

Effekte des Generationswechsels

Von Null auf Hundert

Familienunternehmen treten in den verschiedensten Erscheinungsformen auf: Vom solide geführten Handwerksbetrieb mit starker lokaler Verwurzelung bis hin zum multinationalen Großunternehmen in globaler Marktführerschaft. Dabei definiert sich die Spezies naturgemäß durch den Dreiklang aus Familie, Unternehmen und Kapital, der sie ganz wesentlich von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Er ist ihre Stärke und Schwäche zugleich, und wird in der akademischen Literatur als »Familianness« bezeichnet. Dieses Merkmal zeigt sich in allen Handlungen und Beziehungen und wirkt sich in einem gemeinhin risikoaversen, nachhaltig betriebenen Tagesgeschäft aus.

Wachstum wird häufig durch die strategische Erschließung internationaler Märkte erzielt. Indessen befasst sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung intensiv mit dem Phänomen der Internationalisierung von Unternehmen. Ältere Arbeiten beschreiben das Phänomen noch als sequentiellen Prozess, der mit Aktivitäten in wenigen, kulturell und geografisch nahe gelegenen Auslandsmärkten beginnt und relativ geringe Ressourcen bindet. Im Zuge der zunehmenden Erfahrungen greifen ressourcenintensivere Strategien Raum, um schrittweise weiter entfernte Märkte zu bearbeiten.

Demgegenüber zeigen jüngere Studien nun, dass sich keineswegs alle Unternehmen nach diesem Muster verhalten. Die klassischen Internationalisierungsmodelle haben jedenfalls keine Allgemeingültigkeit. So fällt seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts das Phänomen der »Born Globals« auf. So werden junge Unternehmen bezeichnet, die sich bereits mit ihrer Gründung oder bald darauf erfolgreich internationalisieren. Voraussetzung ist eine weltoffene Haltung der Gründer und ein sehr effizientes Geschäftsmodell, mit dem es gelingt, mit wenigen Ressourcen mehrere Auslandsmärkte zugleich zu erobern.

Die Erforschung dieses Ansatzes belegt ein weiteres Phänomen: Unternehmen, die lange Zeit nur in ihrem Heimatmarkt aktiv waren und dann sprunghaft mit der Internationalisierung beginnen. Diese

»Born Again Globals« sind vor allem Familienunternehmen. Da die diesbezüglichen Erkenntnisse noch spärlich sind, hat der Lehrstuhl für Strategisches Management und Entrepreneurship der Universität Liechtenstein die Strategien von 20 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein untersucht.



Das Forschungsprojekt setzt sich mit der Frage auseinander, welche Ereignisse in einem Familienunternehmen ein »Born Again Global«-Verhalten bewirken. Während bei Nicht-Familienunternehmen häufig »Management-Buy-Outs« oder Akquisitionen zu Auslösern werden, zeigt sich, dass in Familienunternehmen vor allem Generationswechsel Anlässe für den Beginn einer raschen Internationalisierung sind. Die jungen Leute verwirklichen sich vor dem Hintergrund selbst, dass sie über ein höheres Ausbildungsniveau verfügen und bereits persönliche internationale Erfahrungen besitzen. Ein weiterer kontextueller Faktor besteht in der Ausrichtung des Unternehmens

VISCHER

Basel Zürich www.vischer.com

YOUR TEAM FOR SWISS LAW AND TAX



auf Nachhaltigkeit. Alle diese Facetten tragen zu einem »Born Again Global«-Verhalten relativ bald nach dem Generationswechsel bei.

Die nachhaltige Orientierung auch der jungen Generation in Familienunternehmen bedeutet, dass der Erfolg der internationalen Aktivitäten nicht kurzfristig bewertet wird, sondern dass die langfristigen Auswirkungen auf den Fortbestand des Unternehmens im Fokus stehen. Hinsichtlich der Selbstverwirklichung geht es nicht primär um die eigene Person des Nachfolgers oder der Nachfolgerin, sondern um die Umsetzung eigener Vorstellungen im Familienunternehmen, um es weiter zu entwickeln. In dieser Beziehung stellt der bewusste Eintritt in internationale Märkte eine vielversprechende Möglichkeit dar, einen historischen Meilenstein zu setzen.

Dank ihrer oft fundierten Ausbildung sowie dank ihrer bereits gegebenen Auslandserfahrung bringen die heutigen Nachfolger in der Regel auch das Rüstzeug dafür mit. Die Wahrscheinlichkeit, dass Generationswechsel ein »Born Again Global«-Verhalten auslösen, steigt jedenfalls, wenn die Nachfolger schon im Studium oder in ersten beruflichen Tätigkeiten Erfahrungen im Ausland gesammelt haben und das Thema daher zumindest schon ein Stück weit beherrschen.

