

---

# Business Management aus Sicht von FUEGOs

## Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen haben sich eine eigene BWL verdient

Paul Slamanig

|  |    |
|--|----|
| 1. Einleitung .....  | 2  |
| 2. Besonderheiten von FUEGOs .....                                       | 3  |
| 3. Modellhafte Darstellung von Dynamiken in FUEGOs.....                  | 7  |
| 3.1. Das 3 Kreis Modell .....  | 7  |
| 3.2. Modell für Strategisches Management .....                           | 8  |
| 3.3. Ausgewählte Instrumente der strategischen Unternehmensführung ..... | 9  |
| 4. Business Management für FUEGOs.....                                   | 10 |
| 4.1. Abkehr von falschen Prämissen .....                                 | 10 |
| 4.2. Rückbesinnung auf unternehmerische Grundsätze .....                 | 11 |
| 4.3. Strategische und operative Arbeiten trennen.....                    | 12 |
| 4.4. „Translating Strategy into Action“ – aber richtig.....              | 13 |
| 4.5. Den Inhaberbonus nutzen .....                                       | 14 |
| 5. Literaturverzeichnis.....   | 15 |

## 1. Einleitung

Familienunternehmen sind die älteste Organisationsform unternehmerischen Handelns. Erste Nachweise sind bereits aus dem 3. Jahrtausend vor Christus vorliegend.<sup>1</sup> Auch ist die Bedeutung von Familienunternehmen für die meisten marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften unbestritten.<sup>2</sup> Die Situationsanalyse für Österreich zeigt die wichtige Rolle dieser Unternehmenstypen anschaulich auf. 90 % aller Unternehmen in Österreich sind im weitesten Sinn Familienunternehmen. 68 % aller Dienstnehmer und Dienstnehmerinnen sind in diesen Familienunternehmen beschäftigt und erwirtschaften 61 % der Umsätze der heimischen Wirtschaft.<sup>3</sup> Rund 58 % der Gesamtumsätze, also ca. 365 Milliarden Euro entfallen in Österreich auf Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU). 43 % dieser meist von Familien geführten Unternehmen sind in den geringer besiedelten Regionen Österreichs ansässig, was für diese Gegenden einen erheblichen sozialen und wirtschaftlichen Rückhalt bedeutet. Österreichs Familienbetriebe sind somit ein maßgeblicher Faktor in der Beschäftigung der Bevölkerung und ein wirtschaftlicher Motor der Regionen.<sup>4</sup>

Aufgrund unserer intensiven Auseinandersetzung mit Familienunternehmen<sup>5</sup> und deren Besonderheiten und Bedürfnissen grenzen wir die Zielgruppe – entgegen weiter Teile der Literatur – wie folgt ein:

- Zusätzlich zu Unternehmen, die von Familien geführt werden, sehen wir auch eigentümergeführte Unternehmen als Teil der Gruppe an.
- Um der Homogenität der Bedürfnisse gerecht zu werden, beschränken wir die nachstehenden Ausführungen auf Arbeitgeberbetriebe und etablierte Unternehmen.

Wir nennen diese Unternehmen FUEGOs, die Abkürzung für Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen.

Nicht Teil dieser Zielgruppe sind somit Start up Unternehmen, die vor kurzer Zeit gegründet wurden, „Ein Personen Unternehmen“, Kleinstbetriebe mit weniger als 5 Mitarbeitenden bzw. Publikumsgesellschaften, vor allem, wenn diese überwiegend kapitalmarktfinanziert sind. Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf die oben angeführte Zielgruppendefinition.

---

<sup>1</sup> Vgl. (May, 2015), S. 14

<sup>2</sup> Vgl. (Baumgartner, 2009), S. 11

<sup>3</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (2013), S. 33

<sup>4</sup> Vgl. (Ziniel et al. 2014), S. 8

<sup>5</sup> Der Autor ist Initiator und Gründer der Plattform FUEGO® Austria. Eine Initiative für Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen. Diese Plattform berät, serviziert und vernetzt FUEGOs in Österreich

## 2. Besonderheiten von FUEGOs

Lange Zeit ging man von einer systemimmanenten Unterlegenheit von Familienunternehmen aus, diese Meinung geht vor allem auf den amerikanischen Ökonomen Alfred Chandler zurück.<sup>6</sup> Die Widerlegung dieser These erfolgte spätestens im Jahr 2003, als Anderson & Reeb eine aufsehenerregende Studie veröffentlichten<sup>7</sup>. Die beiden Wissenschaftler hatten bei einer Untersuchung des Standard & Poor's-Aktienindex festgestellt, dass die dort notierten Unternehmen zu einem hohen Anteil von Familienunternehmen kontrolliert wurden. Dabei war der Vorsprung umso größer, je stärker ein Mitglied der Inhaberfamilie Einfluss auf das Unternehmen nehmen konnte.<sup>8</sup> Auch unter Einbeziehung von nicht kapitalmarktfinanzierten Familienunternehmen ermittelten Wissenschaftler bessere Ergebnisse als bei Nicht-Familienunternehmen.<sup>9</sup>

Die Forschung bezüglich des Erfolgsvergleiches zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen steht zwar erst am Anfang, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Familienunternehmen ihren Konkurrenten in einigen Aspekten der Unternehmensführung ebenbürtig bzw. sogar überlegen sind.

