

**Carl-Auer**



Die Studie, die dieser Veröffentlichung zugrunde liegt,  
wurde mit den Mitteln der EQUA-Stiftung gefördert.

Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer,  
Torsten Groth

# Mehr-Generationen- Familienunternehmen

Erfolgsgeheimnisse von  
Oetker, Merck, Haniel u. a.

Unter Mitarbeit von:  
Jon Baumhauer, Bernward W. M. Brenninkmeyer,  
Reinhart Freudenberg, Jan von Haefen,  
Ulrich Hülsbeck, Michael Klett, Angelika Kostal,  
Helmut Kostal, August Oetker, Andreas Schmidt,  
Hans-Martin Schmidt, Christoph Schmidt-Krayer

2005

Carl-Auer Verlag im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Dossenheim  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe,  
Freiburg i. Breisgau. [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2005  
ISBN 13: 978-3-89670-481-8  
ISBN 10: 3-89670-481-8  
© 2005 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Schicken Sie einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de),  
und Sie erhalten noch schneller aktuelle Informationen von uns.

ten sie aber nicht egoistisch für sich aus, sondern stellen sie in den Dienst des Unternehmens und der Familie als übergeordnete Einheiten und Werte. Sie nutzen die Ungleichheit, den Unterschied an Einfluss, um Gleichheit durchzusetzen. Und damit lösen sie die Paradoxie in einer Weise auf, die allgemein akzeptiert wird, weil ihre Macht als funktional erlebt wird.

### **Exkurs: Die Idee familiärer Gleichheit und die Gefahren der Stammesorganisation (Fallstudie)**

Das folgende Fallbeispiel soll die Gefahren familiärer Gleichheitsideen und der Stammesbildung für das Überleben des Unternehmens illustrieren:

Es handelt sich um ein über 150 Jahre altes Familienunternehmen, das sich von einer Schmiede zu einem weltweit führenden Hersteller von Spezialmaschinen entwickelt hat. Was sich mit Blick auf das Unternehmen als positiver Verlauf darstellen lässt, entpuppt sich in Kenntnis der jüngeren Familiengeschichte als ein leider allzu typisches Muster: Uneinigkeiten zwischen den beiden Hauptgesellschaftern führten zu einer existenziellen Bedrohung des ökonomisch erfolgreichen Unternehmens. Unser Interviewpartner war Florian Esser, geschäftsführender Gesellschafter der Fa. Esser, Vertreter der fünften Generation. (Da es ihm ein Anliegen war, anonym zu bleiben, haben wir alle Namen und zur Identifizierbarkeit führenden Daten geändert.)

#### **Esser AG, Groß-Irgendwo<sup>49</sup>**

*Branche:* Spezialmaschinen

*Umsatz:* ca. 400 Mio. Euro

*Mitarbeiter:* ca. 2000 (weltweit)

#### *Kurzer geschichtlicher Rückblick*

Die höchst erfolgreiche Unternehmensgeschichte war wechselvoll und geht bis in das Jahr 1848 zurück. In diesem Jahr wird das Unternehmen als Hufschmiede gegründet. Noch in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts werden die ersten, damals noch von Pferden gezogenen, Nutzfahrzeuge (Kommunalwagen, Schneeräumer etc.) produ-

---

49 Name und Ort sind verändert.

ziert. Um 1930, an der Schwelle von der dritten zur vierten Generation, kommt es zu einer Hinwendung zum Spezialmaschinengeschäft, in dem das Unternehmen heute Weltmarktgeltung beanspruchen kann.

Zum Kriegsende 1945 fallen die Produktionsstätten der Bombardierung zum Opfer, so dass der Aufbau durch die vierte Generation – zwei Brüder – einer Neugründung gleichkommt. Getragen von einer immensen Nachfrage in der Wiederaufbauphase der Nachkriegszeit expandiert das Unternehmen und erreicht schnell wieder die alte Größe. Die Erfahrung von Zerstörung, Enteignung und Demontage der Produktionsanlagen nach dem Krieg führt dazu, dass »man mit dem ersten verdienten Geld ins Ausland gerannt ist«. 1957 wird deshalb »aus familiärem Sicherheitsdenken heraus, nicht aus Marketinggründen« eine produzierende Tochtergesellschaft in den USA gegründet. Im Laufe der Zeit wird die Internationalisierung immer weiter vorangetrieben, so dass das Unternehmen inzwischen weltweit über mehr als 30 Tochtergesellschaften verfügt.

Um 1970 tritt die fünfte Generation, ein Sohn des älteren Bruders und zwei Söhne des jüngeren Bruders, in das Unternehmen ein und übernimmt 10 Jahre später die geschäftsführende Verantwortung. Das Unternehmen wächst kontinuierlich weiter, die Produktpalette wird vergrößert, der Dienstleistungssektor ausgebaut und das Management um familienfremde Geschäftsführer erweitert. Im Jahr 2002 schließlich wird das Unternehmen in eine AG umgewandelt, und es wird ein Fremdinvestor gefunden, der sich zu 30 % am Unternehmen beteiligt.

Dieser Kurzabriss lässt kaum vermuten, dass die letzten 20 Jahre von erbitterten Gesellschafterstreitigkeiten geprägt waren, denen das Unternehmen beinahe zum Opfer gefallen wäre. Um zu verstehen, was passiert ist, müssen wir einen Blick auf die historische Entwicklung der Gesellschafteranteile werfen.

Das Unternehmen geht in den ersten beiden Nachfolgen bezogen sowohl auf die Anteile als auch auf die Geschäftsführung stets auf den (einzigsten) männlichen Nachkommen über. Der Zufall wollte es, dass es immer nur diesen einen männlichen Nachfahren gab, der dann das Unternehmen übernehmen konnte, während die weiblichen Nachkommen der zweiten und dritten Generation jeweils abgefunden wurden. Dieser Zufall wiederum entledigte die jeweils Übergebenden der Notwendigkeit, eine für das Unternehmen verbindliche Nachfolgeregelung zu finden. Im Prinzip liegt hier schon ein Keim für die späte-

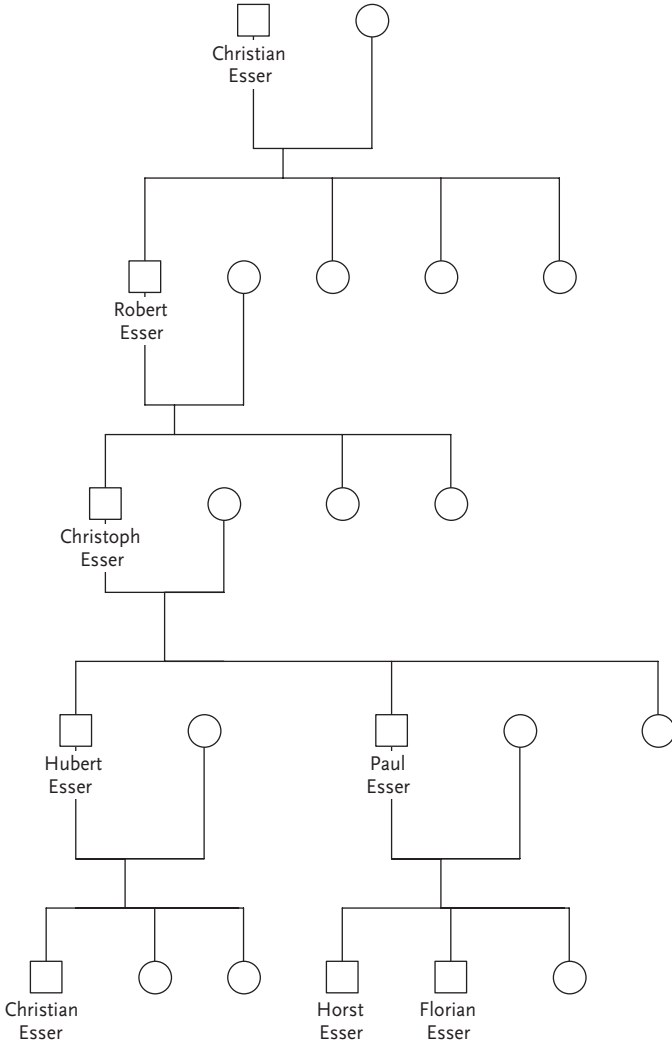


Abb. 14: Entwicklung der Gesellschafteranteile bei der Esser AG (1.–5. Generation)

ren Konflikte. An die Stelle einer *bewusst* gepflegten Nachfolgeregelung, wie man sie bei den meisten langlebigen Unternehmen findet und wie sie notwendig geworden wäre, wenn es mehrere männliche Nachfahren gegeben hätte, tritt hier eine quasi selbstverständliche Weitergabe der Gesellschafter- und Führungsfunktion.