Aus diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich auch einige Implikationen für die Praxis ableiten. Die Resultate zeigen, dass der Impuls für den Beginn einer erfolgreichen, raschen Internationalisierung oft erfolgt, wenn Vorgänger- und Nachfolgergeneration gemeinsam im Unternehmen arbeiten. Dies kann sich beispielsweise in der gemeinsamen Entwicklung einer neuen Produktlinie oder aber in der Erweiterung des Geschäftsmodells manifestieren: Leitungsaufgaben, in denen die Nachfolgeneration das Potential für eine internationale Expansion entdeckt. Hier sollte die noch amtierende Generation die Jungen bewusst ermutigen und ihnen auch den Raum geben, aktiv aus dem Schatten ihrer Vorgänger herauszutreten. Letzteres ist wichtig für den nachhaltigen Fortbestand von Familienunternehmen. ■

Prof. Dr. Dr. Sascha Kraus, Leiter des Instituts für Entrepreneurship, Lehrstuhl für Strategisches Management und Entrepreneurship an der Universität Liechtenstein. Felix Schüßler, Doktorand und Unternehmensberater • Philipp Stieg, M.Sc., Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter, Vaduz

► Fortsetzung von Seite 37

liegt bleiben, sind im Übernahmengeschäft die Ausnahme. Eine ganz spezielle, zudem relativ große Transaktion zweier echter »Hidden Champions« stellt daher der Zusammenschluss des 1908 in Ennepetal gegründeten Familienunternehmens Dorma Holding GmbH + Co. KGaA, globaler Marktführer in der Türschließtechnik, mit der börsennotierten schweizerischen Kaba Holding AG dar, die ein weltweit führender Anbieter für Zutrittskontrollsysteme und Schlüsselsysteme ist. Mit einem konsolidierten Umsatz von knapp 2 Mrd. Euro stieg die fusionierte Einheit dorma+kaba in die globalen »Top 3« dieses Marktes auf. Als Motiv für ihren entschluss hoben die Dorma-Gesellschafter ihre Verpflichtung als Familienunternehmer hervor sowie die einmalige Chance, ein weltweit führendes Unternehmen zu schaffen.

Der Bielefelder Oetker-Gruppe gelang mit dem Erwerb der Conditorei Coppenrath & Wiese GmbH & Co. KG von den Erben eine bedeutende Akquisition. Der Kauf des europäischen Marktführers für tiefgekühlte Torten, Kuchen und Backwaren wurde von Oetker als Meilenstein seiner Unternehmensgeschichte und als Eintritt in neue Marktsegmente herausgestellt. Zu den Spitzenreitern bei wiederholten Zukäufen zählt Mahle. Das 1920 gegründete Stuttgarter Familienunternehmen hat mit dem Erwerb der Thermomanagementsparte des US-Zulieferers Delphi Automotive PLC seine 23. Akquisition in den letzten zehn Jahren realisiert.

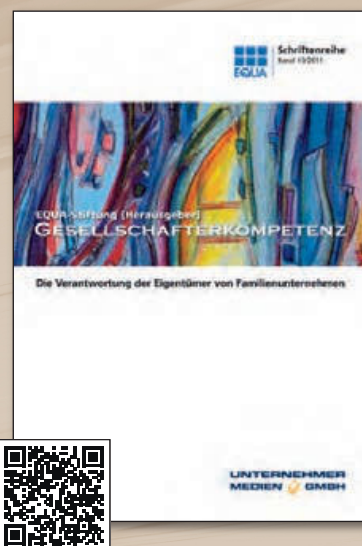
Ausblick ► Der Übernahmemarkt unter Beteiligung deutscher Unternehmen wird 2016 dank des Mittelstands spannend bleiben. Zu erwarten ist, dass es unverändert viele Übernahmeaktivitäten gibt. In den letzten beiden Jahren waren Familienunternehmen trotz finanzwirtschaftlicher und geopolitischer Risiken mit Transaktionen im In- und Ausland mutig unterwegs und haben auch vermehrt Nachfolgeregelungen durchgeführt. Da die Marktliquidität unverändert hoch, die Zinsen niedrig und Unternehmensbewertungen attraktiv sind, spricht nichts dagegen, dass es so weitergeht. Gegenwind könnte sich aus politischen Unwägbarkeiten ergeben. M&A-Berater denken aber von Natur aus positiv. ■

Dr. Axel Gollnick, Vorstand Angermann M&A International AG, Frankfurt/M.

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen

Festschrift der EQUA-Stiftung zu ihrem zehnjährigen Bestehen



STANDARDWERK

» Dr. Ulrich Wacker (Hg.)

»Wer Anteile hat, soll auch Anteil nehmen!« Aktueller Sammelband mit 25 fortschrittlichen Beiträgen namhafter Autoren aus Lehre, Forschung und Mittelstand zu allen wichtigen Themen zukunftsorientierter Führung von Familienunternehmen. Praktische Anleitung für aktive und inaktive Gesellschafter, ihre Verantwortung für Strategien, Finanzierungen und Kontrolle wahrzunehmen und das Tagesgeschäft kompetent, konstruktiv und kritisch als Eigentümer zu begleiten.

ISBN 978-3-937960-12-8 • 58,00 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

**UNTERNEHMER
MEDIEN GMBH**

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN