ESCH. The Brand Consultants

Studie

# Familienunternehmen: Stärke aus Haltung?

Passion for Brands. ESCH.

# Über uns:
# Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke

Unsere DNA ist die universitäre Forschung.
—
Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kunden. Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikaton. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

Unsere Erfahrung ist einzigartig.
—
Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Mit unserer Erfahrung aus mehr als 700 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

Warum ESCH.?
—
**Wir schaffen Commitment.**
Wir überzeuen und nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

**Wir bringen Strategien auf die Bahn.**
Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

**Das beste Ergebnis zählt.**
Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

**Wir sind Wegbereiter.**
Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.



# Der Autor

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
—
Professor Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants. Er lebt Purpose und Marke wie kein Zweiter und gilt als „Markenpapst“. Mit seiner Unternehmensberatung arbeitet er für Hidden Champions, Familienunternehmen und DAX-Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen weltweit. Seine Beratung wurde mehrfach als „Beste Berater für Marketing, Marke und Preis“ ausgezeichnet. Beratungsschwerpunkte liegen in Fragen der Markenführung, der Unternehmensstrategie, der Kommunikation und des Kundenverhaltens.
Prof. Esch lehrte als Universitätsprofessor an der EBS Business School sowie an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen (Schweiz), Innsbruck (Österreich) und Gießen. Professor Esch ist gefragter Key-Note-Speaker und wirkte in vielen renommierten Management Executive Education-Programmen in Deutschland, der Schweiz und Frankreich (INSEAD) mit. Esch war lange Jahre Vize-Präsident des Deutschen Marketingverbandes, Vorsitzender des Wissenschaftspreises für Marketing und Mitglied der Jury zum Markenaward. Er war Initiator des Deutschen Markenkongresses und des Markenawards. Prof. Esch hat mehr als 1000 Publikationen in internationalen Top-Journals wie dem Harvard Business Manager oder der FAZ veröffentlicht und zahlreiche nationale und internationale Preise für seine Forschungsarbeit erhalten. 2004 wurde Prof. Esch zum Saarlandbotschafter ernannt.

DANKE: Mein Dank gilt Lars Sell (M.Sc. Betriebswirtschaftslehre), Laura Portz (M.Sc. Betriebswirtschaftslehre) sowie Hanna König (Marketing Associate) für die sorgfältige Datenerhebung und fundierte Auswertung dieser umfänglichen Studie. Hanna König oblag zudem die Fertigstellung der gesamten Studie in gedruckter Form. Wie in anderen Studien auch hat Julia Vogler (Senior Associate) wertvolle Hinweise für die Darstellung der Erkenntnisse in sprechenden Abbildungen gegeben. Herzlichen Dank für die gelungene Umsetzung der Studienerkenntnisse.

# Inhalte


1. Familienunternehmen: das Rückgrat der deutschen Wirtschaft
2. Familienunternehmen haben Haltung
3. 66 Prozent der Familienunternehmen kommunizieren ihren Purpose nicht
4. Werte prägen Kultur. Nur die Hälfte der Familienunternehmen kommuniziert diese
5. Ohne Ziel kein Weg: 67,3 Prozent der Familienunternehmen kommunizieren keine Vision
6. Der ESCH. Leitbild Champion deutscher Familienunternehmen
7. Haltung zeigen und Potentiale schöpfen


# Familienunternehmen: das Rückgrat der deutschen Wirtschaft

*Um ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, braucht es kein ganzes Dorf, sondern lediglich eine gut eingespielte Familie.*

Deutschland ist nicht die USA. Während in den USA innovative Start-ups aus dem Boden sprießen und zahlreiche Business Angels zum Investieren verlocken, sind wir in Deutschland noch weit davon entfernt. Nur wenige neue Unternehmen wie Biontech, Lieferando oder Zalando stehen für diese Entwicklung.

Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind nach wie vor Familienunternehmen. Wer eine Familie managen kann, der kann auch ein milliardenschweres Unternehmen führen.

90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte Unternehmen. Sie erzielen 52 Prozent der Umsätze und stellen zirka 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland.

Familienunternehmen wird ein langfristiges Handeln aus einer klaren Haltung heraus attribuiert. Der oder die Gründer stecken meist noch tief verankert in diesen Unternehmen und prägen das Denken und Handeln nachhaltig.

Doch nutzen Familienunternehmen auch genau diese Stärken?

Wir bei ESCH. haben uns daher gefragt, was das Erfolgsgeheimnis der zahlreichen Familienunternehmen hierzulande ist und in unserer Studie 330 der 1000 größten deutschen Familienunternehmen näher unter die Lupe genommen. Dazu haben wir deren Websites systematisch analysiert, um zu ermitteln, inwiefern Familienunternehmen dort ihre Haltung auch klar zum Ausdruck bringen, indem sie eindeutig ihren Purpose formulieren und Unternehmensgrundsätze vermitteln.

Langfristigkeit bedingt zudem auch große Ziele in Form einer Vision. In der Analyse wurde deshalb ebenfalls geprüft, inwiefern diese Unternehmen auch eine Vision klar kommunizieren.

Anschließend wurden die recherchierten Leitbilder anhand einheitlicher Kriterien von mehreren ESCH.-Mitarbeitern bewertet und die Ergebnisse verglichen, um die Intercoder-Reliablität der Analyse sicherzustellen. Dieser Prozess erstreckte sich von Dezember 2021 bis Juli 2022.

Abbildung 1: Die Komponenten des Leitbilds

# Familienunternehmen haben Haltung

## Nachhaltiges Handeln, langfristige Perspektive

—

Zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen existieren viele Unterschiede, die Einfluss auf den Erfolg haben. Zentral ist sicherlich, dass in Familienunternehmen das Denken und Handeln langfristig ausgerichtet ist. Manager werden nicht quartalsweise am kurzfristigen Erfolg des Unternehmens bewertet. Ihre Perspektive ist eine andere. Es geht meist darum, langfristig als unabhängiges Unternehmen weiter profitabel zu wachsen.

Eine solche Langfristperspektive hat große Auswirkungen auf das Denken und Handeln der Manager sowie auf Ziele, Strategien und Maßnahmen.

Schnellschüsse und Zickzackkurse können hier ebenso vermieden werden wie opportunistisches Handeln und Reaktionen auf das, was gerade „angesagt" ist.

## Purpose als Gründeranliegen

—

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen der Unternehmenszweck das Wirken der Manager (implizit) bestimmt. Beim Purpose oder der Mission geht es um die idealistische Motivation, warum es ein Unternehmen gibt. Das, was den Gründer getrieben hat, treibt meist bis heute das ganze Unternehmen.

Dieser Grund, warum es das Unternehmen gibt, steckt das Spielfeld ab, auf dem sich Unternehmen bewegen. Es bestimmt Denken und Handeln der Manager, stiftet Sinn bei Mitarbeitern und ist die „licence to operate" in der Gesellschaft.

