier die Umsatz-Champions in den vier Ländern genannt, mit denen sich dieses Buch vorrangig beschäftigt, nämlich Deutschland, Österreich, die Schweiz und Italien.

Die größten Familienunternehmen Deutschlands heißen Volkswagen (32,2 Prozent gehören der Familie Porsche) und BMW (46,7 Prozent hält die Familie Quandt). Unmittelbar darauf folgt die Schwarz GmbH, die der Dieter-Schwarz-Familienstiftung gehört und ihrerseits die Mutter der Handelsketten Lidl und Kaufland ist. Gleich dahinter kommen deren Erzrivalen Metro (45,78 Prozent gehören den Familien Haniel und Schmidt-Ruthenbeck) sowie Aldi, dessen Gründer Karl Hans Albrecht im Juli 2014 verstarb.

Die Rangliste für Österreich wird von der Porsche-Holding angeführt, denn die Familie des Volkswagen-Gründers residiert zum größeren Teil in Salzburg, dort ist auch formal der Firmensitz. Nummer zwei nach Umsatzgröße ist die Handelskette Spar, deren Anteile sich auf rund ein Dutzend Familien aufteilen. Es folgen Red Bull (Dietrich Mateschitz), der Glücksspielkonzern Novomatic (der Eigentümer heißt Johann Graf), die Kristalldynastie Swarovski und der Plastikflaschenhersteller Alpla (Familie Lehner).

In der Schweiz dominieren die diskreten Champions. Die Société Générale de Surveillance der Familie von Finck wird wenigen ein Begriff sein – der Konzern ist weltweit Spezialist beim Überprüfen und Zertifizieren von Waren. Ähnlich wenig Wert auf Bekanntheit legt die Ameropa Holding (Familie Zivy), die mit Düngemitteln, Getreide und Rohstoffen handelt. Die von Stefan Kudelski gegründete Kudelski Group bietet digitale Sicherheitstechnik an, etwa bei der Datenübertragung oder im Digital-TV. Erst auf Rang 6 der Schweizer Familienunternehmen findet sich mit Patek Philippe ein auch breiteren Kreisen bekannter Name.

Ganz anders in Italien – hier fallen sofort prominente Namen, denn stärker als in anderen Ländern sind in Italien Mischformen aus Familienunternehmen und Aktiengesellschaften mit Streube-

sitz entstanden. Börsennotierte Milliardenkonzerne stehen naturgemäß stärker im Licht der Öffentlichkeit, obwohl sich auch hier die Tatsache, dass eine Familienholding als Kernaktionär die Kontrolle ausübt, oft genug nur im Kleingedruckten der Geschäftsberichte findet. Der größte unter ihnen ist natürlich Fiat, doch darf man den Autobauer streng genommen nicht mehr ein italienisches Unternehmen nennen, seit das offizielle Headquarter im Januar 2014 nach der Fusion mit Chrysler in die Niederlande verlegt wurde. Der Nächste in der Liste kann nicht auswandern: Es ist nämlich der Autobahnmaut-Spezialist Atlantia, der von der Familie Benetton kontrolliert wird. Der weltgrößte Brillenhersteller Luxottica (61 Prozent gehören dem Gründer Leonardo Del Vecchio) ist durch seine Marken wie Vogue-Eyewear oder Ray-Ban jedermann ein Begriff und produziert überdies die meisten mit den Namen von Modelabels vermarkteten Sonnenbrillen (von Armani bis Versace). Und natürlich rangiert auch die Fininvest-Holding der Familie Berlusconi weit vorne, ebenso wie die größte der Beteiligungen Berlusconi, nämlich der Versicherungsriese Mediolanum.

Das vorliegende Buch konzentriert sich in seinen Untersuchungen auf die vier genannten Länder, erwähnt sei aber, dass auch in Frankreich und Spanien die »entreprises familiales«, beziehungsweise die »empresas familiares« eine tragende Säule der Wirtschaft darstellen, und dass sie darüber hinaus im übrigen Europa ebenfalls weit verbreitet sind. Die Öffentlichkeit und die Wirtschaftsmedien interessierten sich lange Zeit zwar mehr für Aktiengesellschaften in Streubesitz oder hielten Nachrichten über Equity Fonds und deren immer neue Beteiligungen für interessanter – das wahre Rückgrat, die treibende Kraft von Wachstum und Beschäftigung waren jedoch immer die Familienunternehmen.

So erwirtschaften allein die 500 umsatzstärksten Familienunternehmen Deutschlands einen Umsatz von fast 900 Milliarden Euro und beschäftigen im Schnitt je 1500 Mitarbeiter – diese Zahlen stammen aus einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, das im Rahmen seiner Frühjahrsbefragung 2014 eine repräsentative Stichprobe von 400 der 4500 größten deutschen Familienunternehmen untersuchte. Eines der Ergebnisse war der

Nachweis einer regen Investitionstätigkeit unter den Großen im Family-Business. Im Schnitt steckten diese Unternehmen 5 Prozent ihres Jahresumsatzes in Sachinvestitionen, wobei mehr als drei Viertel der Investitionssumme in Projekte innerhalb Deutschlands flossen. Davon dienten 35,9 Prozent dem Erhalt der Konkurrenzfähigkeit, der Erneuerung und Verbesserung des Equipments, aber immerhin fast ein Drittel (29,6 Prozent) der Ausweitung von Kapazitäten, also dem Wachstum und der Expansion. Nicht weniger als 68,9 Prozent der Top-4500 unter den Familienunternehmen haben zwischen 2004 und 2014 Maßnahmen für externes Wachstum ergriffen, in den meisten Fällen durch den Kauf von Unternehmen.