*Die Auswirkung des familiären Gleichheitsideals*

Anders sieht es dann beim Übergang von der dritten zur vierten Generation aus. Zum ersten Mal in der Historie des Unternehmens sind zwei männliche Nachfahren vorhanden – die Frauen spielten auch zu der Zeit noch keine Rolle. Hubert Esser, als der designierte Nachfolger, entschließt sich, auch seinen jüngeren Bruder, Paul Esser, sowohl an der Geschäftsführung als auch am Besitz des Unternehmens zu beteiligen. Dies tut er offenbar nicht nur aus familiären Gründen, sondern er kann dies auch sachlich rechtfertigen: Der jüngere Bruder bringt vielfältige Kompetenzen mit, die ihn zu einer Führungsposition im Unternehmen befähigen. Doch diese sachlichen Gründe kaschieren nur, dass hier auf Gesellschafterseite das alte Nachfolgeschema verlassen wird, ohne dessen Auswirkungen zu bedenken.

Der jüngere Bruder Paul wird zunächst mit 40 % als Komplementär beteiligt und erhält später noch einmal 5 %. Die Verteilung 55 : 45 Prozent macht schon deutlich, dass sich der »große« Bruder, als eigentlich vorgesehener Nachfolger, keineswegs ambivalenzfrei auf eine gleichrangige Beziehung einlassen will. Er agiert im Bewusstsein, der »Königmacher« zu sein.

Dennoch wird die Arbeits- und Verantwortungsteilung beider Brüder als harmonisch beschrieben. In der Ausgangskonstellation ist eine Art »Checks and Balances« angelegt: Der eine besitzt mehr Anteile, der andere hat in der operativen Geschäftsführung mehr zu sagen, und beide beobachten sich ständig unter diesen Gesichtspunkten. Trotz der nach außen getragenen Harmonie rumort es beim Jüngeren: Als Paul Esser seinen Bruder Hubert Esser bittet, ihm weitere Gesellschafteranteile zur besseren Unternehmensabsicherung in der fünften Generation zu überschreiben, lehnt dieser ab. Deutlich wird, wie sehr die Frage Gleichheit und Gerechtigkeit das Verhältnis der Brüder zueinander bestimmt.

Noch während dieser Gesellschafterdiskussionen – die eigentlichen Streitereien folgen noch – tritt die fünfte Generation ins Unternehmen ein. Zunächst Christoph Esser, der einzige Sohn Huberts (er hat noch zwei Töchter). Schnell kommen Zweifel an dessen Eignung auf. Selbst sein Vater muss dies aufgrund zahlreicher Auseinandersetzungen erkennen, so dass Christoph nach wenigen Jahren wieder aus dem Unternehmen ausscheidet. Offenkundig scheint zunächst das Prinzip »Das Unternehmen geht vor« zu siegen. Man nimmt kei-



ne Rücksicht auf Verwandtschaftsgrade. Besser macht sich Horst, der Sohn Pauls und damit Spross des anderen Stamms. Er kümmert sich hauptsächlich um das Geschäft in Amerika und kann dort Erfolge vorweisen.

### *Die Stammesbildung*

Die einigermaßen stabile Situation gerät aus den Fugen, als Florian Esser, der zweite Sohn Pauls, sein Studium abschließt und sich anschickt, ins Unternehmen einzutreten. Dies ruft Hubert Esser auf den Plan: Höchstwahrscheinlich getrieben von der Sorge um sein Lebenswerk – er ist der ältere Bruder, er war vom Vater zur Nachfolge auserkoren und sieht jetzt seine beiden Neffen und nicht seinen Sohn in der Nachfolge –, stimmt er dem Eintritt von Florian Esser nur zu, wenn auch sein Sohn Christoph (der wahrscheinlich nicht zufällig den Namen des Unternehmensgründers trägt) nach fünfjähriger Abwesenheit ins Unternehmen zurückkommen kann.

Bei diesem Wunsch und der entsprechenden Entscheidung handelt Hubert Esser offensichtlich aus der Rolle als Vater heraus. Deutlich wird auch die Delegation an seinen Sohn, sein Lebenswerk fortzuführen. Obwohl Christoph schon »bewiesen« hatte, dass er mit der Aufgabe höchstwahrscheinlich überfordert sein würde, kann sein Vater es nicht dulden, dass künftig beide Söhne des jüngeren Bruders, den *er* schließlich erst zu dem gemacht hatte, was er jetzt ist, das Unternehmen leiten werden.