Einen Purpose haben ist kein Selbstzweck: Der Purpose treibt den Erfolg eines Unternehmens, wenn er denn wirklich gelebt wird und Grundlage für Ziele, Strategien und Maßnahmen in Unternehmen ist.

## Unternehmensgrundsätze als kulturprägendes Element

—

Es gibt aber auch eine ganze Reihe von Unterschieden auf Verhaltensebene. Die meisten Familienunternehmen, für die wir tätig sind, weisen eine starke Unternehmenskultur auf. Eine solche Kultur als Hintergrundphänomen prägt das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und mit Dritten. Kultur entsteht nicht aus dem Nichts. Es sind vielmehr die Unternehmensgrundsätze, die bei konsequenter Anwendung das Verhalten steuern. Durch Unternehmensgrundsätze legen Unternehmen fest, wofür ein Unternehmen (ein)steht. Drei bis fünf Unternehmensgrundsätze sollten dabei kulturprägend wirken.

Familienunternehmen können auch hier klarer sein als viele börsennotierte Unternehmen, in denen leider zu häufig Unternehmensgrundsätze politisch korrekt entwickelt werden, um nirgendwo anzuecken. Diese sind dann häufig unverbindlich und werden in der Folge selten wirksam im Unternehmen so umgesetzt, dass man sie auch wirklich spürt.

## Vision: ein großes Ziel anstreben

—

Gerade durch diese klare Haltung und die Langfristigkeit lassen sich auch große Ziele entwickeln. Eine Vision ist ein solches großes, ambitioniertes Ziel. Die Vision beschreibt, wo ein Unternehmen in zehn bis 15 Jahren sein möchte So kontraintuitiv es klingen mag. Gerade in turbulenten Zeiten mit sich laufend ändernden Rahmenbedingungen hilft eine große Vision. Wer hätte schon mit Corona oder mit einem Krieg wie dem in der Ukraine gerechnet? Beides hat tiefgreifende Folgen für Wirtschaft, Unternehmen und Menschen. Damit Manager und Unternehmen bei diesen tiefgreifenden Einschnitten in Ziele, Strategien und Maßnahmen auf Kurs bleiben, hilft ein langfristiges Ziel, das durch die Vision gesetzt wird. Auch hier zeigen sich wahrscheinlich Verhaltensunterschiede zwischen Familienunternehmen und großen Konzernen. In Konzernen ist der Rechtfertigungsdruck der Manager sehr hoch, vor allem wenn Ziele nicht erreicht werden. Insofern würde opportunistisches Verhalten bedingen, die Ziele eher nicht so ambitioniert zu stecken. Genau dies soll durch eine klare Vision vermieden werden. Diese muss anspruchsvoll formuliert sein, damit es Mitarbeiter wie Manager motiviert und sich alle im Unternehmen anstrengen, das Ziel auch wirklich zu erreichen. Selbst wenn man es dann verfehlen würde, sind die Wachstumsschritte wahrscheinlich größer als bei einem defensiv formulierten Ziel. Dies zeigen alle Erkenntnisse in diesem Bereich: Wenn der Korb hoch hängt und man sich anstrengen muss, erreicht man mehr, als wenn der Korb niedrig hängt.

## Purpose, Unternehmensgrundsätze und Vision sind kein Selbstzweck. Sie wirken positiv auf den Erfolg.

—

Es ist bekannt und belegt, dass der Purpose den Erfolg von Unternehmen treibt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Purpose in Unternehmen

- gelebt wird sowie
- Grundlage für Strategien des Unternehmens ist.

Abbildung 2 zeigt den Einfluss von Purpose-Orientierung auf die Unternehmensentwicklung.

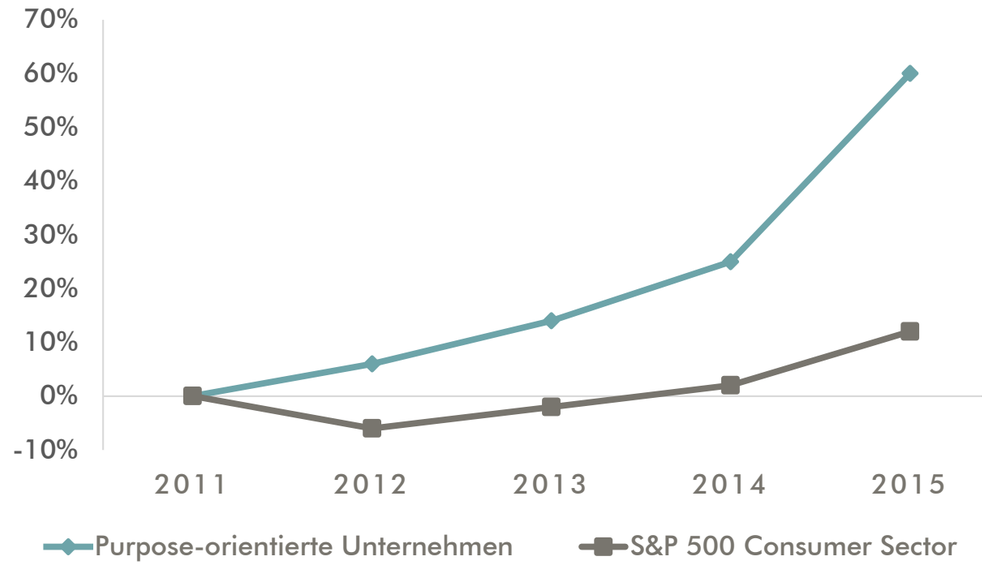


Abbildung 2: Wirkung des Purpose auf die Unternehmensentwicklung
Quelle: Korn Ferry Institute, 2016, S. 5.

Bildhaft gesprochen ist der Purpose der Polarstern am Horizont, an dem sich alle Mitarbeiter im Unternehmen orientieren, den sie aber niemals erreichen können.

Der Purpose allein reicht allerdings nicht aus. Vielmehr sind auch klare Unternehmenswerte erforderlich, um aus einer klaren Haltung heraus die Herausforderungen der Zukunft angehen zu können. Wäre man mit einem Schiff auf den Meeren unterwegs, würde die Crew zur Navigation zum Polarstern (Mission) aufblicken, während die Unternehmensgrundsätze die Regeln des Umgangs an Bord klären würden. Und schließlich braucht es auch eine klare Vision, damit Manager wissen, welchen Zielhafen sie mit ihrem Unternehmen ansteuern wollen .

Abbildung 3 gibt nochmals die Zusammenhänge zwischen Mission, Vision und Unternehmensgrundsätzen wider.

Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen Mission, Vision und Unternehmensgrundsätzen
Quellen: www.pexels.com, www.pixabay.com, www.unsplash.com



# 66 Prozent der Familienunternehmen kommunizieren ihren Purpose nicht

Wie heißt es so schön: Tue Gutes und rede darüber. Offensichtlich hat sich diese Erkenntnis bei Familienunternehmen bei der Kommunikation ihrer Haltung noch nicht durchgesetzt.

Im ersten Schritt unserer Analyse haben wir uns den Purpose bzw. die Mission der Familienunternehmen angeschaut. Der Purpose ist der Existenzgrund eines Unternehmens. Er bestimmt das Spielfeld, auf dem man sich bewegt. Er stiftet Sinn und treibt die Mitarbeiter an. Der Purpose ist somit die „licence to operate“ und nicht nur „nice to have“, sondern essenziell für den Erfolg eines Unternehmens. Ein Purpose ist somit für ein Unternehmen buchstäblich lebensnotwendig.

Die Ergebnisse unserer Analyse sind allerdings mehr als ernüchternd:

66,1 Prozent der untersuchten Familienunternehmen haben keine eindeutig formulierte Mission oder kommunizieren diese zumindest nicht öffentlich.

Wer jetzt denkt, dass nur kleinere Unternehmen die Notwendigkeit einer klar formulierten Mission noch nicht ganz verinnerlicht haben, der irrt. Unsere Studienergebnisse belegen, dass 64 Prozent der Top 100 der größten deutschen Familienunternehmen, deren Umsätze bis in den dreistelligen Milliardenbereich ragen, keine Mission formuliert haben. Damit liegen sie im Vergleich sogar hinter den etwas umsatzschwächeren Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 1-2 Milliarden Euro (57 Prozent). Bei den Familienunternehmen mit einem jährlichen Umsatz unter einer Milliarde Euro, haben lediglich 20 Prozent der Unternehmen eine Mission formuliert bzw. kommuniziert (vgl. Abbildung 4).

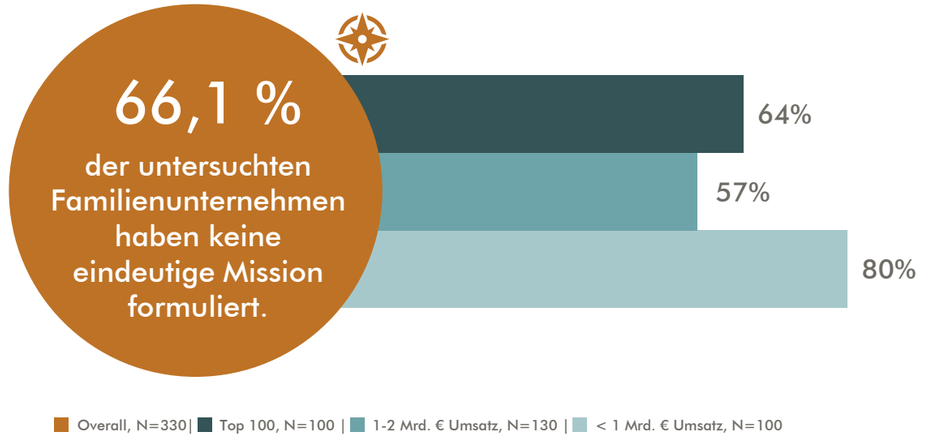


Abbildung 4: Familienunternehmen ohne klar formulierte Mission

## Mission Impossible: 12,5 Prozent der untersuchten Mission-Statements beschreiben keinen Unternehmenszweck.

—

Eine Mission zu haben ist sicherlich erstmal besser als keine Mission zu haben. Dennoch lassen sich bei näherer Betrachtung auch erhebliche Qualitätsunterschiede bei den untersuchten Mission-Statements der 112 übrig gebliebenen Familienunternehmen feststellen. 87,5 Prozent der Mission-Statements beschreiben tatsächlich einen Unternehmenszweck, wie bespielsweise das Mission-Statement von Bertelsmann: „To Empower. To Create. To Inspire." Dieses bringt kurz und prägnant auf den Punkt, weshalb jeder Mitarbeiter von Bertelsmann jeden Tag zur Arbeit kommt. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 12,5 Prozent der Mission-Statements deutscher Familienunternehmen eher einer reinen Tätigkeitsbeschreibung entsprechen. Ein Mission-Statement, an dem man dies besonders gut erkennen kann, ist das der Maschinenfabrik Reinhausen. Die Mission: „Überlegene Lösungen für Hersteller und Betreiber kritischer Betriebsmittel zur Regelung von Lastfluss und Spannungsqualität in resilienten Stromnetzen" beschreibt zwar sehr genau, welche Lösungen das Unternehmen anbietet, sie dient jedoch kaum als motivierende uns inspirierende Leitidee, die Mitarbeiter antreibt. Bei den Familienunternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro pro Jahr sind es sogar 20 Prozent, die lediglich die Tätigkeit des Unternehmens beschreiben. Diese Mission-Statements stiften somit vermutlich wenig bis keinen Nutzen. Denn einen Purpose haben und leben sind zwei Paar Schuhe. Der Purpose muss im Zentrum der Strategie stehen und den Mitarbeitern Orientierung geben, um sich erfolgswirksam auszuwirken.

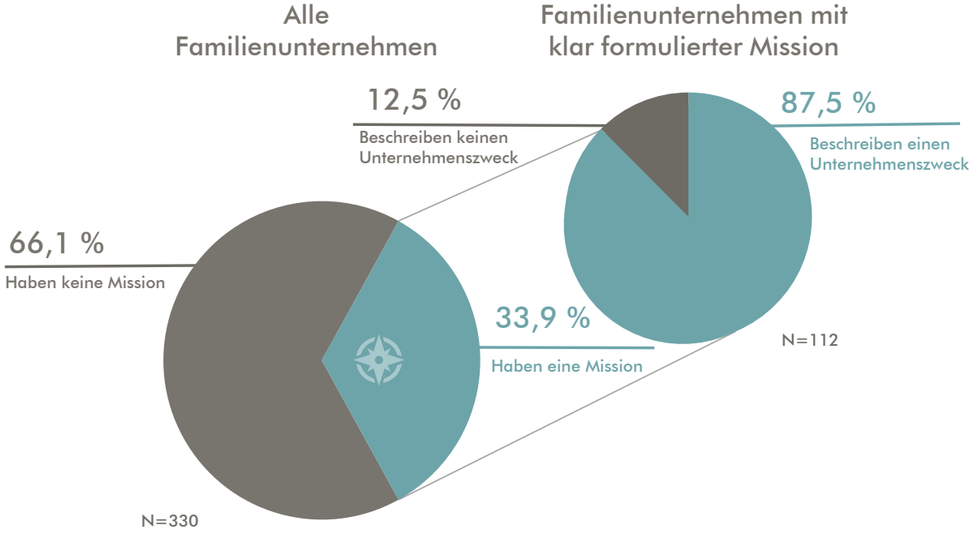


Abbildung 5: Familienunternehmen mit klar formulierten Mission-Statements, die einen Unternehmenszweck beschreiben