Familienunternehmen bzw. FUEGOs unterscheiden sich von klassischen Unternehmen vor allem dadurch, dass eine Familie bzw. eine natürliche Person aktiv Einfluss auf das Unternehmen nimmt. Die Möglichkeiten hierzu können sehr vielseitig sein, über die strategische Führung, über den Besitz und/oder über die sozialen Kontakte, die innerhalb des Unternehmens vorherrschend sind.<sup>10</sup>

Die folgenden Aussagen stützen sich einerseits auf empirische Befunde, andererseits auf unsere intensive Beobachtung und Betreuung von FUEGOs unterschiedlicher Größe und Struktur. Eine Analyse von Vor- und Nachteilen von Familienunternehmen zeigt die Besonderheiten als Rahmenbedingungen, mit denen FUEGOs ihre Leistungen am Markt erbringen müssen.

---

<sup>6</sup> Vgl. (May, 2015), S. 15

<sup>7</sup> Vgl. (Anderson & Reeb, 2003), S. 1.301-1.329

<sup>8</sup> Diese Feststellung deckt sich mit Untersuchungen von Mille, Le Breton-Mille, Canella (2007) sowie Villalogna & Amit (2006)

<sup>9</sup> Vgl. (Ehrhard & Nowak & Weber, 2006), zu ähnlichen Ergebnissen kam das Institut für Mittelstandsforschung im Jahr 2010

<sup>10</sup> Vgl. (Märk & Situm, 2018), S. 29

Die Vor- und Nachteile von FUEGOs können wie folgt zusammengefasst werden:<sup>11</sup>

|               | Vorteile   | Nachteile  |
|---------------|--|--|
| <b>Intern</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungspersönlichkeiten</li> <li>■ Persönlichkeitsmerkmale der Gründer</li> <li>■ Motivation von Mitarbeitern</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ geringe Eigenkapitalquote</li> <li>■ angespannte Liquidität</li> <li>■ fehlende Organisations-, Führungs-, Informations-, und Planungssysteme</li> <li>■ persönliche Lernkurve nicht deckungsgleich mit Entwicklungsgeschwindigkeit des Unternehmens</li> <li>■ wenige qualifizierte Mitarbeiter</li> </ul> |
|               | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wechselwirkung und Qualität innerhalb der Familie</li> </ul>                     | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmens- und Familienbeziehungen vermischt</li> <li>■ Festhalten an Routinen</li> <li>■ verspäteter Rückzug des Unternehmers</li> <li>■ Unruhe in Organisation während Nachfolge (Übergabephase)</li> </ul>   |

|                               | Vorteile   | Nachteile   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Extern</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbeziehungen</li> <li>■ persönliches Engagement der Unternehmer</li> <li>■ Marktzugang</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ fehlende wirtschaftliche Dynamik</li> <li>■ Fokus auf Produktion</li> <li>■ Aufbau von neuen Märkten</li> </ul>  |
|                               | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuität für Kunden und Markt</li> <li>■ Fortsetzung der persönlichen Beziehungsstruktur des Nachfolgers aus der Familie</li> </ul> | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ schwache wirtschaftliche und finanzielle Position während Übergabephase</li> <li>■ Wettbewerbssituation missachten</li> </ul>   |
| <b>Familie</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werte und Ziele der Familie</li> <li>■ klare Familienbeziehungen</li> <li>■ eindeutige Rollenverteilung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wunsch, Familie und Unternehmen gleichzeitig zu optimieren</li> <li>■ unterschiedliche Ziele innerhalb der Familie</li> <li>■ emotionale Konflikte</li> </ul>  |
|                               | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ spezielle Beziehungen innerhalb der Familie</li> <li>■ offene Kommunikation</li> <li>■ homogene Familienstruktur</li> </ul>            | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ informelles System innerhalb der Familie</li> <li>■ divergierende Interessenlagen der Familienmitglieder</li> <li>■ bei mehreren Kindern unterschiedliche Interessen</li> <li>■ fehlende Kommunikation</li> </ul>   |
| <b>Psychologische Aspekte</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ menschliche, persönliche und psychologische Verknüpfung</li> <li>■ starke emotionale Bindung</li> <li>■ das Unternehmen ist der Unternehmer</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausgeprägte Autoritäts- und Machtstrukturen bei Gründer</li> <li>■ Verdrängen neuer Herausforderungen</li> <li>■ sehr starke emotionale Verknüpfung des Gründers mit dem Unternehmen</li> </ul>  |
|                               | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Emotionalität und Autoritätsstruktur</li> <li>■ Wille zur Weiterführung durch Nachfolgeneration</li> </ul>                             | <p><b>In Bezug auf die Nachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beharrungsvermögen des Gründers</li> <li>■ Nur der eigene Nachwuchs als Nachfolger</li> <li>■ starre Struktur der Familie und des Unternehmens</li> <li>■ Nachfolge als aufgezwungene Pflichterfüllung</li> <li>■ starke Familientradition</li> <li>■ dominierender Gründer</li> <li>■ Gründer kann und will nicht loslassen</li> </ul> |

