

Joachim Schwass

# Wachstums- strategien für Familien- unternehmen

In der Praxis getestete  
Langfristansätze

FBV

**Joachim Schwass**

Wachstumsstrategien für Familienunternehmen



Joachim Schwass

# **Wachstums- strategien für Familien- unternehmen**

In der Praxis getestete  
Langfristansätze

Aus dem Amerikanischen  
von Almuth Braun

**FBV**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[schwass@finanzbuchverlag.de](mailto:schwass@finanzbuchverlag.de)

2. Auflage 2014

© 2007 by Finanzbuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Original edition copyright © 2005, by Joachim Schwass.  
All rights reserved.

First published in English by Palgrave Macmillan, a Division of Macmillan Publishers Limited under the title *Wise Growth Strategies in Leading family Business* by Joachim Schwass. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

German edition copyright © 2007 by FinanzBuch Verlag. All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gesamtbearbeitung: Druckerei Joh. Walch, Augsburg  
Übersetzung: Almuth Braun  
Lektorat: Nicole Luzar  
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-89879-357-5  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-679-3  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86248-680-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.finanzbuchverlag.de](http://www.finanzbuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

*Für Nina, Alex, Fred und Max*



# Inhalt

Liste der Tabellen und Abbildungen .....	10
<b>Geleitwort</b>	
Ein Interview mit Peter Lorange, President von IMD .....	13
<b>Eine einzigartige Auszeichnung</b>	
Thierry Lombard, Lombard Odier Darier Hentsch .....	19
<b>Vorwort</b> .....	21
<b>Danksagung</b> .....	25
<b>Einleitung</b> .....	27
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Kurzdarstellung der mit dem <i>Distinguished Family Business Award</i> ausgezeichneten Familienunternehmen</b> .....	33
Lego .....	34
Hermès .....	36
Corporación Puig .....	38
Henkel .....	40
Zegna .....	43
Murugappa .....	45
Samuel C. Johnson Family Enterprises .....	48
Bonnier .....	50
Barilla .....	52

<b>Kapitel 2</b>	
<b>Gefahren für das Überleben von Familienunternehmen über viele Generationen</b> .....	55
Die drei Archetypen an Familienunternehmen .....	56
Ist die Familie eine Gefahr für das Überleben des Unternehmens? .....	58
Die größte Gefahr: der Generationswechsel.....	61
Was bedeutet das für den Unternehmensführer der Folgegeneration? .....	62
Das Risiko des Scheiterns ist sehr real .....	64
Welches sind die wahren Herausforderungen für Unternehmensführer der nächsten Generation? .....	65
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Die Führungsherausforderungen in Familienunternehmen verstehen</b> .....	69
Was will die jeweils andere Generation? .....	71
Was sagen uns diese Empfehlungen? .....	72
Die Veränderungsinitiative .....	73
Generationswechsel bedeutet Evolution, nicht Revolution .....	74
Die Führungsphasenmatrix .....	82
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Die Strategie des klugen Wachstums</b> .....	85
Wer möchte Wachsen? .....	88
Die Bedeutung der Erfahrung .....	90
Wachstum als Individuum .....	97
Kluges Wachstum: Wachstum der eigenen Rolle im Unternehmen .....	99
Der Prozess der Visionsentwicklung .....	103
Die Veränderung der Führungsrolle .....	106
Kluges Wachstum: Wachstum des Unternehmens .....	111
Die Planung eines klugen Wachstums .....	116
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Schlussfolgerung</b> .....	119
<b>Anhang A: Das Familienunternehmen – ein wichtiges aufstrebendes Forschungsgebiet</b> .....	121
<b>Anhang B: Der <i>Distinguished Family Business Award</i> für Familienunternehmen</b> .....	125