## Luft nach oben: Die Mission-Statements deutscher Familienunternehmen haben Potential zu mehr Exzellenz.

—

Die 112 kommunizierten Mission-Statements erfüllen die Anforderungen an eine gute Formulierung zu 74,8 Prozent (vgl. Abbildung 6). Zu den Anforderungen an eine Mission nach ESCH. zählen Eigenschaften wie eine kurze und prägnante und gleichzeitig überzeugende Formulierung sowie die Verwendung positiver, affirmativer Begriffe und Verben statt Substantiven. In erster Linie muss eine Mission aber vor allem zum Unternehmen passen und sowohl Führungskräften als auch allen anderen Mitarbeitern die Richtung für Denken und Handeln vorgeben. Somit ist dieser Wert nicht schlecht, zeigt allerdings noch Verbesserungspotential und Handlungsbedarf bei den Mission-Statements der größten deutschen Familienunternehmen.

Die umsatzstärksten Familienunternehmen sind, mit einem Erfüllungsgrad von 78 Prozent, Spitzenreizer bei der Erfüllung der Missions-Kriterien nach ESCH. (vgl. Abbildung 7). Dies könnte daran liegen, dass diese Unternehmen die Formulierung ihrer Mission in professionelle Hand gegeben haben, während die im Vergleich

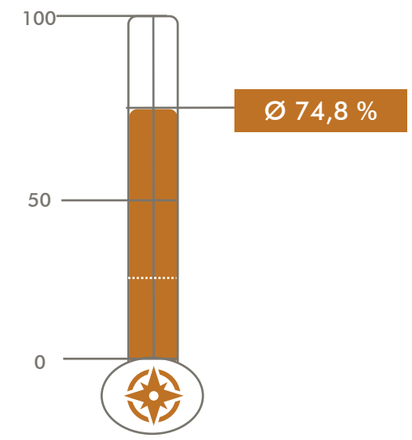


Abbildung 6: Erfüllungsgrad der Missions-Kriterien nach ESCH.

umsatzschwächeren Unternehmen, mit einem Umsatzvolumen zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro, die Entwicklung ihres Leitbildes unter Umständen vielleicht sogar eigenständig angegangen sind.

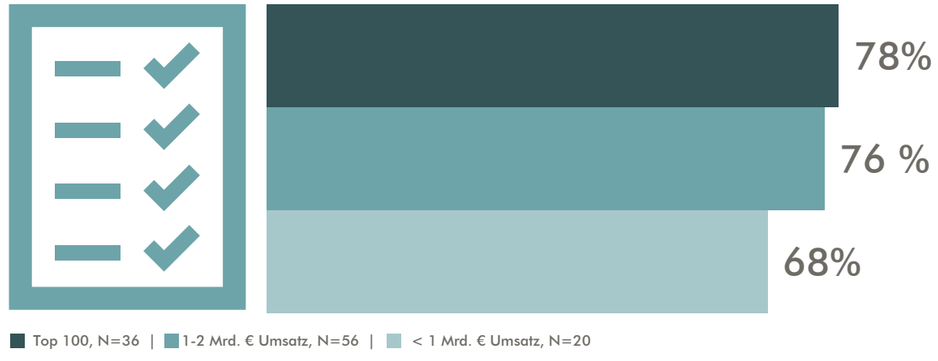


Abbildung 7: Erfüllungsgrad der Missions-Kriterien nach ESCH. nach Umsatzklasse

## Best Practice Beispiele für starke Mission Statements.

—

Manche Unternehmen gehen mit positivem Beispiel voran. Fünf Unternehmen haben in unserer Untersuchung die volle Punktzahl erhalten und erfüllen somit alle Kriterien einer korrekt formulierten Mission. Hierzu zählen die Bertelsmann SE & Co. KGaA, WILO SE, die Nordmann Unternehmensgruppe GmbH, Harry-Brot GmbH sowie Villeroy & Boch GmbH.
Exemplarisch gehen wir auf das Mission Statement von Villeroy & Boch ein: „Wir gestalten mit der besten Keramik Momente und Räume zum Wohlfühlen." Dieses kurze und prägnante Statement beschreibt exakt, weshalb Villeroy & Boch vor rund 270 Jahren gegründet wurde und warum es heute noch existiert: Um seinen Kunden Wohlfühlmomente mit qualitativ hochwertiger Keramik zu bescheren. Mit dieser Mission können sich die V&B-Mitarbeiter seit Generationen identifizieren. Außerdem ist sie überzeugend und motivierend formuliert und regt durch die Verwendung von Verben wie „gestalten" und affirmativen Begriffen wie „beste Keramik" und „wohlfühlen" nicht nur zum Handeln an, sondern inspiriert zu Höchstleistungen. Das „wir" zu Beginn des Statements unterstreicht zudem den Team-Gedanken und gibt jedem Mitarbeiter somit das Gefühl, Teil des Großen und Ganzen zu sein und einen wertvollen Beitrag zur Erfüllung der Mission beitragen zu können.

| Score | Unternehmen | Mission-Statement |
|---|---|---|
| Ø 4,8 | Bertelsmann SE & Co. KGaA | To Empower. To Create. To Inspire. |
| Ø 4,8 | WILO SE | Inventing and managing responsible water solutions that benefit everyone, everywhere. |
| Ø 4,8 | Nordmann Unternehmensgruppe GmbH | Nicht stehen zu bleiben sondern Innovationen voranzutreiben und stets zwei Schritte voraus zu sein. |
| Ø 4,8 | HARRY-BROT GmbH | Wir sorgen tagtäglich mit frischem Brot dafür, dass jeder sein Stück Zuhause genießen kann. |
| Ø 4,8 | Villeroy & Boch GmbH | Wir gestalten mit der besten Keramik Momente und Räume zum Wohlfühlen. |

Abbildung 8: Die Top 5 Mission-Statements der Familienunternehmen

Quellen: www.bertelsmann.com, www.wilo.com, www.nordmann-gruppe.de, www.harry-brot.de, www.villeroyboch-group.com

Fazit: Wir waren überrascht oder besser gesagt schockiert darüber, wie viele der erfolgreichsten deutschen Familienunternehmen keine eindeutig formulierte Mission aufweisen und somit einiges an Erfolgspotential ungenutzt auf der Strecke liegen lassen. Die Unternehmen, die ihren Purpose nach außen kommunizieren, erfüllen die Kriterien an eine korrekte Formulierung jedoch größtenteils. Trotzdem gibt es Luft nach oben. Bei der Formulierung sowie der Umsetzung. Denn nur ein gelebter Purpose, der in der Strategie und dem Mindset der Mitarbeiter verankert ist, trägt nachweislich zum Erfolg eines Unternehmens bei.