Abbildung 1: Relative Vor- und Nachteile von Familienunternehmen

Quelle: (Baumgartner 2009), S. 32f

<sup>11</sup> Vgl. (Baumgartner, 2009), S. 32f

---

Als weitere Eigenheiten – in Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen - von FUEGOs, die von der klassischen Betriebswirtschaftslehre nicht oder kaum gesehen werden - können genannt werden (Felden & Hack, 2014):<sup>12</sup>

- Je kleiner das FUEGO ist, desto stärker ist die Rolle des Unternehmers als Kompetenzträger. Eine Aufteilung von Managementaufgaben, wie sie die Betriebswirtschaftslehre vorsieht, findet man nur in den größeren Familienunternehmen.
- Eine Besonderheit von Familienunternehmen ist ihre regionale Verwurzelung, was vielfach positiven Einfluss auf die regionale Entwicklung und Rückkoppelungen auf das Unternehmen hat.
- In Familienunternehmen ist typischerweise der private und betriebliche Bereich sehr eng miteinander verbunden (z.B. Beschäftigung von Familienmitgliedern und auch über deren Ausscheiden aus dem Unternehmen). Oft werden deshalb beispielsweise Holdinglösungen geschaffen, um Personalentscheidungen ohne Schaden für das Unternehmen realisieren zu können.
- Anders als bei der fragmentierten Inhaberschaft in den großen Publikumsgesellschaften haben die Eigentümer von Familienunternehmen eine starke Stellung und übernehmen in der Regel sämtliche Aufgaben wie strukturelle Weichenstellungen und wesentliche Führungspositionen. May spricht von der Inhaberschaft als Schlüssel zur Andersartigkeit.<sup>13</sup>
- Häufig haftet die Familie auch mit ihrem privaten Vermögen für unternehmerische Verbindlichkeiten. Daraus entstehen andere Entscheidungsstrukturen als sie die klassische Betriebswirtschaftslehre formuliert.
- Die Kontinuität der Eigentümerstruktur in Familienunternehmen wirkt sich stärkend aus. Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen führt zu einer konstanten Entwicklung: kurzfristige Ergebnisoptimierungen sind den meisten Familienunternehmen fremd. Vielmehr steht das stabile und langfristige Wachstum des Unternehmens im Vordergrund.
- Die tiefgreifenden Änderungen beim Generationswechsel jedoch können diese Kontinuität durchbrechen. Wenn die Anzahl der Eigentümer mit fortschreitendem Alter des Familienunternehmens wächst, ist eine hohe Professionalität nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Familie erforderlich.

---

<sup>12</sup> Vgl. (Felden & Hack, 2014), S. 9-10

<sup>13</sup> Vgl. (May, 2015), S. 25

- Eine funktionierende Corporate Governance kann in Familienunternehmen nicht alleine mit Blick auf das Unternehmen und den dazu von der BWL entwickelten Instrumenten aufgebaut werden. Emotionale Familien-Konflikte können zerstörerische Konsequenzen haben – auch im Unternehmen.
- Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie betrachtet in ihrer klassischen Form ausschließlich monetäre Zielsetzungen und Unternehmensentscheidungen, die auf ein möglichst hohes Wertsteigerungspotenzial zielen. In einem Familienunternehmen geht es neben Wachstum und Profit vor allem um den Erhalt der Unternehmung als solches.
- Familienunternehmen haben im Vergleich zu Publikumsgesellschaften oftmals beschränktere personelle und finanzielle Ressourcen. Investitionen werden in vielen Fällen aus bereits erwirtschafteten Gewinnen finanziert, anderenfalls entsteht in der Regel eine hohe Bankenabhängigkeit.