Robuste finanzielle Strukturen sind ein weiterer Befund dieser Studie: Rund zwei Drittel der angegebenen Investitionen in Sachanlagen wurden aus Eigenmitteln finanziert, 52 Prozent verwendeten Gewinne zur Stärkung ihrer Liquiditätsreserven.

Die Wirtschaftstreuhand-Agentur PWC untersuchte im Herbst 2012 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und stellte fest: 70 Prozent hatten in den zwölf Monaten vor der Befragung ihren Umsatz gesteigert – also in einem Jahr, wo die Wirtschaft insgesamt stagnierte und das BIP lediglich um kaum wahrnehmbare 0,4 Prozent zulegte. 80 Prozent der Firmen erwarteten auch für die bevorstehenden fünf Jahre 2012–2017 ungebrochen weiteres Wachstum.

Die Statistik präsentiert also Familienunternehmen als überwiegend wachstumsstark und finanziell solide. Ihre große Bedeutung für die Volkswirtschaft rührt darüber hinaus aber auch daher, dass sie so zahlreich sind. In Deutschland können nicht weniger als 85 Prozent aller aktiven Unternehmen als Familienunternehmen eingestuft werden. Sie sind für 55 Prozent der Wirtschaftsleistung verantwortlich und beschäftigen 60 Prozent aller Arbeitnehmer. In Italien fallen über fünf der sechs Millionen Unternehmen in diese Kategorie, sie erwirtschaften 80 Prozent des Bruttoinlandsprodukts mit 75 Prozent aller Erwerbstätigen. In Österreich weist die offizielle Statistik 80 Prozent Familienunternehmen aus, in der Schweiz 88 Prozent (siehe Grafik unten).

	Gesamtanteil von FU	Von FU erwirtschaftetes BIP	In FU tätige Mitarbeiter
Österreich	80 %	50 %	70 %
Italien	85 %	80 %	75 %
Schweiz	88 %	60 %	65 %
Deutschland	85 %	55 %	60 %
Europa	75 %	45 %	50 %

Abbildung 1: Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

An dieser Stelle ist wohl eine Begriffsklärung nötig. Was genau ist mit »Familienunternehmen« eigentlich gemeint? Die Stiftung Familienunternehmen in München hat folgende Definition gefunden. Demnach hat ein Familienunternehmen folgende Charakteristika:

- Die Mehrheit der Entscheidungsrechte befinden sich 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.
- Die Mehrheit der Entscheidungsrechte besteht direkt oder indirekt oder
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen ist offiziell an der Leitung beziehungsweise Kontrolle des Unternehmens beteiligt.

Für die EU hat eine Expertengruppe eine ähnliche Definition vorgeschlagen:

*A firm, of any size, is a family business, if:*

- (1) *The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm.*
- (2) *The majority of decision-making rights are indirect or direct.*
- (3) *At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.*

(4) *Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights.*<sup>3</sup>

Über diese formalen Voraussetzungen hinaus gilt als typisch für Familienunternehmen, dass

- die Unternehmenskultur durch die Werte der Eigentümerfamilie (oder Familien) geprägt wird;
- die Eigentümer erkennen lassen, dass sie an einer Kontinuität über mehrere Generationen hinweg interessiert sind.

Was diese Aussagen und Definitionen in allgemeingültige Formeln fassen wollen, sind die fundamentalen Merkmale, die Familienunternehmen a priori von Firmen mit anderen Eigentümerstrukturen unterscheiden. In der angelsächsischen Managementliteratur werden sie meist mit dem Begriff »Familianness« umschrieben, womit die besonderen, einzigartigen Ressourcen gemeint sind, die einem Unternehmen daraus erwachsen, dass dahinter eine Familie steht – die Arbeitsleistung und der kreative Input von Familienmitgliedern, die Freiheit, den Eigentümern auch längere Durststrecken zumuten zu können, noch allgemeiner das Bewusstsein, für sich selbst und die Seinen tätig zu sein und nicht für eine anonyme Entität von Aktionären. Zwei unmittelbare Konsequenzen sind bereits in der Definition des Familienunternehmens angelegt: Erstens können die Spitzenmanager alle wichtigen Entscheidungen weitgehend selbst fällen und umsetzen, weil sie zugleich Eigentümer sind. Und zweitens sind diese Eigentümer eben keine Einzelpersonen, sondern mehrere Generationen umspannende Einheiten, die auch in entsprechend großen zeitlichen Dimensionen denken.

Hier liegt eine zentrale Ursache, warum Familienunternehmen so oft zur treibenden Kraft der Wirtschaft ihres Landes werden: Wenn Unternehmen von ihren Eigentümern geführt werden, dann sind diese in der Regel an der Substanz mehr interessiert als am kurzfristigen Ertrag. In wilden Boomzeiten wirken Familienunternehmen daher für den einen oder anderen Betrachter vielleicht als ein wenig langweilig, weil sie nicht auf den allgemeinen Hype