

Wie man die langfristigen Überlebensregeln für deutsche Familienunternehmen lernt

Chen Ling, Fakultät für Unternehmertum, Fakultät für Management, Zhejiang Universität 9. September 2022

Die beiden Autoren dieses Buches, Prof. Hermut Kormann und Prof. Su Mingyue, sind seit vielen Jahren mit mir befreundet, und ich gratuliere ihnen zur kürzlichen Veröffentlichung ihres neuen Buches über deutsche Familienunternehmen, *The Laws of Long-Termism Survival - How to Achieve Sustainable Development in Business*, bei Peking University Press.

Ich habe das Buch sorgfältig gelesen, seit ich es von Prof. Su erhalten habe und einige Passagen habe ich mehrmals gelesen und mich immer wieder daran erinnert. Ich kenne beide Professoren seit mehr als zehn Jahren, und oft begleitete ich im Sommer vor der Epidemie einige einheimische Privatunternehmer zu Besuchen in Familienbetrieben in Deutschland, und Prof. Kormann traf sich mit allen und unterhielt sich mit ihnen, und Prof. Su Mingyue mischte sich sogar mit ihrem fließenden Chinesisch unter diese Unternehmer. Ich hatte bereits mehrere Monographien von Prof. Kormann über langlebige Familienunternehmen gelesen, so dass ich mit den deutschen Familienunternehmen und ihren Perspektiven, die in ihren Büchern diskutiert werden, besser vertraut war. Gleichzeitig sind beide Autoren Wissenschaftler aus der Praxis mit reicher Erfahrung im Management von Familienunternehmen. Insbesondere Prof. Kormann war zehn Jahre lang CFO und CEO des berühmten deutschen Familienunternehmens Voith Group und blieb auch nach seiner Pensionierung als Familienberater mehrerer Familienunternehmen tätig. Er ist Gastprofessor und Doktorvater an verschiedenen deutschen Universitäten und hat mehrere wissenschaftliche Monographien über Familienunternehmen veröffentlicht. Da beide Autoren Kontakte und Austausch mit chinesischen Familienunternehmen haben, denke ich, dass dieses Buch für chinesische Leser maßgeschneidert sein kann. Die theoretische Grundlage, die analytische Perspektive und die praktischen Anleitungen der beiden Autoren sind es wert, dass wir sie sorgfältig verstehen und in Bezug auf die Geschäftspraxis chinesischer Familienunternehmen aufnehmen.

Im Folgenden finden Sie meine Gedanken und Überlegungen nach der Lektüre, und ich möchte die beiden Autoren und die allgemeine Leserschaft um ihre Meinung zu diesen Ansichten bitten.

Nach einer eingehenden Erörterung des Konzepts des Gesetzes der Langfristigkeit widmen die Autoren in Kapitel 7 des dritten Kapitels fünf Kapitel der Erörterung der strategischen Optionen der Langfristigkeit, der organisatorischen Identität, der Gesetze der Governance, des Wachstumsdenkens und des Vermächtnisdenkens, bei denen es sich um Anwendungen mehrerer Schlüsselaspekte des Systemdenkens im Hinblick auf die Gesetze der Langfristigkeit handelt. In diesen Kapiteln wird nicht nur das Konzept des Gesetzes der Langfristigkeit erörtert, sondern es werden auch anhand konkreter Fälle Strategien für eine nachhaltige Entwicklung und ihre Praktiken zur Umsetzung dieses Konzepts präsentiert. Diese Kapitel erörtern nicht nur das Konzept der langfristigen Überlebensdoktrin, sondern es werden auch Strategien für eine nachhaltige Entwicklung und ihre Systempraktiken zur Verwirklichung dieses Konzepts anhand konkreter Fälle diskutiert. In Kapitel 8 gehen die Autoren auf das Phänomen der langlebigen deutschen Familienunternehmen ein, die die Regel der Langfristigkeit gut in der Praxis umsetzen. In diesem Zusammenhang wird darauf aufmerksam gemacht, dass die deutschen Familienunternehmen Börsengängen gegenüber sehr reserviert sind - ein Phänomen, das chinesische Leser berücksichtigen sollten.