Natürlich ist der andere Stamm nicht zufrieden mit dieser Situation. Weil Paul sich aufgrund seiner Leistungen in der Unternehmensführung sowieso nicht als Minderheitsgesellschafter sieht und nun auch noch wieder mit dem eigentlich schon als gelöst geglaubten »Problemfall«, seinem Neffen Christoph, auskommen muss, sucht er einen Ausweg. Um den starken Stamm zu schwächen, schlägt er eine Änderung der ursprünglichen, in der Vergangenheit praktizierten, jedoch nie formal fixierten Nachfolgeregelung vor: Nur die Söhne, die ja im Unternehmen tätig sind, erhalten Anteile, während die Töchter mit Geldmitteln abgefunden werden. So schenkt er, in der Hoffnung, sein Bruder werde es ihm gleichtun, seiner Tochter 5 % der Anteile, den Rest überträgt er an die beiden Söhne zu gleichen Teilen. Tatsächlich folgt Hubert Esser, der neben dem Sohn noch zwei Töchter hat, dieser Änderung der Erbregelung einige Jahre später. Den Anteil seines Stammes von 55 % überträgt er nicht vollständig an Christoph,

sondern lediglich 45 % davon. Seinen beiden Töchtern überträgt er jeweils 5 %. Wie sich später zeigen wird, ist dieser »Trick« mit entscheidend für den Erhalt der Firma.

### *Der Konflikt*

Die an sich schon problematische Zusammenarbeit zwischen den Stämmen spitzt sich immer weiter zu, als zunächst Hubert und dann Paul sterben. Auch wenn ihre Beziehung nicht ambivalenzfrei war, so hatten sie doch dafür gesorgt, dass es nicht zu offenen Konflikten zwischen ihnen bzw. ihren beiden Familien kam. Da ihre Autorität unumstritten war, hatte dies auch friedensstiftende Wirkungen auf die nächste Generation. Wie so oft, wenn akzeptierte Autoritäten wegbrechen, kommt es nach ihrem Tod zum Machtkampf.

Faktisch wird das Unternehmen nun von den Brüdern Florian und Horst Esser geleitet, während ihr Cousin Christoph als Mehrheitsgesellschafter »in der Weltgeschichte rumgondelt«. Mit dieser »Arbeitsteilung« wird das in der vierten Generation entstandene Muster aufrechterhalten. Mit den Worten unseres Interviewpartners (Florian): »Er [Christoph Esser] wusste schon, dass sein Vater meinen Vater [Paul Esser] gefördert und letztlich als Chef akzeptiert hat, und so hat er es innerlich auch mit mir gehandhabt: Er dachte sich, du bist der Chef, aber nur von meinen Gnaden!«

Zur Eskalation kommt es, als Florian Esser beschließt, die Eskapaden seines Cousins nicht weiter widerspruchslos hinzunehmen. Er beginnt, dessen Missmanagement im Unternehmen systematisch zu dokumentieren, um juristisch verwertbares Material in die Hand zu bekommen.

Was dann folgt, soll hier nur noch in Stichworten wiedergegeben werden: Androhung einer Klage zur Absetzung Christoph Essers als Geschäftsführer – Tod des Bruders von Florian Esser – Christoph strengt diverse Prozesse an – Versuche, Christophs Schwestern aus der Stammessolidarität abzuspalten – Angebot Christophs, dann das Unternehmen zu verlassen, wenn auch Florian geht ...

Als Florian schließlich – zermürbt von den Streitigkeiten, die sich nun schon über Jahre hinziehen – anbietet, endgültig aus der Geschäftsführung auszusteigen, verzichtet Christoph auf die Erfüllung seiner Forderung (ein typisches Beispiel dafür, dass es bei innerfamiliären Konflikten meist nicht um Sach-, sondern Beziehungsfragen geht: In dem Moment, in dem Florian einlenkt, ist Christophs Forde-

rung auf der Beziehungsebene erfüllt, so dass sie auf der Sachebene nicht mehr vollzogen werden muss).