<b>Anhang C: Artikel über die neun mit dem <i>Distinguished Family Business Award</i> ausgezeichneten Familienunternehmen</b> .....	127
Lego .....	128
Hermès .....	134
Corporación Puig .....	140
Henkel .....	149
Zegna .....	157
Murugappa .....	168
Samuel C. Johnson Family Enterprises .....	181
Bonnier .....	190
Barilla .....	205
Literaturhinweise .....	214

---

# Liste der Tabellen und Abbildungen

## **Tabellen**

- 2.1 Familie: Chance und Gefahr für das Unternehmen
- 3.1 Die Herausforderungen für den Nachfolger nach Interessensebenen in der „Do“-Phase
- 3.2 Die Herausforderungen für den Nachfolger nach Interessensebenen in der „Lead to do“-Phase
- 3.3 Die Herausforderungen für den Nachfolger nach Interessensebenen in der „Let do“-Phase
- 3.4 Die Führungsphasenmatrix
- 3.5 Die Interessensebenen der Stakeholder nach ihrer Zielsetzung
- 4.1 Wachstumsstrategien im Verlauf der Generationen: Henkel
- 4.2 Wachstumsstrategien im Verlauf der Generationen: Bonnier
- 4.3 Wachstumsstrategien im Verlauf der Generationen: Zegna
- 4.4 Zegna: Geschäftswachstumsstrategie über vier Generationen
- A.1 Kompassmanagement: ein Prozess der veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen
- A.2 Barilla-Gruppe: Umsätze und EBITDA nach Tochtergesellschaft im Jahr 2003

## Abbildungen

- 3.1 Führungslebenszyklen über Generationen
- 4.1 Strategie des klugen Wachstums: Wachstum als Individuum
- 4.2 Strategie des klugen Wachstums: Wachstum der eigenen Rolle im Unternehmen
- 4.3 Strategie des klugen Wachstums: Wachstum des Unternehmens



---

# Geleitwort

## **Ein Interview mit Peter Lorange, President von IMD (International Institute for Management Development)**

**Joachim Schwass [JS]:** Warum unterstützt das IMD eine spezielle Auszeichnung für Familienunternehmen?

**Peter Lorange [PL]:** Der Hauptgrund besteht darin, dass Familienunternehmen ein sehr wichtiger Bestandteil der Wertgenerierungsgleichung und des Wachstums einer Gesellschaft sind, weil sie Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen. Familienunternehmen bringen außerdem mehr Dynamik in die Gesellschaft. Unsere Forschung bei IMD zeigt, dass Unternehmen, die sich im Familienbesitz befinden, die Performance von börsennotierten Unternehmen oft weit übertreffen. Wir glauben, dass Familienunternehmen ein lebenswichtiger Bereich sind – daher der *Distinguished Family Business Award*. Das Problem bei Familienunternehmen ist, dass sie oft nur wenig Feedback erhalten – im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen, die in Form von Analystenberichten vom Markt Rückmeldung bekommen. In einem börsennotierten Unternehmen freuen Sie sich, wenn sich Ihre Aktien gut entwickeln oder wenn sich Investoren beteiligen wollen; bei einem Familienunternehmen gibt es so etwas nicht. Außerdem führen die internen Strukturen eines Familienunternehmens dazu, dass der Feedbackmechanismus – zum Beispiel was die Performance anbetrifft – ein wenig verworren ist. Brillante Nachwuchsführungskräfte bekommen im Vorstand beziehungsweise im Managementteam des Fa-

milienunternehmens oft zu hören, sie seien mit dem silbernen Löffel im Mund geboren; ihre Stärken, egal welcher Art, werden oft nicht richtig gewürdigt, weil ihnen unterstellt wird, sie seien in den Job hineingeboren. Ein Führungsnachfolger muss unter Umständen also mit einem gewissen „Anti“-Feedback rechnen, egal, was er oder sie unternimmt. Und etwas Ähnliches geschieht mit Hinblick auf die Anerkennung, die Familienunternehmen von außen erfahren. Daher ist es wichtig, dass wir durch unsere Auszeichnung der Welt die Best Practices von Familienunternehmen nahe bringen. Das ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Forschungsagenda, unseres institutionellen Wertekatalogs und Selbstbekenntnisses.

