

Familienunternehmen: Anders rekrutieren, anders finanzieren

Familienunternehmen ticken in vielerlei Hinsicht anders als Firmen, in denen kein Eigentümer an der Spitze steht. Auch bei der Personalstrategie. Anstatt das Klagelied der Wirtschaftskrise zu singen und Neueinstellungen in eine unbestimmte Zukunft zu verschieben, rekrutieren sie antizyklisch. Anders könnte es bald auch die Generation der Firmenerben machen. Anstatt das Vermögen der Familie konservativ zu verwalten, setzen schon heute viele Familienunternehmer auf finanzielle Beteiligungen und Investments.

Inhalte

Familienunternehmen: Anders rekrutieren, anders finanzieren.....	1
Krisenresistent: Familienunternehmen wachsen auch in schwierigen Zeiten	2
Personalpolitik: Familienunternehmen rekrutieren antizyklisch.....	3
Nachfolge: Investieren statt übernehmen.....	5
Experten-Interview mit Stefan Heidbreder, Stiftung Familienunternehmen	8

Es ist eine beispiellose Ära, die der Haushaltsgerätekonzern Miele da vorzuweisen hat: Ganze 110 Jahre wird das Unternehmen nun schon von zwei Familien geführt – die Mieles und die Zinkanns. Seit 1899 schließt Miele seine Geschäftsjahre beständig mit Gewinn ab, von Zwist und persönlichen Eitelkeiten im Familienunternehmen keine Spur. Stattdessen hat sich der Konzern ein Motto auf die Fahnen geschrieben: „Friede ernährt, Unfriede verzehrt“. Was Ende des 19. Jahrhunderts mit elf Mitarbeitern und vier Drehbänken begann, hat sich bis heute zu einer Firma mit 17.000 Mitarbeitern weltweit und einem Umsatz von 2,77 Milliarden Euro gemausert. Von Krisenstimmung spricht bei Miele niemand.

Für ihr Zusammenhalten und das damit verbundene erfolgreiche Wirtschaften haben deshalb in diesem Jahr zum ersten Mal zwei Firmenchefs die **Auszeichnung „Familienunternehmer des Jahres“** erhalten. Markus Miele und Reinhard Zinkann dürfen sich gegenseitig auf die Schulter klopfen für ihre Philosophie, persönliche Interessen hinter die des Unternehmens zurückzustellen. Entsprechend fällt die Bewertung von Peter May aus, Gründer der Intes Akademie für Familienunternehmen und Vorsitzender der Jury:

„Miele verdankt seinen Erfolg nicht der Hochseilakrobatik des Financial Engineerings, sondern den traditionellen Tugenden des Familienkapitalismus. Neben einer starken Marke, hoher Qualität und Innovationskraft sowie Internationalität bei gleichzeitiger regionaler Verankerung, hat das Unternehmen vor allem durch langfristiges Denken und eine außergewöhnliche Mitarbeiterorientierung auch in einer Zeit weltweiter Rezession Stabilität und Stärke bewiesen.“

Krisenresistent: Familienunternehmen wachsen auch in schwierigen Zeiten

Die gleichzeitige Einbindung starker familienfremder Manager mache das Führungsmodell Miele zu einem Vorbild für alle Familienunternehmen, die fachliche Qualität und familiäre Kontinuität optimal verbinden wollen. 93 Prozent aller deutschen Unternehmen sind in Familienhand. Zusammen erreichen sie einen Anteil von 49 Prozent am Gesamtumsatz unserer Volkswirtschaft. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) Mannheim, die auf dem gesamten deutschen Unternehmensbestand beruht und laut den Autoren die bislang umfangreichste Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen darstellt.

Ein zentrales Ergebnis: Familienunternehmen wachsen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Und sogar in guten Zeiten haben allein die 500 größten Familienunternehmen zwischen 2006 und 2008 ihre Beschäftigtenzahl jährlich durchschnittlich um 2,2 Prozent erhöht, während nicht-familiengeführte DAX-Unternehmen im gleichen Zeitraum die Anzahl ihrer Arbeitsplätze im Schnitt um 2,6 Prozent vermindert haben. Auch beim Umsatz schneiden die TOP 500 Familienunternehmen im Vergleich zu den DAX 26-

Unternehmen besser ab. 2008 wuchsen sie mit fünf Prozent gegenüber 2007 deutlich stärker als die DAX-Unternehmen, die nur um zwei Prozent zulegen konnten.