Im letzten Kapitel berichtet Professor Kormann von seinen Interviews mit mehreren Chefs von Familienunternehmen, und diese lebendigen Antworten spiegeln die Gedanken und Einsichten dieser Unternehmer wider, wenn sie schwierige Entscheidungen treffen. Nach der Lektüre dieses Buches habe ich das starke Gefühl, dass wir die Regel der Langfristigkeit systematisch und umfassend auf den drei Ebenen von Konzept, Strategie und Praxis verstehen müssen, und um ernsthaft den Weg und die Kunst hervorragender deutscher Familienunternehmen verfolgen zu können. Hierzu müssen wir mit dem Verständnis der historischen und kulturellen Ursprünge des deutschen Familienunternehmensmodells beginnen.

Die historischen und kulturellen Ursprünge des deutschen Familienunternehmensmodells

Warum lohnt es sich, vom Erfolg und der Weisheit der deutschen Familienunternehmen zu lernen? Erstens, weil sich die Erfahrung und Weisheit deutscher Familienunternehmen

bewährt hat. In Deutschland gibt es viele führende Unternehmen in ihren jeweiligen Branchen, die sich noch immer im Besitz der Gründerfamilien befinden und daher wirkliche – und nicht nur dem Namen nach - Familienunternehmen sind. Zweitens haben deutsche Wissenschaftler und Praktiker gute Arbeit geleistet, indem sie die Erfolge dieser Familienunternehmen historisch dokumentierten, zusammenfassten und theoretisch analysierten. Obwohl eine solche Verbindung aus historischen Beschreibungen und theoretischen Zusammenfassungen hauptsächlich in den letzten zehn Jahren erschienen ist, besteht kein Zweifel daran, dass eine solche Ansammlung von Literatur einen großen Beitrag zur Forschung und Praxis von Familienunternehmen geleistet hat. Die von den beiden Autoren dieses Buches vorgenommene Destillation solcher Wachstumserfahrungen von Familienunternehmen in die "Regel des langfristigen Überlebens" ist ein solcher wertvoller theoretischer Beitrag.

Die Attraktivität der deutschen Familienunternehmen beruht auf ihrer langfristigen Leistung. Deutsche Familienunternehmen sind eine große und angesehene Gruppe, darunter große Konzerne wie Merck (gegründet 1668), Siemens (gegründet 1847) und Bosch (gegründet 1886), die seit mehr als 100 Jahren überleben und immer noch dynamisch sind, sowie kleine und mittlere Unternehmen, die als "Hidden Champions" in bestimmten Branchen oder Bereichen überleben. Es gibt auch kleine und mittlere Unternehmen, die als "Hidden Champions" in bestimmten Branchen oder Bereichen überleben, und es gibt mehr als 2.600 Weltklassemarken "Made in Germany", die nach Familiennamen benannt sind. Natürlich gehören die meisten dieser deutschen Marken zu den "Hidden Champions". Professor Hermann Simon, der berühmte deutsche Management-Wissenschaftler und Erforscher des "Invisible Champion"-Phänomens, wies von Anfang an darauf hin, dass die Mehrzahl dieser Unternehmen zu den Familienunternehmen gehören, und dass der langfristige Besitz und die Führung dieser Unternehmen durch die Familie eine wichtige Grundlage für den Fortbestand dieser Unternehmen sein sollte. Das Fundament dieser Unternehmen ist die langfristige Eigentümerschaft und Führung dieser Unternehmen. Der Erfolg dieser Unternehmen liegt darin, dass sie die typischen "Großunternehmenskrankheiten" wie Inflexibilität, Bürokratie, übermäßige Arbeitsteilung und Entfremdung von den Kunden vermieden haben und gleichzeitig den Vorteil hatten, sich technologisch zu erneuern, Märkte zu erschließen, Kernkompetenzen zu entwickeln, Spezifikationen für die Produktqualität festzulegen und die Regeln des Wettbewerbs zu definieren, oft ohne die

größten Unternehmen zu sein. Simon stellte fest, dass sich die Wettbewerbsstrategien dieser Unternehmen auch von den traditionellen Lehrbuchaussagen unterschieden, z. B. dass sie sich zunächst eher spezialisierten als sektoralisierten, um die Effizienz zu steigern; dass sie keine Verbundvorteile in mehreren Branchen anstrebten, sondern sich auf einige, wenige ähnliche Produkte konzentrierten; dass sie außergewöhnlichen Wert auf Forschung und Entwicklung legten, die Führung in Kerntechnologien sicherstellten und das technische Niveau der Mitarbeiter auf hohem Niveau hielten usw.