Im dargestellten Konflikt zeigt sich eine nur zu oft zu beobachtende Vermischung von Stammes- und Unternehmensinteressen bzw. ein Oszillieren zwischen diesen beiden Polen. Ist das Stammesdenken einmal etabliert und kommt es dann zu Auseinandersetzungen über die personelle und inhaltliche Führung des Unternehmens, so ist es kaum noch möglich, eine Einigung zum Wohle des Unternehmens herbeizuführen. Gleich mehrere Aspekte wurden in dem Unternehmen über Jahrzehnte nicht beachtet:

- Zum einen fehlte eine bewusste und an objektivierbaren Kriterien ausgerichtete, neutrale Steuerung der Nachfolge. Hätte beispielsweise der Vater von Hubert und Paul Esser eine Regelung für seine Söhne getroffen, wäre der Stammeskampf um die Vorherrschaft höchstwahrscheinlich nicht so zerstörerisch verlaufen. Beide Parteien hätten sich immer auf den Vater und dann Großvater beziehen können.
- Auch hat es so gut wie keine geeignete Traditionspflege gegeben. Das Unternehmen wurde aufgrund seiner völligen Zerstörung im Krieg wie eine Neugründung geführt, so dass kein ausreichendes Gefühl der Treuhänderschaft für das Unternehmen in der fünften Generation entwickelt wurde.
- Entscheidend ist sicherlich auch, dass es keine neutralen Dritten oder entsprechende Gremien gab, die den Gesellschafterkonflikt hätten regulieren können; Unternehmen und Familie verfügten über keine Konflikt vorbeugende oder sie lösende Mechanismen und Regeln.

Dass letztlich noch eine friedliche Lösung gefunden wurde, lag u. a. an einer Schwester Christophs, d. h. einer Gesellschafterin des stärkeren Stammes. Ihre 5 % wurden zum »Zünglein an der Waage«, mit dessen Hilfe Christoph zum Einlenken gebracht werden konnte. Man einigte sich darauf, einen Fremdinvestor in das Unternehmen zu holen, der mit einem Anteil von 30 % konfliktthemmend wirkt. Kein Stamm kann gegen den Willen des Investors agieren, er übernimmt somit die bisher nicht besetzte Rolle des »neutralen Dritten«. Zunächst scheinen damit die Stammeskonflikte befriedet.

Abschließend muss ergänzt werden, dass das Unternehmen die anhaltenden Konflikte und die damit einhergehende Lähmung der Un-

ternehmensleitung in den 1990er Jahren nur deshalb überleben konnte, weil es sich aufgrund seiner zersplitterten und dezentralen Organisationsstruktur weitgehend selbstorganisiert weiterentwickeln konnte. Die Geschäftsführung der regionalen Einheiten hatte gegenüber den Gesellschaftern rechtlich eine so starke Position, dass Blockaden verhindert wurden. Außerdem wurde – eine nicht beabsichtigte, aber positive Nebenwirkung des Streits – »während der ganzen Jahre kein Geld an die Gesellschafter ausgeschüttet«, so dass die Eigenkapitalquote des Unternehmens stets hoch war. Da die Branchenentwicklung eher langsam verläuft, wirkte sich die Lähmung bzw. Entscheidungsunfähigkeit auf Gesellschafterseite nicht unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus. All diese Faktoren zusammen können im Rückblick wohl dafür verantwortlich gemacht werden, dass hier ein Unternehmen überlebte, obwohl es kein angemessenes Grenz- bzw. Schnittstellenmanagement zwischen Unternehmen und Familie gab. Die in der Bildung von Stämmen angelegten Konfliktlinien, die u. E. generell als gefährlich anzusehen sind, hätten auch hier leicht zur Katastrophe für das Unternehmen werden können.

### **6.5 Paradoxie IV: Shareholder sein, ohne wie ein Investor zu handeln**

Was bislang auf einer allgemeinen Ebene als Gegensatz zwischen den Spielregeln der Familie und denen des Unternehmens charakterisiert wurde, findet seinen Ausdruck auch als paradoxe Anforderung an die Familienmitglieder in ihrer Rolle als Gesellschafter und Shareholder des Unternehmens. Der Leitsatz »Das Unternehmen geht vor!« scheint auf den ersten Blick ihren Interessen als Investoren zu widersprechen. Zumindest würden sich Investoren, die Aktien eines börsennotierten Unternehmens in ihrem Portfolio halten, solch einer Maxime nicht ohne weiteres fügen. Ganz im Gegenteil: Sie fordern, dass sich das Management am Interesse der Shareholder zu orientieren hat und die Steigerung des Shareholder-Values zu seinem Ziel machen muss (zumindest war das Bekenntnis zum Shareholder-Value bis vor wenigen Jahren bei den Hauptversammlungen deutscher Aktiengesellschaften scheinbar ein »Muss« für die jeweiligen Vorstandssprecher). Und gegen dieses Ziel spricht ja prinzipiell auch aus Sicht des Familienunternehmens nichts. Auch dessen Anteilseigner sind daran interessiert, dass der Unternehmenswert steigt.