# Werte prägen Kultur. Nur die Hälfte der Familienunternehmen kommuniziert diese.

Unternehmensgrundsätze prägen Verhalten und Kultur eines Unternehmens. Große Persönlichkeiten sowie starke Marken stehen für klare Werte, die ihnen als Richtschnur für ihr Verhalten dienen. Zusammen mit dem Purpose spiegeln die Werte die Haltung eines Unternehmens wider.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass gerade einmal 54,2 Prozent der größten deutschen Familienunternehmen Unternehmenswerte formuliert und kommuniziert haben.

## Viele Köche verderben den Brei. Und zwölf Werte sind mindestens sieben zu viel.

—

Die Anzahl der untersuchten Unternehmenswerte bewegt sich dabei in einem Bereich zwischen zwei und zwölf formulierten Grundsätzen. Es ist fraglich, ob der Vorstand dieses Unternehmens, geschweige denn jeder einzelne Mitarbeiter, in der Lage ist, alle zwölf Unternehmenswerte zu nennen. Und wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens die Werte nicht aufzählen können, dann können sie diese mit Sicherheit auch nicht leben. Werte sind allerdings zunächst bloß leere Hüllen, die zum Leben erweckt werden müssen. Damit ein Unternehmen über Grenzen und Jahrzehnte hinweg mit klaren Werten assoziiert wird, müssen die Unternehmenswerte von jedem einzelnen Mitarbeiter tagtäglich gelebt werden.

Im Schnitt haben die untersuchten Familienunternehmen jedoch nur 4,9 Werte formuliert und somit zumindest die Anforderung an das Kriterium der Konzentration auf wenige Werte erfüllt.

Weitere Kriterien an eine korrekte Formulierung der Unternehmenswerte sind eine kurze und prägnante Formulierung sowie das Aufweisen einer gewissen motivationalen Schubkraft. Das bedeutet, die Werte müssen Mitarbeiter motivieren, eine Verhaltensänderung anzustreben. Die Beschreibungstexte der einzelnen Werte sollten zudem aus Aktivsätzen zusammengesetzt sein, keine Und-Sätze beinhalten und jeder Satz sollte maximal aus fünf bis neun Wörtern bestehen. Außerdem müssen Werte, wie bereits beschrieben, gelebt werden. Das heißt, die Werte müssen verhaltenswirksam und relevant für die Mitarbeiter im täglichen Doing sein.

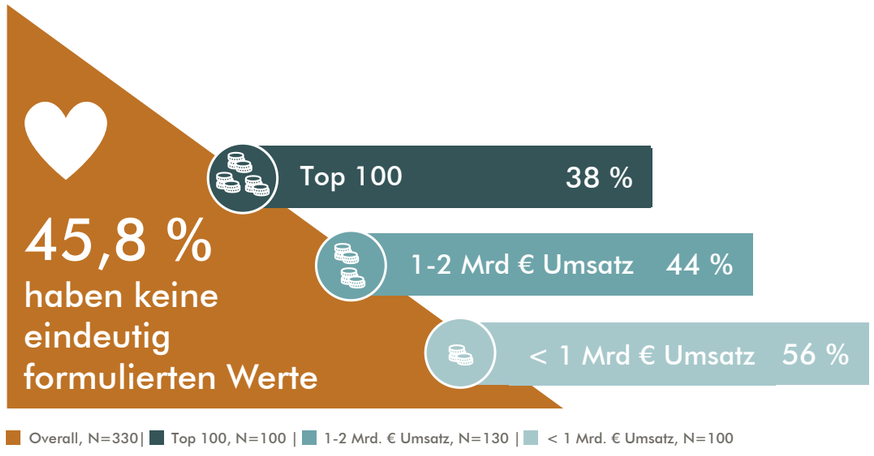


Abbildung 9: Familienunternehmen ohne eindeutig formulierte Werte

## Echte Werte setzen Handlungsimpulse: Best Practice Beispiele für starke Unternehmensgrundsätze.

—

Wie bei den Mission-Statements, haben es auch bei den Unternehmensgrundsätzen fünf Familienunternehmen geschafft, die volle Punktzahl zu erreichen. Die Unternehmensgrundsätze der Otto GmbH & Co. Kg, Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG, Gebrüder Heinemann SE & Co. KG, Webasto SE sowie der Tiemeyer Gruppe erfüllen somit alle Anforderungen an eine korrekte Formulierung. Diese Unternehmen haben sich auf drei bis fünf Unternehmenswerte fokussiert, damit jeder Mitarbeiter sie sich nicht nur gut merken, sondern diese wirklich verinnerlichen kann. Otto zum Beispiel steht für die Werte Fairness, Transparenz, Offenheit, Vielfalt und Respekt. Diese Grundsätze sind in der Kultur des traditionsreichen Familienunternehmens verankert und werden kontinuierlich in alle Prozesse eingebunden und täglich von den Mitarbeitern gelebt.

| Score | Unternehmen | Unternehmenswerte |
|---|---|---|
| Ø 3,0 | Otto GmbH & Co. Kg | (1) Fairness, (2) Transparenz, (3) Offenheit, (4) Vielfalt und (5) Respekt |
| Ø 3,0 | Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG | (1) Vertrauen, (2) Respekt, (3) Toleranz |
| Ø 3,0 | Gebr. Heinemann SE & Co. KG | Wir handeln stets (1) engagiert und (2) zukunftsorientiert, (3) vertrauensvoll und (4) verlässlich gegenüber Mitarbeitern und Kunden. |
| Ø 3,0 | Webasto SE | (1) Verantwortung mit Weitsicht (2) Leidenschaft für Qualität und Innovation (3) Herz und Verstand für unsere Kunden (4) Freude an Zusammenarbeit und Verbesserung (5) Zupackender Optimismus |
| Ø 3,0 | Tiemeyer Gruppe | (1) Kompetenz, (2) Verbindlichkeit, (3) Freundlichkeit, (4) Nähe |

Abbildung 10: Die Top 5 Unternehmenswerte der Familienunternehmen

Quellen: www.ottogroup.com, www.eberspaecher-karriere.de, www.gebr-heinemann.de, www.webasto-group.com, www.tiemeyer.de

Fazit: Zwar haben mehr Familienunternehmen Werte formuliert als Mission- oder Vision-Statements, die Anforderungen an die korrekte Formulierung dieser Werte werden im Schnitt jedoch etwas schlechter erfüllt. Dadurch wird die Umsetzung und Durchsetzung im Unternehmen erschwert. Es ist somit mehr als fraglich, ob Mitarbeiter dann auch tatsächlich solche Unternehmensgrundsätze in ihrem täglichen Verhalten umsetzen. Falls nicht, wären solche Werte nicht kulturprägend.

Das Defizit bei kommuniziertem Purpose und Unternehmensgrundsätzen ist erheblich. Familienunternehmen nutzen hier die Chance nicht, dort zu glänzen, wo sie wirklich glänzen könnten: bei der Haltung. Dies kann dann zum Nachteil geraten, wenn man auf der Suche nach neuen Mitarbeitern ist. Gerade die Generationen Y und Z zählen zu den Sinnsuchern. Sie möchten verstehen, warum es ein Unternehmen gibt und für welche Werte das Unternehmen einsteht, damit sie einschätzen können, ob es für sie sinnstiftend wäre, für ein solches Unternehmen zu arbeiten.



# Ohne Ziel kein Weg: 67,3 Prozent der Familienunternehmen kommunizieren keine Vision

Während Purpose und Unternehmenswerte das Fundament eines Unternehmens bilden, beschreibt die Vision das ambitionierte Ziel. Bei der Vision zeigt sich bei den Familienunternehmen ein ähnliches Bild wie bei der Mission.

Nur 32,7 Prozent der Unternehmen haben eine Vision formuliert.

Eine Vision muss genauso wie eine Mission kurz, prägnant und motivierend formuliert sein. Darüber hinaus beinhaltet eine klar formulierte Vision jedoch zudem ein eindeutiges Ziel, dessen Erreichbarkeit messbar ist.

Auch hier zeigt sich, dass die Top 100 der größten deutschen Familienunternehmen ihren umsatzschwächeren Konkurrenten ein Stück voraus sind. Während bei den Top 100 62 Prozent der Unternehmen keine eindeutig formulierte Vision vorweisen, sind es bei den Familienunternehmen mit einem jährlichen Umsatz von 500 Millionen bis einer Milliarde Euro sogar 75 Prozent ohne klare Vision (vgl. Abbildung 11).

Diese Erkenntnis bestätigt die Annahme, dass sich eine klar formulierte Vision umsatzsteigernd auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

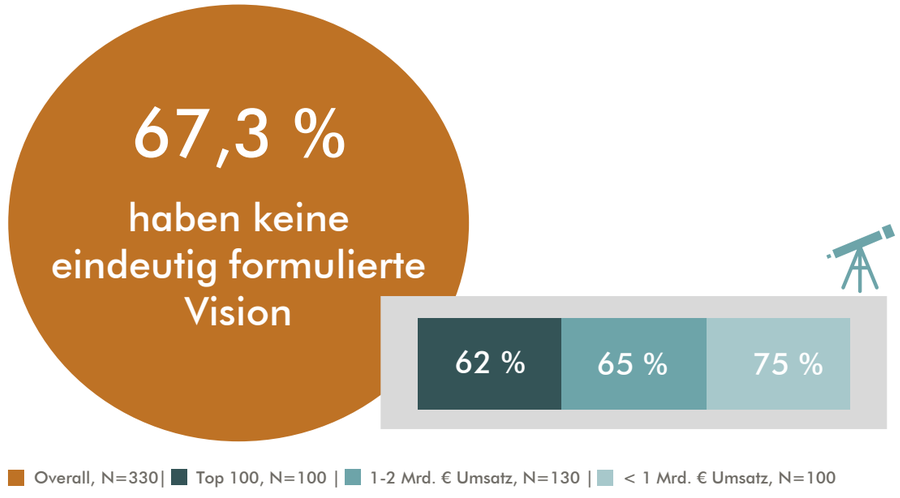


Abbildung 11: Familienunternehmen ohne klar formulierte Vision

## Fast drei Viertel der untersuchten Vision-Statements beinhalten kein messbares Ziel.

—

Umso erschreckender ist die Tatsache, dass laut unserer Studie 74,1 Prozent der 108 untersuchten Vision-Statements kein messbares Ziel beschreiben. Bei den Top 100 der deutschen Familienunternehmen sind es sogar 86,8 Prozent.

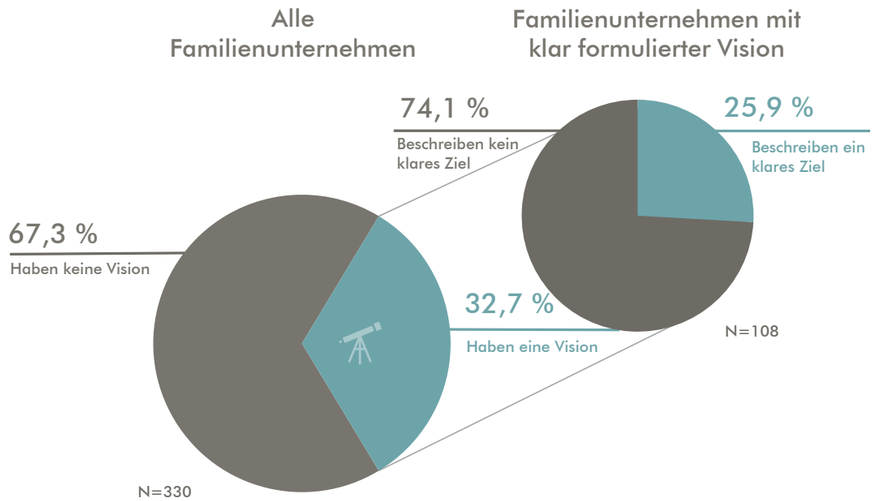


Abbildung 12: Familienunternehmen mit eindeutig formuilierten Vision:Statements, die klare Ziele beschreiben

Die 108 untersuchten Vision-Statements erfüllen die Kriterien an eine korrekte Formulierung im Schnitt zu 77 Prozent. Dies verwundert nicht, denn unter den untersuchten Unternehmen befindet sich so manche starke Marke, die seit Jahrzehnten, wenn nicht sogar Jahrhunderten besteht. Um dies zu schaffen, bedarf es einer klaren Vision.

Abbildung 13 veranschaulicht die Erfüllung der Visions-Kriterien nach ESCH. je Umsatzklasse. Hier zeigt sich, dass die umsatzstärkeren Unternehmen auch bei der Formulierung der Vision-Statements die Nase klar vorn haben.