Platz	Familienunternehmen	Umsatz in Millionen Euro
1	Metro AG	68000
2	Lidl Stiftung & Co. KG	54000
3	Robert Bosch GmbH	45127
4	Merckle-Gruppe	38000
5	Aldi-Gruppe	30000
6	Franz Haniel & Cie. GmbH	26372
7	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	24170
8	Arcandor Aktiengesellschaft	19357
9	Bertelsmann AG	16118
10	Heraeus Holding GmbH	15914

Top-10-Ranking deutscher Familienunternehmen nach dem Umsatz 2008.

[Quelle: Financial Times Deutschland]

Personalpolitik: Familienunternehmen rekrutieren antizyklisch

Weil Familienunternehmen sich beim **Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte** gegen die großen multinationalen Konzerne durchsetzen müssen, haben die Stiftung Familienunternehmen und der Entrepreneurs Club den sogenannten „Karrieretag Familienunternehmen“ etabliert. Eine Veranstaltung, auf der ausschließlich Familienunternehmen und „Hidden Champions“ um Nachwuchskräfte buhlen. Jüngst ging die fünfte Ausgabe in Ulm zu Ende – und brachte in Sachen **Recruiting** erstaunliche Ergebnisse zutage, die nicht nur für die dort teilnehmenden Unternehmen, sondern auch für Familienunternehmen generell gelten. Hintergrund: Eine Kurz-Umfrage unter den am Karrieretag teilnehmenden Firmen wollte herausfinden, ob und wie diese im Zuge der

Wirtschaftskrise ihr Werben um akademische Fach- und Führungskräfte verändern.

Die Antwort lautet: Ja, Familienunternehmen passen ihr Recruiting der allgemeinen Wirtschaftslage an – doch eben genau entgegen der vermuteten Richtung. Familienunternehmen gehen antizyklisch vor, das heißt, gerade in Krisenzeiten verstärken sie ihre Suche nach geeignetem Personal.

Ein Verhalten, das für diese Gruppe von Unternehmen typisch ist, wie Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, zu berichten weiß (siehe Interview). Personalpolitik ist bei Familienunternehmen auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit angelegt. Eine temporäre Anpassung, ein kurzsichtiges Reagieren auf zyklische Veränderungen ist ihnen fremd. Ziel ist, auf lange Sicht eine fundierte und tragfähige Belegschaft an Führungskräften aufzubauen, so ein zentrales Ergebnis der Umfrage. Gerade deshalb sind Familienunternehmen für viele Bewerber auch erste Wahl und nicht nur eine Ersatzoption, nur weil es bei einem namhaften Großkonzern nicht auf Anhieb mit einer Stelle geklappt hat.

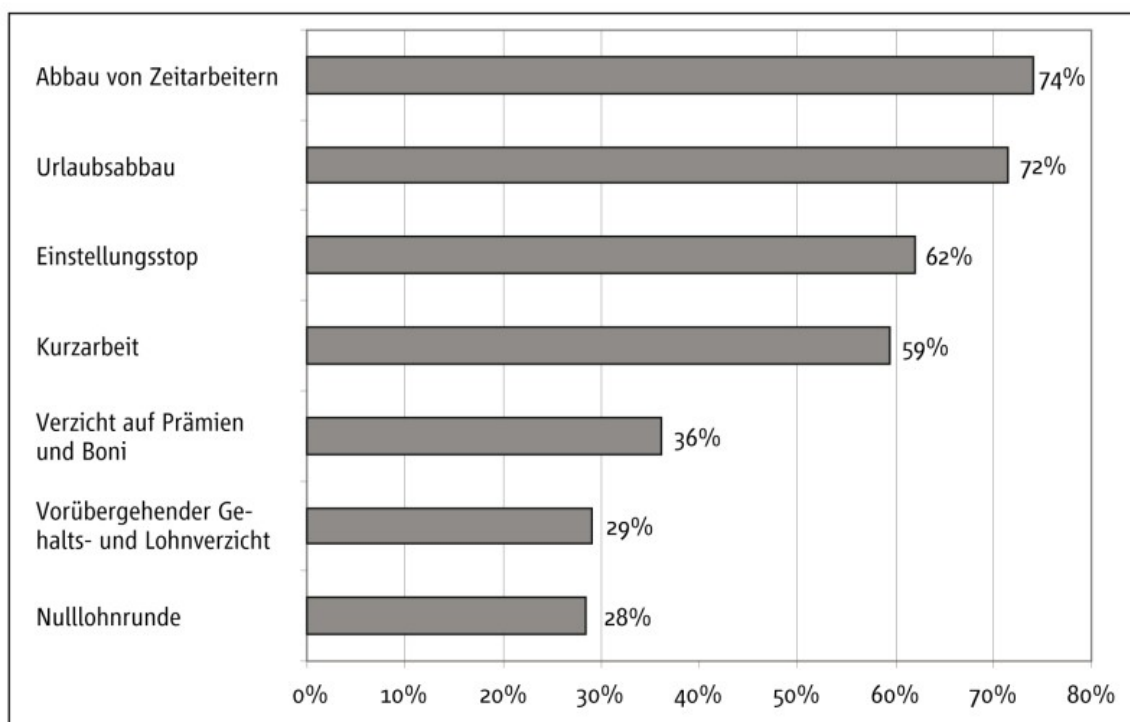
Familienunternehmen möchten sich als **Marke** auf dem Markt für Fach- und Führungskräfte zu erkennen geben und sich dort präsentieren, so ein weiteres Ergebnis der Kurz-Umfrage. Thomas Müllerschön, Geschäftsführer der Uzin Utz AG, einem in Ulm ansässigen Spezialisten für Bodenverlegung, bestätigt diese Tendenz:

„Gerade in einer angespannten wirtschaftlichen Lage bieten wir als mittelständisches Familienunternehmen im Vergleich zu Großkonzernen viele ‚softe‘ Vorzüge, wie eine insgesamt ‚persönlichere‘, überschaubarere Komponente. Die Frage ist doch: Haben Top-Leistungsträger Vertrauen in ihr Unternehmen?“

Gefragt ist nicht der Krisenmanager, der die Unternehmen aus dem tiefen Tal der Tränen holt. Für Familienunternehmen ist der wertmäßige „Fit“ der Bewerber wichtiger als die äußeren Einflüsse, die durch eine Wirtschaftskrise existieren, so ein weiteres Ergebnis. Es geht ihnen darum, in Sicherheit und Vertrauen der Mitarbeiter zu investieren. Hans-Josef Krämer, Personalchef der Leonhard Weiss GmbH & Co. KG, einem Komplettanbieter für Bauleistungen aus Göppingen, beschreibt die Philosophie seines Unternehmens:

„Sollten aufgrund der Marktsituation die Anfangskonditionen günstiger möglich sein, so hat das für uns keine Bedeutung, weil wir unsere Mitarbeiter grundsätzlich nach Leistung bezahlen. In unserer Unternehmenskultur ist die leistungsgerechte Entlohnung, neben vielen anderen - noch wichtigeren - Kriterien, auch eine Grundlage für langfristige Bindung ans Unternehmen.“

Familienunternehmen setzen also auf Konstanz bei der Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften, auch und gerade in der Krise. Ein wesentlicher Unterschied zu Unternehmen, die in wirtschaftlich rauen Zeiten gerade in diesem Unternehmensbereich die Einstellbremse ziehen.



© Stiftung Familienunternehmen

Maßnahmen der Familienunternehmen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden

Nachfolge: Investieren statt übernehmen

BMW-Erbin Susanne Klatten besitzt nicht nur ein Milliardenvermögen, sondern weiß auch damit umzugehen. Im Sommer 2008 stieg die Geschäftsführerin der Skion GmbH, eine Beteiligungsgesellschaft, als

Großaktionär mit 20 Prozent beim Windanlagenbauer Nordex ein. Dann, im Frühjahr dieses Jahres, stieg Skion beim Grafit-Spezialisten SGL Carbon ein. Rund acht Prozent kaufte sie vom Wiesbadener Unternehmen und erklärte, ihre Anteile „in absehbarer Zeit“ auf etwas weniger als 25 Prozent aufstocken zu wollen. Gesagt, getan: Heute hält Klattens Unternehmen exakt 22,25 Prozent an SGL Carbon. Seit Juni hält Klatten Anteile von rund 30 Prozent an der Geohumus International GmbH, einem Frankfurter Unternehmen, das innovative Wassersparttechnologien entwickelt.

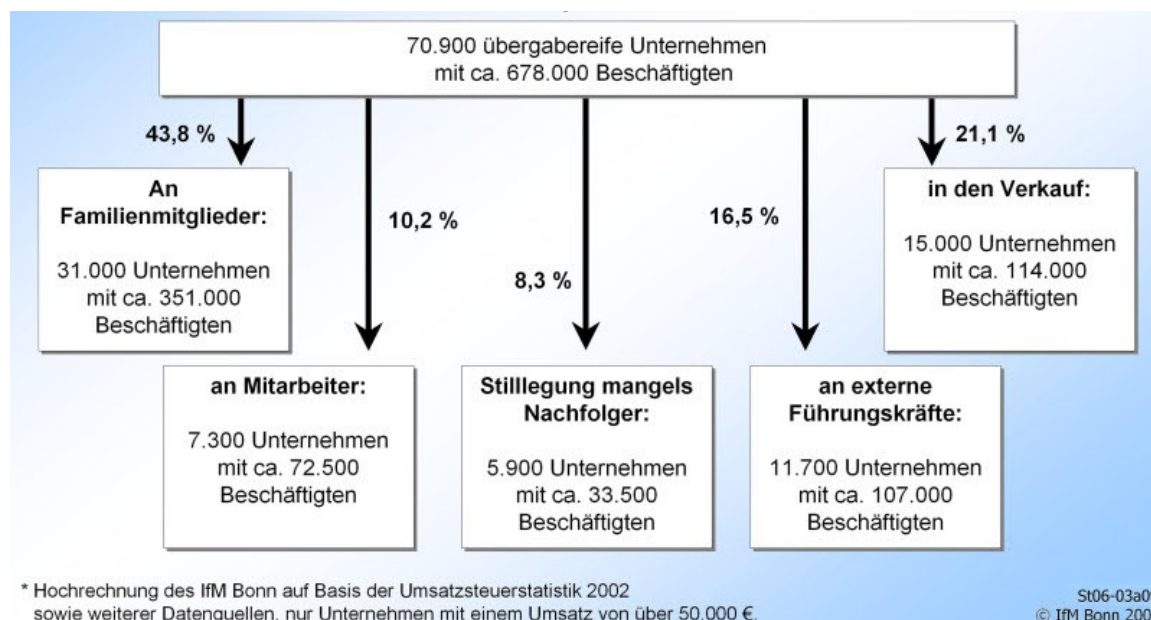
Was Susanne Klatten praktiziert, könnte für viele künftige Familienunternehmer der jungen Generation gelten: Den Reichtum des eigenen Unternehmens als **Investor** zu vermehren. Bedarf gibt es genug. Viele Mittelständler haben großen **Kapitalbedarf**, gleichzeitig verwehren ihnen die Banken aufgrund der Wirtschaftskrise die Kredite. Eine Situation, die findige Jung-Familienunternehmen auf den Plan rufen könnte, einen Teil ihres Vermögens in diese Unternehmen zu stecken. Vorausgesetzt natürlich, deren Geschäftsmodell wird als langfristig profitabel angesehen. Mit einer solchen Strategie würden diese Familienunternehmen den Banken und klassischen Private-Equity-Fonds Paroli bieten.

Für solche Unternehmerfamilien hat der Rechtsanwalt des privaten Bankhauses Hauck & Aufhäuser, Arno Lehmann-Tolkmitt, den Begriff „**Family Investors**“ geprägt. Der Jurist hat zum ersten Mal eine Studie zu diesem Phänomen erstellt. Ergebnis: Es ist keineswegs mehr selbstverständlich, dass die junge Familienunternehmergeneration quasi automatisch die Firma ihrer Eltern übernimmt. Stattdessen setzen viele auf die Veräußerung der Firmen, entweder als Teil oder im Ganzen. Oder sie entnehmen Gewinne und setzen diese wiederum für eigene Investments ein.

Laut der Studie entscheiden sich Familienunternehmer immer häufiger für unternehmerische Direktbeteiligungen. Lehmann-Tolkmitt schätzt, dass allein in den kommenden zehn Jahren in Deutschland etwa 120 Milliarden Euro durch Unternehmensverkäufe in liquide Mittel umgewandelt werden. Diese stünden dann für Reinvestitionen in Direktbeteiligungen zur Verfügung. Gerade in der aktuellen Zeit der Krise würden sich damit die Akteure am Finanzierungs- und Beteiligungsmarkt verändern. Gleichzeitig eröffneten sich für viele Unternehmerfamilien neue Chancen der Vermögenssicherung und Vermögensnachfolge, so die Studie weiter.

Trotzdem blieben die Investoren nach wie vor Familienunternehmer. Das heißt, die Handlungsmaximen der Familie setzen sich im Beteiligungsgeschäft fort und bestimmen weiterhin das unternehmerische Handeln. Ein markanter Unterschied zu Finanzinvestoren, denn Familienunternehmer investieren äußerst langfristig und konservativ. Stephan Werhahn, Teil des Mischkonzern Werhahn KG aus Neuss, und Geschäftsführer des Anlageberaters Werhahn & Partners, bestätigt gegenüber der Financial Times Deutschland:

„Gerade und vor allem Familienunternehmen und Zukunftsbranchen haben unter der zögerlichen Kreditvergabe zu leiden. Ein neuer Markt der gegenseitigen indirekten Eigenkapital-Unterstützung wird sich auftun.“



Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und davon betroffene Arbeitsplätze (Angaben pro Jahr)

Experten-Interview mit Stefan Heidbreder, Stiftung Familienunternehmen

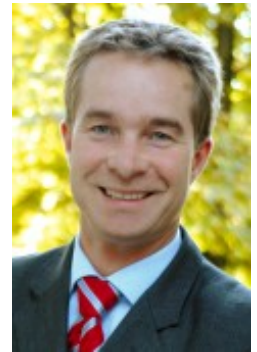
Familienunternehmen favorisieren eine langfristige und nachhaltige Personalpolitik, meint Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen. Selbst in Krisenzeiten wird in den Nachwuchs investiert. Ein Grund, warum diese Unternehmen mittlerweile zur ersten Wahl bei Bewerbern zählen. Ein Interview mit business-wissen-Redakteur David Wolf.

Peter May, unter anderem Honorarprofessor an der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar, sagte einmal in einem Interview im Magazin „Unsere Bank“ der Schweizer Privatbank Sarasin & Cie AG, Familienunternehmen gehöre die Zukunft. Teilen Sie seine Ansicht?

Familienunternehmen gehört bereits die Gegenwart: Unsere aktuelle Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen bestätigt, dass dieser Unternehmenstyp in der deutschen Unternehmenslandschaft dominiert. Selbst bei einer sehr streng gefassten Definition von Familienunternehmen. Gleichzeitig wächst er selbst in Zeiten der Rezession im Vergleich zu Firmen in anonymen Streubesitz, also zu den meisten DAX-Unternehmen, dynamisch. So haben die Top-500-Familienunternehmen ihre Beschäftigtenzahlen zwischen 2006 und 2007 um jährlich 2,5 Prozent gesteigert, während die DAX-Unternehmen kontinuierlich Arbeitskräfte freisetzen. Familienunternehmen werden auch in Zukunft das Rückgrat der Wirtschaft sein, daran gibt es keinen Zweifel.

Eine Umfrage im Rahmen des „Karrieretages Familienunternehmen“ in Ulm kam zum Ergebnis, dass die befragten Familienunternehmen auf antizyklisches Recruiting setzen. Eine Ausnahme, die nur für diese Unternehmen gilt? Oder lässt sich das generell von Familienunternehmen behaupten?

Familienunternehmen denken generell in großen Zeiträumen und vermeiden den sogenannten Schweinezyklus. Sie rekrutieren hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte auch bei rückläufigem Auftragseingang und betrachten das als Investition in die Zukunft. Eine langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalpolitik hat absolute Priorität. Familienunternehmen suchen auch anders: eher motivierte Generalisten, die auch motivieren können.



Stefan Heidbreder stellt die Stärken der Familienunternehmen vor

**Ein weiteres bemerkenswertes Ergebnis:
Familienunternehmen nehmen trotz
Wirtschaftskrise die Chance, sich hoch qualifizierte
Bewerber zu günstigen Konditionen zu angeln,
bewusst nicht wahr. Wie lässt sich eine solche
Haltung erklären?**

Familienunternehmer setzen auf eine Unternehmenskultur, die von Identifikation, Motivation und Loyalität geprägt ist. Die meisten bezahlen ihre Mitarbeiter ohnehin grundsätzlich nach deren Leistungen und Potenzial. Sie wissen: Mitarbeiter merken sich, wenn sie geringer vergütet werden, nur weil der Markt dies gerade hergibt.

**Familienunternehmen sind mittlerweile bei vielen
Absolventen erste Wahl für eine Bewerbung. Was
sind die Gründe dafür?**

Einer der Hauptgründe, warum viele Absolventen inzwischen Familienunternehmen als Arbeitgeber schätzen, liegt in der schon erwähnten Unternehmenskultur. Hinzu kommt eine insgesamt „persönlichere“, überschaubarere Komponente. Das heißt: kurze Entscheidungswege und eine schnelle Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben – auch im Ausland. Gerade für „Hidden Champions“ gilt: Standbein in Deutschland, Spielbein in der Welt.