Auf der Grundlage meiner Forschungen über Familienunternehmen in deutschsprachigen Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz vertrete ich die Auffassung, dass es ein deutsches Modell der Unternehmensführung (deutsches Modell) gibt, das heißt, es wird im Hinblick auf die sozio-historischen und kulturellen Merkmale untersucht, in denen das Unternehmen wächst und sich entwickelt. Ich verwende hier das deutsche Modell und nicht das Modell in Deutschland, weil Deutschland ein nationales Konzept ist, dessen politischer Charakter und räumliche Ausdehnung sich im Laufe der Geschichte erheblich verändert haben, während Deutsch sein ein kulturelles und historisches Konzept ist. Da es sich um ein Modell der Unternehmensführung handelt und viele Unternehmen (von denen einige noch heute existieren, wie das bereits erwähnte Pharmaunternehmen Merck, das auf die Zeit vor 1871 zurückgeht) bereits bei der Gründung des Deutschen Reiches im Jahr 1871 gegründet wurden, sollten wir das deutsche Modell im Sinne historischer und kultureller Definitionen definieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Modernisierung Deutschlands von einer gespaltenen, rückständigen Agrargesellschaft zu der vereinheitlichten und hoch entwickelten modernen Industriegesellschaft von heute ein langer und vielfältiger Prozess war, und die historischen Ursprünge des deutschen Modells der Unternehmensführung sind mindestens dreifach: erstens die Entwicklung des deutschen städtischen Handels und der Industrie im mittleren und späten Mittelalter und die weit verbreitete Entstehung von Werkstattproduktion, beruflicher Vererbung und Handelsverbänden. Dies ist der entfernte Vorfahre des heutigen weltbekannten "Made in Germany". Das zweite Ereignis ist die Reformation in Europa im 16. Die von Martin Luther (1483-1546) initiierte Reformation brachte eine neue Spiritualität, eine neue Ethik und ein neues Berufsverständnis hervor, die Deutschland vollständig von den Fesseln der traditionellen Religion befreite und einen Prozess der rationalen Modernisierung in Gang setzte. Drittens, die aktive Rolle des

zentralisierten Staates, repräsentiert durch die preußischen Könige, insbesondere nach fast anderthalb Jahrhunderten (1640-1786) der Hohenzollern-Familie, von Friedrich Wilhelm dem Kurfürsten bis zu Friedrich dem Großen, die aktiv den Schutz von Industrie und Handel umsetzten, den Aufbau von Handelsnetzen förderten und "Kapital und Talente" durch verschiedene politische Maßnahmen anzogen (einschließlich der durch religiöse Verfolgung vertriebenen Juden), sowie die Bedeutung der wissenschaftlichen Forschung und des Universitätsaufbaus, die Preußen zu einer Hochburg der Talente in Europa machten.

Wenn dieses deutsche Modell der Unternehmensführung allgemein gültig ist, dann sprechen die Professoren Kormann und Su Mingyue über das deutsche Modell der Familienunternehmen. Da die beiden deutschen Professoren über deutsche Familienunternehmen sprechen, werde ich im Folgenden nicht den Begriff des deutschen Modells verwenden, sondern die Unternehmen, über die wir sprechen, einfach als deutsche Familienunternehmen bezeichnen. Es ist jedoch sinnvoll, eine vergleichende Studie über Familienunternehmen in verschiedenen Kulturen auf der ganzen Welt im Hinblick auf das deutsche Modell von Familienunternehmen durchzuführen; in diesem Beitrag werden wir uns auf die Langfristigkeit deutscher Familienunternehmen konzentrieren, wie sie von den beiden Autoren als „The Law of Survival“ beschrieben wird.

Von einer langfristig orientierten Philosophie zu einer nachhaltigen Entwicklungsstrategie

Die Professoren Kormann und Su Mingyue beginnen ihre Erörterung der langfristigen Ausrichtung deutscher Familienunternehmen mit einem scheinbaren Paradoxon: "Aktiengesellschaften haben natürliche Vorteile, wie z.B. einen leichteren Zugang zur Eigenkapitalfinanzierung und die Möglichkeit, hochqualifizierte und kompetente Führungskräfte zu gewinnen. Aber warum hat die Börsennotierung von Unternehmen nicht zu einer längeren Lebensdauer der Unternehmen geführt?" Anhand einer Analyse der deutschen Industriestatistiken fanden die beiden Autoren heraus, dass es sich bei deutschen Familienunternehmen fast ausschließlich um Einzelunternehmen in Familienbesitz handelt. Es gibt in Deutschland natürlich börsennotierte Familienunternehmen, dies sind aber nur etwa 10 Prozent der großen Gruppe der Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Gleichzeitig stellen sie fest, dass Familienunternehmen ähnlicher Größe in Deutschland eine wesentlich höhere Langlebigkeit aufweisen als börsennotierte Unternehmen, ein Phänomen, das Prof. Kormann in seinem vor einigen Jahren erschienenen