**JS:** Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen?

**PL:** Ich denke, da gibt es mehrere. Der Faktor, auf den sich die Forschung hauptsächlich konzentriert, ist die Führungsnachfolge und alle damit zusammenhängenden Probleme – zum Beispiel, dass beim Generationenwechsel die Interessen der Familie, des Unternehmens und aller Mitarbeiter möglichst harmonisch aufeinander abgestimmt werden. Eine Disharmonie könnte dazu führen, dass Energien verschwendet werden, die Unternehmensperformance sinkt und das Vermögen der Familie geschmälert wird. Es gibt aber noch zwei weitere Faktoren, die beide mit dem Wachstum des Unternehmens an sich zu tun haben: die Silobildung innerhalb der Familienmitglieder und die Silobildung innerhalb der übrigen Mitarbeiter. Man könnte argumentieren, dass sie nicht unbedingt in direktem Zusammenhang mit Familienunternehmen stehen, denn in vielen Organisationen kommt es zur Silobildung, aber in Familienunternehmen können sich besonders unangenehme Silotendenzen herausbilden. Ein Sohn sagt zum Beispiel, er möchte einen bestimmten Geschäftsbereich selbst führen und müsse vor dem Rest der Familie geschützt werden, da seine Geschwister, Cousins, Onkel und Tanten Schwierigkeiten machen könnten und er daher sein eigenes kleines Fürstentum bilden müsse. Wenn mehrere solcher Ansprüche laut werden, kommt es zur Silobildung. Darüber hinaus kann dies zur Silobildung bei den familienfremden Mitgliedern des Managementteams führen, da sie sich an diesen Familienmitgliedern orientieren. Ich habe so etwas schon oft erlebt, und das ist die Antithese von Wachstum. Es ist wesentlich schwerer zu wachsen, wenn Familienmitglieder alle wichtigen Positionen im Unternehmen besetzen. Die Kultur lautet: „Bleib weg von meinem Hoheitsgebiet, das ist mein Claim.“ Diese Haltung findet man zwar in allen Unternehmen, aber in Familienunternehmen ist sie wesentlich ausgeprägter. Der zweite Erfolgsfaktor wäre also die Vermeidung von Silos in Familienunternehmen.

Ein dritter Faktor hat mit der Rolle des internen Entrepreneurs im Familienunternehmen zu tun. Untersuchungen von Professor Chakravarthy und mir heben die Rolle des internen Entrepreneurs in größeren Unternehmen hervor. Wenn es darum geht, das Wachstum voranzutreiben, dann sind es diese internen Entrepreneure, die mit großem Elan daran arbeiten, Dinge umzusetzen. Oft werden sie von einem Topmanager protegiert, der sie gegen übermäßige Attacken seitens der Unternehmensbürokraten abschirmt. Das Problem in Familienunternehmen ist, dass dieser Prozess oft auf Abwege gerät. Die Familienmitglieder wollen die maßgeblichen Entscheidungen selbst treffen. Sie wollen in alle unternehmerischen Aktivitäten involviert werden, die sich direkt auf ihre „Brieftasche“ auswirken, da es ihr Geld und ihr Unternehmen ist. Ich habe das selbst mit meinem eigenen Transportunternehmen erlebt, das mir zu 100 Prozent gehört. Ich will die unternehmerischen Investitionsentscheidungen selbst treffen. Ich will nicht, dass mein Hauptgeschäftsführer das macht – es ist schließlich mein Geld. Und genau das ist das Problem. Letzten Endes findet man in vielen Familienunternehmen einen geringen unternehmerischen Antrieb, weil es für den Einzelnen keinen Anreiz gibt, zum internen Entrepreneur zu werden. Er oder sie weiß, dass das gegen die Werte des Familienunternehmens verstößt.

**JS:** Ist dies ein potenzieller Wettbewerbsnachteil für Familienunternehmen?

**PL:** Ich denke ja, denn alle drei Punkte, die ich hier genannt habe, können zum Scheitern führen. Besonders oft erlebe ich schlecht geplante Führungsnachfolgen. Ein börsennotiertes Unternehmen tut sich damit leichter.

**JS:** Woran liegt das?

**PL:** In einem börsennotierten Unternehmen bestimmt der Board die übergeordnete Führungsstruktur. Die Mitglieder des Boards werden gewählt; Eigentümerschaft und Unternehmensführung sind nicht so stark ineinander verflochten. In einem Familienunternehmen sind die Unternehmensführer oder Board-Mitglieder gleichzeitig auch die Eigentümer des Unternehmens. Sie können aus familiären Gründen nicht entlassen werden. Das ist ein potenzieller Nachteil für die Familie, den Governance-Prozess und den Nachfolgeprozess gleichermaßen. Ein weiterer Nachteil können die zuvor erwähnten Silos sein, und der dritte Nachteil ist der Mangel an Entrepreneuren. Demgegenüber bestehen die charakteristischen Vorteile von Familienunternehmen in ihrer langfristigen Perspektive, der Investitionsbereitschaft in langfristige Nutzen, der Beharrlichkeit und dem Durchhaltevermögen, der Fähigkeit, Stabilität zu wahren und Stakeholder bei der Stange zu halten.

**JS:** Was können börsennotierte Unternehmen von Familienunternehmen lernen?

**PL:** Ich denke, das größte Problem ist, zwischen lang- und kurzfristigen Zielen zu entscheiden und eine gute Balance zwischen beiden zu erzielen. Börsennotierte Unternehmen können da eine Menge lernen, denn sie sind zweifellos sehr kurzfristig orientiert: Wachstum und Bruttogewinn sind das A und O. Um Wert zu generieren – auch für die Aktionäre des Unternehmens –, müssen sie sowohl den Brutto- als auch den Nettogewinn stetig steigern, da beide kurz- und langfristige Auswirkungen haben. In Privatunternehmen ist dieses Dilemma leichter zu bewältigen, weil hier typischerweise eine eher langfristig ausgerichtete Perspektive in Verbindung mit einem gesunden kurzfristigen Fokus vorherrscht. Ein Punkt für die Familienmitglieder eines familiengeführten Unternehmens dürfte sein, dass sie unverrückbar im Unternehmen stehen, während in börsennotierten Unternehmen viel Politik gemacht wird. Die gibt es in Familienunternehmen natürlich auch, aber vielleicht zwingt die Tatsache, dass man die Führungskräfte in Familienunternehmen nicht so leicht entfernen kann, das Unternehmen dazu, Konfliktbewältigung zu lernen. Ich war zum Beispiel sehr vom französischen Reifenkonzern Michelin beeindruckt, der drei Geschäftsführer mit je zehn Jahren Altersunterschied hatte: Ein Geschäftsführer war ungefähr 70 Jahre alt, einer ungefähr 60 und einer um die 50 Jahre. Einer der drei Geschäftsführer gehörte zur Michelin-Familie; in dieser Kombination erhält man eine wirklich beeindruckende Familienkontinuität gepaart mit einer externen Perspektive.

**JS:** In vielerlei Hinsicht liegt die Stärke von Familienunternehmen also darin, dass sie in der Lage sind, Kontinuität zu wahren, statt mit jedem neuen Unternehmensführer neue Quanten- und Innovationssprünge zu machen. Besteht die Herausforderung für Familienunternehmen vielmehr darin, wie der Unternehmensführer der nächsten Generation innoviert und Innovation mit Tradition verbindet?

**PL:** Die Folgegeneration könnte immerhin zum internen Entrepreneur werden und mit der älteren Führungsgarde zusammenarbeiten, um das Geschäft zu inspirieren, statt ferngehalten oder ins kalte Wasser geworfen zu werden.