Die Systemvorteile und die systembedingten Herausforderungen sieht May in folgenden konkreten Ansatzpunkten<sup>14</sup>:

- Dominante Inhaberschaft: Der Vorteil ergibt sich aus der Übereinstimmung von Inhabern und Führung, die Herausforderung in der Verhinderung des Machtmissbrauchs.
- Familie: Die „Familyness“ kann als Vorteil gesehen werden, jedoch gilt es, familiäre Konflikte und das Problem begrenzter Ressourcen zu lösen.
- Generationenübergreifendes Unternehmerverständnis: als vorteilhaft stellt sich die Kontinuität im Handeln und Denken dar, als problematisch kann sich die Führung des Unternehmens durch die Familie über den Lebenszyklus hinweg darstellen.

Peter May – einer der führenden Experten für Familienunternehmen und Gründer der INTES Akademie für Familienunternehmen - spricht in Vorträgen oft vom Versagen des herrschenden betriebswirtschaftlichen Paradigmas. Er meint damit, dass die meisten betriebswirtschaftlichen Konzepte und Modelle vor dem Hintergrund von Publikumsgesellschaften entwickelt wurden<sup>15</sup> und diese dringend an die Bedürfnisse von FUEGOs angepasst werden müssten.

Die nachstehenden Ausführungen sollen eine solche Anpassung skizzieren.

---

<sup>14</sup> Vgl. (May, 2015), S. 51

<sup>15</sup> Vgl. (May, 2015), S. 63

### 3. Modellhafte Darstellung von Dynamiken in FUEGOs

#### 3.1. Das 3 Kreis Modell

Eines der mittlerweile klassischen Modelle für Familienunternehmen wurde von Renato Taguiri und John Davis im Jahre 1982 entwickelt, dieses Modell wurde im Jahre 1996 wieder aufgelegt.<sup>16</sup>

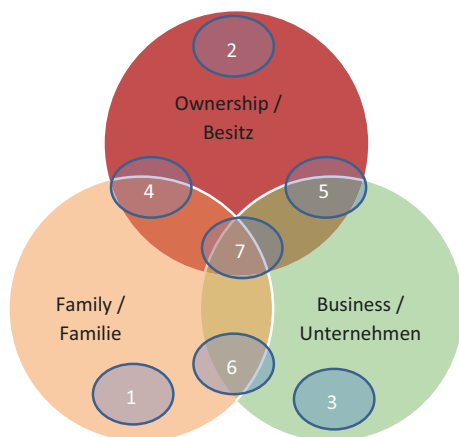


Abbildung 2: Das Three-Circle-Modell nach Taguiri und Davis

Quelle: (Märk & Situm, 2018), S. 23

Dieses Modell inkludiert zwei sehr wichtige Faktoren: Einerseits sind die Bereiche Familie und Unternehmen durch den Besitz bzw. das Eigentum miteinander verbunden und andererseits erfolgen Überlagerungen als auch Trennungen, was eine Vielzahl von Rollen ermöglicht. Speziell Familienunternehmen spüren diese Rollenvielfalt in verschiedenen Situationen. Je nach Situation können diese Überlagerungen einen entscheidenden und schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.<sup>17</sup>

Die Rollen 1–3 können als Hardliner und reine Rollen bezeichnet werden. Gemeint sind hier Personen, die entweder im Besitz, im Management oder in der Familie engagiert sind (zum Beispiel Geldgeber aus der Familie, der keine weiteren Ambitionen verfolgt, eine Person, die der Familie angehört, aber weder am Unternehmen, noch am Besitz partizipiert, etc.). Diese Rollen tauchen eher selten auf.

<sup>16</sup> Vgl. (Taguiri & Davis, 1996)

<sup>17</sup> Vgl. (Mühlebach, 2004)

Die Rollen 4-6 sind deutlich häufiger anzutreffen. Beispielsweise ist ein Familienmitglied im Unternehmen tätig.

Die Verbindung Familie und Eigentum findet sich dann üblicherweise im gesamten Familienverband wieder, wo weitere Familienmitglieder Anteile halten, aber nicht im Unternehmen operieren.

Das Hauptaugenmerk liegt beim Modell von Taguiri und Davis auf der Nummer 7. Hier vereinen sich alle drei Bereiche. Dies sind dann jene Personen, die erstens aus der Familie stammen, Anteile an der Familie und dem Besitz halten und auch aktiv im Unternehmen auftreten.<sup>18</sup>

### 3.2. Modell für Strategisches Management

Basierend auf klassischen Management-Ansätzen<sup>19</sup> (Sharma et al, 1997) muss auch im strategischen Bereich die Familienunternehmens-Dimension berücksichtigt werden.