**Eine aktuelle Studie der Handelshochschule Leipzig
zeigt, dass Familienunternehmen gerade wegen der
Wirtschaftskrise lieber auf internen Nachwuchs
setzen als auf externe Manager. Spielen da auch
Ängste vor möglichen rücksichtslosen Sanierern mit
oder wie ist diese Haltung zu erklären?**

Die interne Rekrutierung ist von jeher der Königsweg für Familienunternehmen, insbesondere wegen der hohen Bedeutung der Unternehmenskultur und des Arbeitsethos, aus dem sie ihre Kraft schöpfen. Vor diesem Hintergrund ist es sehr verständlich, dass rücksichtslose Sanierer, die eher auf kurzfristige Erfolge setzen, kaum Chancen haben.

**Familienunternehmen sind in der Regel nicht
besonders aufgeschlossen, wenn es um externe
Kapitalgeber geht. Wird das auch in Zukunft so
bleiben oder gibt es hier andere Tendenzen?**

Gerade große Familienunternehmen sind auf kapitalnahe Finanzierung angewiesen, wenn sie Wachstumsschübe finanzieren wollen. So wird sicherlich in naher Zukunft auch die Börse wieder eine größere Rolle spielen, wobei schon heute etwa die Hälfte aller im CDAX notierten Unternehmen Familienunternehmen sind. Dass die Börse

und Familienunternehmen keine sich ausschließenden Galaxien sind, zeigt auch der zum Januar 2010 neue aufgelegte Börsen-Index. Der „DAXplus Family Firm Index“ bildet nämlich die Familienunternehmen ab. Richtig ist, dass Familienunternehmer nur in Notsituationen die Kontrolle über ihr Unternehmen abgeben. Trotzdem hat sich gezeigt, dass zeitlich begrenzte Minderheitsbeteiligungen von Investoren durchaus auch von Familienunternehmen geschätzt wurden.

Bei Märklin oder Schiesser ist das Konzept mit Private Equity Fonds-Eignern ja nicht aufgegangen.

Hier waren die Unternehmen schon lange in Schieflage und hatten eine enorm niedrige Eigenkapitaldecke. So wirkt jede Krise wie ein Brandbeschleuniger. Sicherlich wurden die Unternehmen auch durch die Private Equity Fonds noch zusätzlich ausgeblutet. Ein entscheidender Unterschied ist in diesem Zusammenhang auch die Ausdauer, die Familienunternehmen haben. Investoren haben die nicht. Schiesser und Märklin sind Negativ- und keine Paradebeispiele für die Beteiligung von Finanzinvestoren, deren Beteiligung nicht per se abzulehnen ist.

In den kommenden Jahren steht den Familienunternehmen eine Nachfolgewelle bevor. Von welchen Zahlen sprechen wir konkret?

Von circa 70.000 Unternehmen pro Jahr, wobei nicht übersehen werden darf, dass es sich hierbei mehrheitlich um kleine Unternehmen handelt wie beispielsweise Bäcker, Installateure oder Handwerker. Weil diese in der Regel nur von einer Person abhängen, kommt der Kapitalmarkt hier sowieso nicht in Frage.

Welchen wirtschaftlichen Herausforderungen muss sich die künftige Generation von Familienunternehmern stellen und gibt es dabei Unterschiede im Vergleich zu ihrer Vorgänger-Generation?

Viele Familienunternehmen sind in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden. Ingenieure und Tüftler haben ihre Produkte zu Weltmarktführern entwickelt. Die nachfolgende Generation hat den Vorteil, exzellent ausgebildet zu sein. Sie sieht sich aber auch mit den Herausforderungen der Globalisierung konfrontiert. Die Marktführerschaft zu verteidigen, kann selten über niedrige Preise gehen, sondern wird sich in einer konsequent weitergetriebenen Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie in einer äußerst großen

Kundennähe zeigen. Diese Erfolgsfaktoren sind deshalb entscheidend, weil sie nur schwer zu kopieren sind.

Links:

[Stiftung Familienunternehmen](#)

[Wittener Institut für Familienunternehmen](#)

[International Institute for Family Enterprises \(IIFE\)](#)

[INTES Stiftung für Familienunternehmen](#)

[David Wolf]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)