**JS:** Familienunternehmen sind für ihre starken Wertesysteme bekannt. Wie passt das in die heutige Zeit?

**PL:** Ich denke, viele Unternehmen haben ausgeprägte Wertvorstellungen, nicht nur Familienunternehmen. Zweifellos hat es bei einigen börsennotierten Un-

ternehmen einen dramatischen Mangel an Werten gegeben – zum Beispiel bei Enron, Parmalat und Skandia. Aber ich denke nicht, dass Familienunternehmen grundsätzlich stärkere Werte haben als börsennotierte Unternehmen. Ich glaube, auch unter Letzteren gibt es sehr gute Firmen mit sehr ausgeprägten Werten.

**JS:** Sind Familienunternehmen in einer besseren Position, um ihre Werte auf glaubhaftere Weise umzusetzen beziehungsweise sie glaubhafter auszudrücken?

**PL:** Das ist keine feste Regel. Familienunternehmen können genauso korrupt sein wie börsennotierte Unternehmen. Das kommt bei beiden Unternehmensformen vor.

**JS:** Sie sind der Leiter eines herausragenden Bildungsinstituts und haben erlebt, dass viele Manager, die nicht aus Familienunternehmen stammen, von den Lernchancen Ihres Instituts profitieren und sich weiterentwickeln konnten. Könnten Führungsmitglieder von Familienunternehmen Ihrer Meinung nach ebenfalls von einer Lernerfahrung, wie sie das IMD bietet, profitieren?

**PL:** Das kommt darauf an. Ich glaube, das Thema Lernen hat viel mit dem heutigen globalen Austausch zu tun. Wenn Sie akzeptieren, dass Sie als Manager heute mit zahlreichen Dilemmata konfrontiert sind, lässt sich das wohl am besten verstehen, wenn Sie eine ganze Bandbreite an unterschiedlichen Standpunkten aus unterschiedlichen Teilen der Welt kennen. Ein Brasilianer, zum Beispiel, betrachtet ein Problem unter Umständen anders als ein Japaner, ein Kanadier betrachtet es anders als ein Südafrikaner, und ein Australier sieht es anders als ein Schweizer. Ich denke, die Voraussetzung ist, Diversität zu akzeptieren. Die schlechte Nachricht für einige Familienunternehmen ist, dass sie auf individueller und emotionaler Ebene oft enger mit „ihrer Scholle“ verbunden sind als große börsennotierte Unternehmen. Viele mittelständische Unternehmen in Deutschland haben deutsche Wurzeln und deutsche Familien, und sie sind möglicherweise weniger geneigt, sich auf diesen globalen Austausch – auch den Gedankenaustausch – einzulassen. Ich habe mehrere Mitglieder von Familienunternehmen sagen hören: „Das ist nichts für mich.“ Der größte Teil meiner eigenen Familie stammt aus Norwegen, aber wir können unser Familienunternehmen nicht so führen, als verfügten wir in Norwegen über alle Antworten für das Transportgeschäft – das wäre ein Desaster.

Familienunternehmen müssen offener und transparenter werden. Sie müssen eine Neugier auf andere Unternehmen entwickeln und von dem lernen, was

börsennotierte Unternehmen und andere Familienunternehmen in anderen Teilen der Welt besser machen. Hier am IMD glauben wir an den Nutzen von Lernerfahrungen, die aus einem dynamischen und wählerischen globalen Schmelztiegel entstehen können.

---

# Eine einzigartige Auszeichnung

*Thierry Lombard, Lombard Odier Darier Hentsch*

Die englische Sprache hat verschiedene Ausdrücke für das Konzept, jemandem für besondere Verdienste ein Geschenk darzubringen. Bei Nobel, Pulitzer und Ansari wird es als Preis bezeichnet. Bei Lombard Odier Darier Hentsch (LODH) wird es Auszeichnung genannt. Worin besteht der Unterschied?