So wird die Zielformulierung um die Dimension „Familie“ erweitert<sup>20</sup> und der Einfluss der Familienunternehmenskultur auf die Strategieformulierung und Strategieumsetzung (beispielsweise aufgezeigt von Gersick et al, 1999) aufgezeigt.

Auch die organisationale Performance wird um den Faktor „Familien-Ziele“ erweitert. Somit soll hier deutlich gemacht werden, dass jedes Familienunternehmen dieselbe Struktur wie jedes Nicht-Familienunternehmen aufweist, aber mit der Erweiterung, dass das Konstrukt „Familie“ sehr viele Bereiche beeinflusst, erweitert bzw. erst erfolgreich macht.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. (Märk & Situm, 2018), S. 23-24

<sup>19</sup> Vgl. (Sharma & Chrisman & Chua, 1997), S. 4

<sup>20</sup> Vgl. (Harris & Martinez & Ward, 1994), S. 160

<sup>21</sup> Vgl. (Märk & Situm, 2018), S. 27



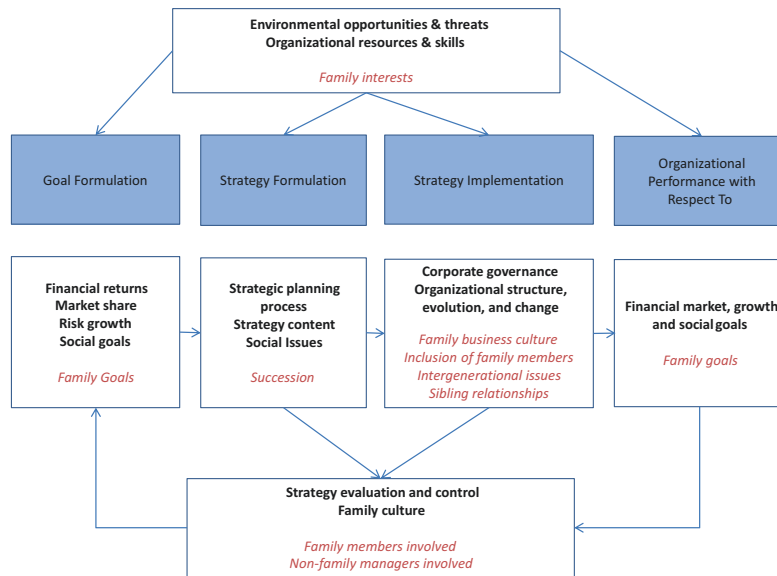


Abbildung 3: Der strategische Management Process nach Sharma et al, 1997, S. 3

Quelle: (Märk & Situm, 2018), S. 27

### 3.3. Ausgewählte Instrumente der strategischen Unternehmensführung

Professionelles Management in Familienunternehmen erfordert eine klare Definition unternehmerischer Zielsetzungen unter Berücksichtigung familiärer Rahmenbedingungen. Nun müssen noch jene Instrumente angewandt und implementiert werden, mit denen sichergestellt werden soll, dass die gegenwärtige Strategie des Unternehmens sowie seine individuellen Stärken geeignet, ausreichend und relevant sind, um einerseits auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt adäquat zu reagieren und andererseits die spezifischen Einflüsse der Familie optimal auszunutzen.<sup>22</sup>

Die Analyse im Rahmen der FB<sup>23</sup>-SWOT<sup>24</sup>, einer auf das Familienunternehmen bezogenen strategischen Untersuchung, umfasst Themen wie Personen und deren Kompetenzen (FB-Profiling), das Management und die Prozesse sowie die Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens (FB-Analyse). Um sicherzustellen, dass die sich aus diesem Prozess ergebenden Erkenntnisse auch in Maßnahmen umgesetzt werden, empfiehlt sich die Entwicklung einer Family Business Balanced Scorecard<sup>25</sup>, die familiäre und unternehmerische Ziele konkretisiert und messbar macht.

<sup>22</sup> Vgl. (Felden & Hack, 2014), S. 392

<sup>23</sup> FB = Abkürzung für Family Business

<sup>24</sup> Vgl. (Felden, 2013)

<sup>25</sup> Vgl. (Felden, 2014)

## 4. Business Management für FUEGOs

Man kann keinen validen Beweis dafür erbringen, dass Menschen in FUEGOs automatisch erfolgreicher sind als CEOs von Publikumsgesellschaften, noch kann man behaupten, dass eigentümers- oder familiengeführte Unternehmen von Natur aus moralisch einwandfrei wirtschaften.

Dennoch ergeben sich auf den Besonderheiten dieses Unternehmenstyps konkrete Ansätze für das Überdenken betriebswirtschaftlicher Traditionen.