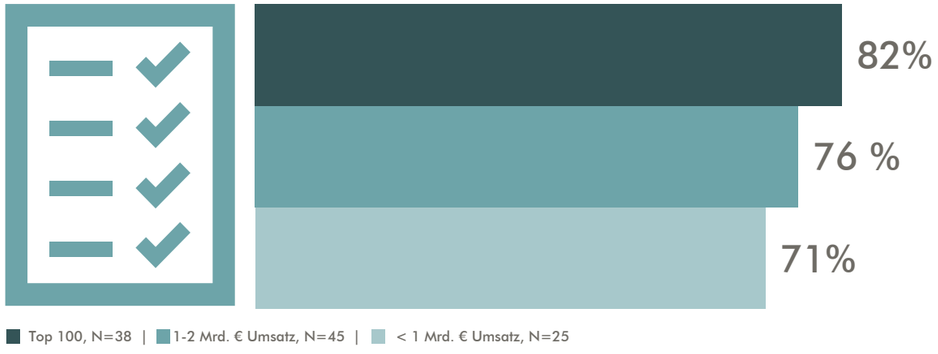


Abbildung 13: Erfüllungsgrad der Visions-Kriterien nach ESCH. nach Umsatzklasse



## Die „Creme de la Creme“ der Visionen

—

Manche Visionen waren klar und auf den Punkt. Das Rennen gemacht haben hier die Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie erneut die WILO SE. Würth ist allseits bekannt für seine besondere Unternehmenskultur. Bei Würth geht es immer um das Verkaufen. Insofern passt die klar formulierte Vision des Unternehmens „als beste Verkaufsmannschaft die Nummer 1 beim Kunden zu werden“. Diese Vision beschreibt ein ambitioniertes und gleichzeitig messbares Ziel auf eine prägnante und dennoch motivierende Art und Weise. Somit ist jedem Mitarbeiter klar, was das Ziel eines jeden Arbeitstages sowie des gesamten Geschäftsjahres ist. Das Management weiß genau, auf welches ultimative Ziel alle Strategien langfristig abzielen müssen. Ein gemeinsames Ziel verbindet. Daher kann auch eine gut formulierte Vision ein Verstärker des Teamgeistes im Unternehmen sein.

| Score | Unternehmen | Vision-Statement |
|---|---|---|
| Ø 3,0 | Adolf Würth GmbH & Co KG | Als beste Verkaufsmannschaft die Nummer 1 beim Kunden zu werden. |
| Ø 3,0 | WILO SE | Wilo, the water solution leader for a smart and resource efficient world. |
| Ø 2,7 | AUNDE Group SE | Wir werden Marktführer für mobiles Interieur. |
| Ø 2,7 | Miele & Cie. KG | Die vertrauenswürdigste und begehrenswerteste Premiummarke der Welt zu sein. |
| Ø 2,7 | PERI SE | Wir wollen der führende Partner für alle Schalungs- und Gerüstanwendungen sein – weltweit. |

Abbildung 14: Die Top 5 Vision-Statements der Familienunternehmen (Auszug)

Quellen: www.wuerth.com, www.wilo.com, www.aunde-group.com, www.miele.de, www.peri.com

Fazit: Die Anzahl der deutschen Familienunternehmen ohne klare Vision ist zu hoch. Es stellt sich die Frage, ob diese Unternehmen keine definierten Ziele haben oder diese nicht kommunizieren wollen. Letzteres wäre verständlich, weil je nach Formulierung und Konkretisierung der Vision auch Wettbewerbern offengelegt würde, wohin sich das Unternehmen bewegen möchte. Ziele können nur erreicht werden, wenn man diese auch kennt. Wenn das Unternehmen also keine klare Vision hat, wonach sollen die Mitarbeiter dann streben? Die Familienunternehmen, die eine Vision kommuniziert haben, scheitern meist daran, ein messbares Ziel zu formulieren. Hingegen erfüllen die meisten Vision-Statements die Kriterien einer klar formulierten Vision zu einem hohen Grad.

# Der ESCH. Leitbild Champion deutscher Familienunternehmen

Von 330 untersuchten Familienunternehmen verfügen 179 über Unternehmenswerte bzw. -grundsätze, lediglich 112 weisen einen Purpose auf und nur 108 der untersuchten Unternehmen besitzen eine klare Vision.

Wirft man einen genaueren Blick auf die Formulierungen von Mission, Vision und Werten, ergibt sich eine ganz andere Reihenfolge. Während die untersuchten Vision-Statements mit durchschnittlich 2,31 von 3 möglichen Punkten die Nase vorn haben, schneiden die Mission-Formulierungen mit 2,25 Punkten etwas schlechter ab. Das Schlusslicht bilden jedoch die Unternehmenswerte mit einem Durchschnitt von 2,16 Punkten. Folglich gibt es bei den größten deutschen Familienunternehmen eine Menge Handlungsbedarf was die Entwicklung und Formulierung ihres Leitbildes angeht.

Sieger unserer Bewertung ist die WILO SE, die mit unglaublichen 3,43 von 3,6 möglichen Punkten zu unserem ESCH. Leitbild Champion gekürt wird. Der Pumpenhersteller aus Dortmund überzeugt mit einer klar formulierten Mission, Vision und starken Werten. Die Mission des Unternehmens: „nachhaltige Wasserlösungen zu entwickeln und zu betreiben, die Menschen auf der ganzen Welt helfen können" klingt im Englischen zwar noch etwas schöner und motivierender, beschreibt aber den Zweck des Unternehmens kurz, prägnant und überzeugend. „Wilo, the water solution leader for a smart and resource efficient world" ist eine motivierende und inspirierierende Vision, deren Zielerreichung messbar ist. Die Werte „Fairness, Respekt, Leidenschaft, Verantwortung und Integrität" runden das Gesamtbild ab. Dies spiegelt sich nicht nur im Erfolg des Familienunternehmens wider, sondern ebenso in zahlreichen Auszeichnungen, die die Marke Wilo bereits erhalten hat.

Im Gesamtranking der deutschen Familienunternehmen liegt der Bremer Isoliertechniker KAEFER auf Platz zwei (3,12 Punkte), dicht gefolgt vom Versandhandelsriesen Otto mit Sitz in Hamburg (3,11 Punkte).

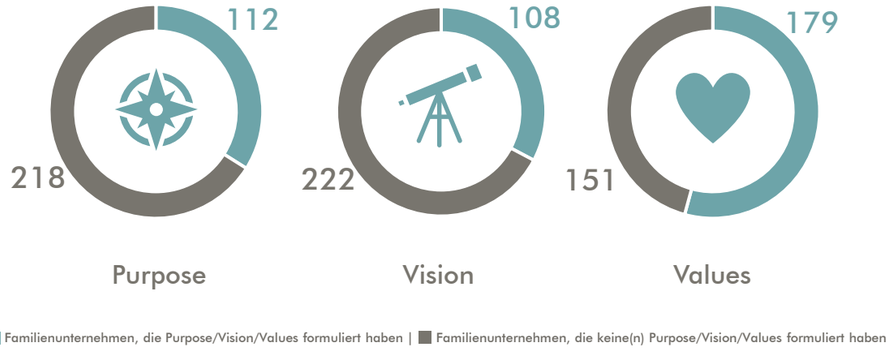


Abbildung 15: Übersicht der Gesamtergebnisse der Analyse, n=330

Abbildung 16: Die Top 3 Leitbilder der Familienunternehmen

Abbildung 17: Das Haltungshaus der Wilo Gruppe
Quelle: Geschäftsbericht der Wilo Gruppe 2020

# Haltung zeigen und Potentiale schöpfen

Deutsche Familienunternehmen sind eine Klasse für sich. Beeindruckende Umsatzvolumen und eine immense Vielfalt an Branchen, die von ihnen abgedeckt werden, sprechen für sich. Die Bandbreite deutscher Unternehmen, die seit Generationen in Familienhand sind, ist beeindruckend. Auch die zum Teil jahrhundertelange Erfahrung und das Bewahren von Traditionen über Generationen hinweg lassen uns immer wieder staunen.

Damit unsere nationalen Helden auch noch weitere hundert Jahre erfolgreich sind und zu ihrer vollen Leistungsstärke erblühen, können noch erhebliche Potentiale geschöpft werden.

Gerade Familienunternehmen haben eine überzeugende „story to tell", die für alle Anspruchsgruppen der jeweiligen Unternehmen interessant ist. Außerdem haben Familienunternehmen eine meist über viele Jahrzehnte gewachsene Haltung.

Das, was implizit in den Familienunternehmen schlummert, lohnt sich, deutlich hervorzuheben und zu kommunizieren.

Der erste Schritt dazu ist der, in einem Leitbildprozess das Innere nach außen zu kehren, und sich auf darauf zu besinnen,

- warum es das Unternehmen gibt und was es treibt (Purpose)
- wofür das Unternehmen einsteht (Unternehmensgrundsätze) und
- welchen Zielhafen das Unternehmen erreichen möchte (Vision).

Ein solcher Prozess funktioniert nur unter Einbezug des Top-Managements. Der erste Schritt besteht somit darin, Vorhandenes auf den Prüfstand zu stellen und ein überzeugendes Leitbild zu entwickeln.

Im zweiten Schritt gilt es dann, Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze so im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern, dass die Unternehmensgrundsätze Verhalten und somit auch die Kultur nachhaltig prägen und Mission und Vision die Grundlage für die Ableitung erfolgreicher Ziele, Strategien, Maßnahmen und KPIs werden.

Ersteres ist deshalb wichtig, weil ansonsten die Gefahr besteht, dass man sich bei weltweitem Wachstum zunehmend von sich selbst entfremdet und sich nicht wünschenswerte Verhaltensweisen Stück für Stück in das Unternehmen einschleichen. Letzteres hilft, klarer und fokussierter in den Märkten mit nachhaltigem, profitablem Wachstum voranzukommen.

Die Zeit, die die Leitbildentwicklung und deren konsequente und nachhaltige Implementierung in Anspruch nimmt, ist gut investierte Zeit. Denn wir wissen, dass solche Unternehmen um bis zu 15 Prozent erfolgreicher im Markt unterwegs sind als Unternehmen, die ohne Zweck und Ziel agieren (vgl. Abbildung 19).

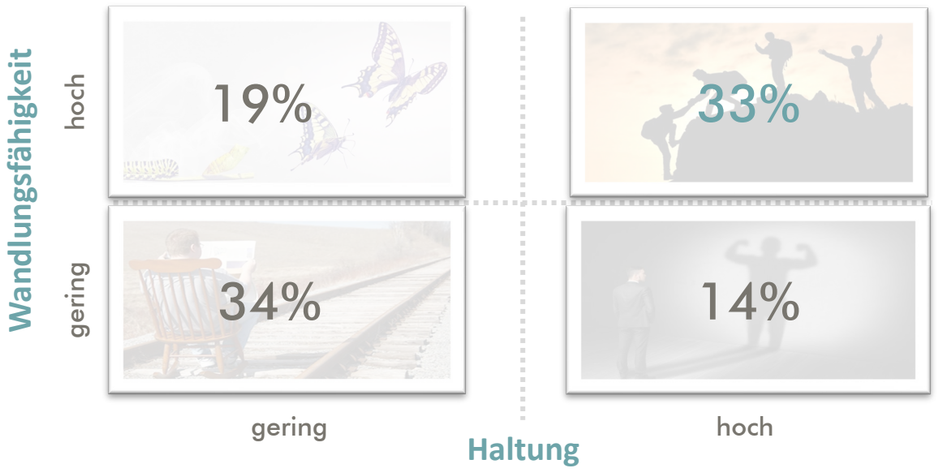


Abbildung 18: Unternehmen in der Haltungs-Wandlungs-Matrix
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2019; n = 500

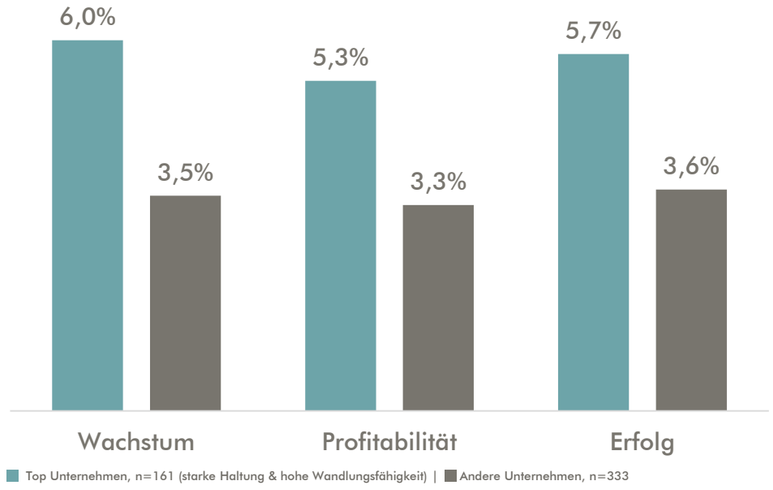


Abbildung 19: Performance-Steigerung von Unternehmen mit großer Wandlungsfähigkeit und starker Haltung
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2019; n = 500

# Ihr Ansprechpartner

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch | Gründer

+49 (0) 6831 95 95 6 - 0

f.-r.esch@esch-brand.com

# Buchempfehlungen

Franz-Rudolf Esch, **Purpose und Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen**, 2021, 221 Seiten, gebunden, ISBN 9783593513676

Franz-Rudolf Esch, **Identität: Das Rückgrat starker Marken**, 1. Auflage. 2016, 309 Seiten, gebunden, ISBN 9783593505763

ESCH. The Brand Consultants

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 6831 95 956-0
Fax: + 49 6831 95 956-99

E-Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT
Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH.
Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.
In der vorliegenden Studie sind stets alle Geschlechter gemeint. Aus Gründen der Lesbarkeit wird jedoch nur eine Form verwendet.