Etymologisch betont das Wort „Preis“ – im Sinne einer Belohnung – durch seine Nähe zum „finanziellen Preis“ – im Sinne einer Prämie – den Wert, der mit dem Preis belohnt und anerkannt werden soll. Jemandem einen Preis zu verleihen heißt, ihn auf einer Skala zu bewerten und somit jeden wissen zu lassen, wer an der Spitze steht. Zudem wird einem geschätzten Wert (Preis) ein weiterer Wert (Belohnung) hinzugefügt.

Eine Auszeichnung zu verleihen ist ein wenig anders. Die Etymologie des englischen Ausdrucks „award“ hat nichts mit Prämie oder „Bepreisung“ zu tun. Das Wort, dessen Ursprung in der französischen Sprache liegt, bedeutete ursprünglich „entscheiden, untersuchen nach sorgfältiger Beobachtung und Überlegung“. Es betont vielmehr die Untersuchung statt der Benotung und verleiht eher der Beobachtung Wert als dem Ranking.

Das ist genau die Philosophie des *IMD-LODH Distinguished Family Business Award*. Das hat rein gar nichts mit Triple-A, Double-Y oder einem einfachen Moody's-Ranking zu tun. Die ausgezeichneten Unternehmen können seit 200

oder 40 Jahren bestehen, aus Spanien, Frankreich oder Dänemark stammen und Spielzeug, Lebensmittel oder Bekleidung herstellen.

Die Experten, die den *IMD-LODH Distinguished Family Business Award* verleihen, zählen nicht einfach nur irgendwelche Finanzdaten zusammen oder prüfen mit unparteiischem Blick lange Zahlenkolonnen. Sie untersuchen die finanziellen, strategischen und ethischen Aspekte des Unternehmens mit „sorgfältiger Überlegung“, die sich darauf richtet, wer dieses Unternehmen führt, in welche Richtung es zielt und wie und auf Basis welcher Werte es wächst. Das hat nichts mit „Bepreisung“ zu tun, sondern vielmehr mit dem Verständnis der gesamten Unternehmensidentität inklusive der Familien- und Unternehmenspersönlichkeit und einer Reihe an Best Practices. Somit handelt es sich hier um eine Auszeichnung und keinen Preis.

Die Methode dieses Buchs steht im perfekten Einklang mit den Leitprinzipien des *IMD-LODH Distinguished Family Business Award*. Anstatt neun erfolgreiche, mit dem *IMD-LODH Distinguished Family Business Award* ausgezeichnete Familienunternehmen darzustellen, wagt es einen Blick darüber hinaus, und zwar durch „sorgfältige Beobachtung“ dessen, was diese Unternehmen so erfolgreich und klug macht. Nachdem der *IMD-LODH Distinguished Family Business Award* diese Unternehmen als „vorbildlich“ hervorgehoben hat, widmet sich Joachim Schwass nachfolgend der Herausforderung, anhand dieser Beispiele im wahrsten Sinne des Wortes reale und nützliche Modelle für jedes Familienunternehmen zu entwerfen. Anders ausgedrückt: Bisher haben sich neun Unternehmen für diese Auszeichnung qualifiziert; ist die Auszeichnung selbst daher nicht ein Buch wert?

Seit mehr als 200 Jahren und sieben Generationen genießt Lombard Odier Darier Hentsch das Privileg, Entrepreneuren und Familien zuhören, sie beraten und begleiten zu dürfen. Diese Verantwortung – als unabhängige Privatbankiers und Partner in einer Vertrauensposition – hat uns ermöglicht, die Charakteristiken und besonderen Merkmale von Familienunternehmen zu verstehen. Es erfüllt uns daher mit Stolz und Freude, in den letzten neun Jahren mit der Verleihung einer Auszeichnung assoziiert zu werden, die eine langfristige Exzellenz und Leistung im Dienste von Familienunternehmen weltweit anerkennt.