### 4.1. Abkehr von falschen Prämissen

Der „Erfinder“ des modernen Managements, Peter F. Drucker, meinte einmal: „Ein Unternehmen hat niemals einen Selbstzweck.“ Um eine Leistung erbringen zu können, braucht jedes Unternehmen eine Institution, die außerhalb der Unternehmensgrenzen liegt, diese Institution nennt sich KUNDE!

*„Schließlich darf man nie vergessen, dass die Ergebnisse ausschließlich in der Außenwelt existieren. Das Ergebnis der Tätigkeit eines Unternehmens ist ein zufriedener Kunde. Das Ergebnis der Tätigkeit eines Krankenhauses ist ein geheilter Patient. Das Ergebnis der Tätigkeit einer Schule ist ein Absolvent, der etwas gelernt hat, was er zehn Jahre später beruflich anwenden kann. Innerhalb einer Organisation entstehen nur Kosten.“<sup>26</sup>*

Ein Unternehmen existiert nicht, um Arbeitskräften und Managern Arbeitsplätze zu bieten oder Dividenden an Aktionäre auszuschütten, sondern um dem Markt Güter und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Und in unserer pluralistischen Gesellschaft von Organisationen muss das Unternehmen sein grundlegendes Interesse an Wirtschaftsgütern und Dienstleistungen durch ein Interesse für die Lebensqualität ergänzen – das heißt für die physische, menschliche und soziale Umgebung des modernen Menschen und der modernen Gesellschaft.<sup>27</sup>

Die Kunden eines Unternehmens müssen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Die Folgewirkungen sind Gewinne für das Unternehmen bzw. die Möglichkeit für attraktive und adäquat bezahlte Arbeitsplätze. Ziel jedes Unternehmens müssen somit zufriedene Kunden sein, die wiederkommen.

---

<sup>26</sup> (Drucker, 2005), S. 29

<sup>27</sup> Vgl. (Drucker, 2005), S. 31-34

Diese – vermeintlich – selbstverständliche Feststellung Druckers in Erinnerung zu rufen, ist gerade in einer Zeit wichtig, in der junge Menschen kollektiv daran glauben, der Zweck eines Unternehmens bestünde in der Erzielung von Gewinnen.

#### 4.2. Rückbesinnung auf unternehmerische Grundsätze

Spätestens seit Alfred Rappaport im Jahr 1986 sein Werk „Creating Shareholder Value“ veröffentlichte, veränderte sich auch das „mindset“ vieler Führungskräfte und Unternehmer.

Gewinnmaximierung und kurzfristiges Renditedenken standen im Vordergrund und tun es in weiten Teilen der Wirtschaft noch immer.

Ohne die historischen Zusammenhänge vom „Stakeholder approach“ bis hin zum Shareholder Value an dieser Stelle vertiefen zu wollen, müssen speziell eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen darauf achten, spezifische unternehmerische Grundsätze bei der Unternehmensführung einzuhalten.

Seit jeher gilt der Grundsatz: „Zuerst Geld verdienen, dann erst kann Geld ausgegeben werden“. Dieser Grundsatz wird in vielen Bereichen der Wirtschaft als vollkommen überholt angesehen. Hinsichtlich der Finanzierung von FUEGOs bietet er aber das entscheidende gedankliche Fundament. Sobald ein Unternehmen gegründet worden ist, hat es bereits Schulden<sup>28</sup>. Entweder bei Eigenkapitalgebern (in FUEGOs sind das in der Regel die Eigentümerfamilie oder der Eigentümer als Einzelperson) oder bei Fremdkapitalgebern. Daraus entsteht auch das Erfordernis zum Unternehmenswachstum, denn Schulden müssen eben mit Zinsen zurückbezahlt werden.

##### Die abgeleiteten Grundsätze:

- Ein gesundes Unternehmen finanziert sich ausschließlich über seine Kunden, diese sorgen für ausreichende Liquidität und für die erforderlichen Gewinne.
- Gewinne werden primär für notwendige Investitionen benötigt, nicht in erster Linie für die Ausschüttung an die Eigentümer (Shareholder).
- Wenn die Aufnahme von Fremdkapital (z.B. für Erweiterungsinvestitionen) unumgänglich ist, so muss das Ziel im schnellstmöglichen Rückbezahlen der Schulden gesehen werden.
- Ersatzinvestitionen sind jedenfalls aus den Abschreibungsgegenwerten zu finanzieren.

---

<sup>28</sup> Vgl. (Malik, 2007), S. 128-129

### 4.3. Strategische und operative Arbeiten trennen

Die dritte Lektion ist die Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene im Denken und Handeln der verantwortlichen Personen im Unternehmen. Auf der strategischen Ebene geht es darum, Erfolgspotenziale des Unternehmens sichtbar zu machen und diese aufzuzeigen, auf der operativen Ebene darum, die Erfolgspotenziale in Form von Liquidität und Rentabilität umzusetzen. Wer diese beiden Ebenen vermischt, wird selten auf Dauer erfolgreich sein können. Gerade in kleineren FUEGOs wird die Arbeit auf der strategischen Ebene zugunsten der operativen Arbeit manchmal vernachlässigt.

Peter F. Drucker widmete sich diesem Thema bereits in seinem 1964 erschienenen Werk „Managing for Results“. In diesem Buch ist bereits die Portfolioanalyse enthalten (!), die später die Strategieberatung der Boston Consulting Group berühmt gemacht hat.<sup>29</sup>

Eine der besten Denkschulen im Hinblick auf Strategisches Management stammt von Aloys Gälweiler. Sein Werk „Strategische Unternehmensführung“ erschien 2005 in der 3. Auflage.

Nach Gälweiler bedeutet „Unternehmensstrategie“ das systematische Durchdenken aller Systemzusammenhänge, um feststellen zu können, wie man von Anfang an handeln muss, um auf Dauer erfolgreich sein zu können. Und zwar, bevor man etwas beginnt.

Zu den strategisch relevanten Orientierungsgrundlagen gehören somit:

- Das Kundenproblem, als die stets am weitesten in die Zukunft reichende Orientierungsgrundlage
- Alle derzeitigen und künftigen Lösungstechniken, die für das jeweilige Kundenproblem eigenständige Märkte sind oder künftig begründen können
- Alle sozio-ökonomischen Randbedingungen, von denen Umfang und Entwicklung der Marktmengen abhängen und/oder beeinflusst werden
- Die aus diesem Wirkungsgefüge zu erwartende Entwicklung des Marktvolumens
- Art, Anzahl, Struktur und Strategie der Konkurrenten, die zur Zeit und künftig auf dem gleichen Markt sind<sup>30</sup>

Das für jede Strategie Charakteristische ist der vom Enderfolg her zum Anfangshandeln abgeleitete Satz von Handlungsfolgen.

---

<sup>29</sup> Vgl. (Malik, 2007), S. 159

<sup>30</sup> Vgl. (Gälweiler, 2005), S. 164

Der strategische Zeithorizont ist normalerweise nach vorne stets offen und nicht fest zeitlich begrenzt durch eine Anzahl von Jahren (diese hängen von den jeweiligen produkt- und marktspezifischen Erfolgspotenzialen in den Einzelfällen ab).

Am Ende Erfolg haben – als strategisches Ziel – heißt dabei stets, dass die Summe aller Periodenerfolge von Anfang bis zum Ende der unternehmerischen Tätigkeit in einem Geschäftsgebiet befriedigend war und dass dies sich am Ende in einem Geldüberschuss – als Unterschied zwischen allen Ausgaben und Einnahmen über die gesamte Zeitstrecke hinweg – niederschlägt.<sup>31</sup>

Gerade für FUEGOs ist es entscheidend, nicht nur operativ – oft mit Leidenschaft und Herzblut – tätig zu sein, sondern einen alten Grundsatz zu beachten:

„Man soll nicht nur im Unternehmen, sondern auch am Unternehmen arbeiten“.

#### 4.4. „Translating Strategy into Action“ – aber richtig

Nun gilt es, die strategischen Stoßrichtungen operativ umzusetzen.

Das bekannteste Strategieumsetzungsinstrument ist die „Balanced Scorecard“ (BSC), entwickelt von Robert S. Kaplan und David P. Norton.<sup>32</sup> Obwohl in kurzer Zeit in aller Munde, kann man feststellen, dass die BSC weder etwas Neues darstellte, noch eine wirkliche Lösung für das Problem der Strategieumsetzung bieten konnte.<sup>33</sup>

Für FUEGOs bieten sich hier die Arbeiten von Hans Ulrich und Walter Krieg im Rahmen des St. Galler Management Modells aus 1972<sup>34</sup> sowie die Arbeiten von Peter F. Drucker an, der schon deutlich früher als Kaplan und Norton von inhaltlich ausgewogen definierten Zielen ausging.<sup>35</sup>

Auf Basis dieser Erkenntnisse können folgende Schlüsselgrößen für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie genannt werden:

- die Marktstellung des Unternehmens bezogen auf alle Geschäftsgebiete
- die Innovationsleistung
- die Produktivität
- Attraktivität für gute Leute

---

<sup>31</sup> Vgl. (Gälweiler, 2005), S. 162-163

<sup>32</sup> Vgl. (Kaplan & Norton, 1996)

<sup>33</sup> Vgl. (Malik, 2005), S. 155

<sup>34</sup> Vgl. (Ulrich & Krieg, 2001)

<sup>35</sup> Vgl. (Drucker, 1992)

- die Liquidität
- Gewinnerfordernis<sup>36</sup>

Malik geht davon aus, dass diese Schlüsselgrößen die kürzestmögliche und praktischste Form einer richtigen Strategie darstellen, nämlich: Maximierung des Kundennutzens und gleichzeitige Maximierung der Produktionseffizienz.<sup>37</sup>

Speziell für FUEGOs ist das systemische Durchdenken der oben angeführten Schlüsselgrößen eine Frage des unternehmerischen Fortbestandes. Die Erkenntnis, dass nicht der Stärkste, sondern der Anpassungsfähigste am Markt erfolgreich sein wird, stellt die Überlebensstrategie aller erfolgreichen Unternehmen dar.

#### 4.5. Den Inhaberbonus nutzen

Um ein Unternehmen als FUEGO zu klassifizieren, muss die Familie bzw. der Eigentümer also über eine dominante Inhaberstellung verfügen. Dazu müssen sie in der Lage sein, die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen in ihrem Sinne beeinflussen zu können. Ein weiteres Kriterium ist – wie bereits festgestellt - das generationenübergreifende Unternehmensverständnis der Inhaber. Ziel vieler FUEGOs ist es, alle paar Jahrzehnte ein gesundes Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben.<sup>38</sup>

Dies führt in vielen Fällen dazu, dass die vorab beschriebenen Empfehlungen in vielen FUEGOs – oft im Unterschied zu manchen kapitalmarktfinanzierten Publikumsgesellschaften - exakt eingehalten werden, um die Ziele, die sich aus der Inhaberschaft ergeben, auch wirklich erfüllen zu können. Folgende Handlungen konnten in unserer langjährigen Beratungspraxis vielfach gesehen werden:

- Als oberstes Ziel wird nicht die Gewinnmaximierung, sondern der Unternehmenserhalt gesehen
- Das Wachstum des Unternehmens ist durch die Finanzkraft des Unternehmens bzw. der Inhaber begrenzt, das bedeutet: vorrangige Finanzierung durch Eigenkapital
- Unternehmensziele werden um Familienziele bzw. Eigentümerziele erweitert. Das führt in den meisten Fällen zu langfristig orientiertem Denken und Handeln.

Gut geführte FUEGOs verkörpern somit den Typus von unternehmerisch geführten Unternehmen und bieten eine gute Antwort auf die gesellschaftspolitischen Herausforderungen unserer Zeit.

---

<sup>36</sup> Vgl. (Malik, 2005), S. 155-157

<sup>37</sup> Vgl. (Malik, 2005), S. 157

<sup>38</sup> Vgl. (May, 2015), S. 27-29

## 5. Literaturverzeichnis

- Anderson, R., Reeb, D. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance. *Journal of Finance* 58: S. 1.301-1.329
- Drucker, F. P. (2005). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*, Berlin
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future*, Kap. 33, Oxford
- Ehrhardt, O., Nowak, E., Weber, F. (2006). Running in the family – The evolution of ownership, control and performance in German family owned firms 1903-2003, Swiss Finance Institute Research Paper No. 06-13
- Felden, B. (2013). Mit der Family Business-SWOT Familienunternehmen analysieren. *NWB-BB*, 11, 336–340
- Felden, B. (2014). Mit der Family – MAP Maßnahmen und Aktivitäten planvoll steuern. *NWB-BB*, 2, 50–56
- Felden, B., Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden
- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*, Frankfurt am Main
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family owned businesses? *Family Business Review*, 7(2), 159–176.
- Institut für Mittelstandsforschung (2010). *Die größten Familienunternehmen in Deutschland*. Bundesverband der deutschen Industrie e.V. und Deutsche Bank AK, Bonn/Berlin/Frankfurt
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press
- Malik, F. (2007). *Management. Das A und O des Handwerks*, Frankfurt am Main
- Märk, S., Situm, M. (2018). *Familienunternehmen und ihre Stakeholder*. Wiesbaden.
- May, P. (2015). *Erfolgsmodell Familienunternehmen*. Hamburg
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., Canella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13: S. 829-858
- Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Bern.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Taguiri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Ulrich, H., Krieg, W. (2001). *Das St. Galler Management-Modell 1972*, wiederveröffentlicht in Ulrich, Hans, *Gesammelte Schriften*, Band 2, Bern/Stuttgart/Wien

Villalogna, B., Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80: S. 385-417

Ziniel, W., Gavac, K., Seidl, T., Bachinger, K., Unternehmensübergaben und Nachfolgen in Österreich. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und Wirtschaftskammer Österreich – Gründerservice 2014.