englischsprachigen Buch über deutsche Familienunternehmen in einer sehr fundierten historischen Datenanalyse untersucht hat. Darüber hinaus stellten die beiden Autoren fest, dass sehr alte Kleinst- und Kleinunternehmen in fast allen Branchen in Deutschland eine ähnlich lange Lebensdauer wie die großen, alteingesessenen Unternehmen aufweisen. Ausgehend von den oben genannten Fakten über den langfristigen Erfolg deutscher Familienunternehmen stellen die beiden Autoren fest, dass diese Unternehmen langfristig eher eine nachhaltige Entwicklungsstrategie verfolgen, die gleichzeitig drei Voraussetzungen erfüllen muss.

1. Langfristige Positionierung, oder dass diese Unternehmen den "Willen zur Nachhaltigkeit" haben sollten.
2. Ein Umfeld, das einer normalen Entwicklung förderlich ist.
3. Die Fähigkeit oder Qualität, die ein Unternehmen in die Lage versetzt, Chancen effektiv zu nutzen und auf Krisen zu reagieren.

Diese Voraussetzungen lassen sich wie folgt umreißen: eine starke Bereitschaft, eine Strategie der nachhaltigen Entwicklung zu verfolgen, eine nachhaltige Kapazität und ein günstiges Umfeld für ein langfristiges Unternehmenswachstum - alle drei sind von wesentlicher Bedeutung. Wenn ein Familienunternehmen in der Lage ist, diese Voraussetzungen über einen längeren Zeitraum hinweg effektiv zu erfüllen, dann verfügen diese Unternehmen über nachhaltige Unternehmensmerkmale. Sie entwickeln sich, wenn man Familienunternehmen mit börsennotierten Unternehmen vergleicht, und innerhalb von Familienunternehmen gibt es im Allgemeinen einige übereinstimmende Praktiken der Familienunternehmen. So sind sich beispielsweise fast alle einig, dass die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation eine wichtige Voraussetzung für die Nachhaltigkeit eines Familienunternehmens ist; Familienunternehmer sind loyale Eigentümer und qualifizierte Führungskräfte, sie konzentrieren sich auf langfristiges Wachstum des Unternehmenswertes und nicht auf kurzfristige Aktienkurse oder kurzfristige Finanzergebnisse, Familienunternehmern konzentrieren sich stärker auf langfristige Zukunftsinvestitionen und den Aufbau von Humankapital, sie legen auch mehr Wert auf Risikoschutz und solide Finanzstrategien usw. Die Autoren argumentieren, dass diese strategischen Ziele für ein nachhaltiges Wachstum, ein nachhaltiges Geschäftsmodell und die unternehmensspezifischen Grundlagen eben diese langfristigen Überlebensregeln darstellen, die von diesen Familienunternehmen befolgt werden.

Wir vergleichen die von den beiden Autoren vorgeschlagene "Langfristigkeit" mit der "langfristigen Orientierung" der Managementliteratur. Der niederländische Managementwissenschaftler Hofstede schlug 1980 in „The Effects of Culture“ ein vierdimensionales Modell der nationalen Kultur vor und fügte später eine fünfte Dimension hinzu, die Dimension Langfristige Orientierung-Kurzfristige Orientierung. Langfristige Orientierung, so seine These, bedeutet, Tugenden zu kultivieren und zu fördern, die auf künftige Belohnungen ausgerichtet sind - insbesondere Zähigkeit und Sparsamkeit. "Dieses Konzept wurde später auf die Geschäftswelt übertragen, um die Wahrnehmung der Mitglieder einer geschäftlichen Wertschöpfungskette darzustellen, dass die Interaktion zwischen den beiden zu zukünftigen Belohnungen führen würde, die ihnen zugutekämen. Dieselbe Kultur oder derselbe Wert existiert auch auf der Organisationsebene. Unternehmen streben nach langfristigen Erträgen und langfristigem Wachstum, was vielleicht einer der Hauptgründe dafür ist, dass das Buch "Foundations for a Long Life - Guidelines for Sustainable Business" weltweit ein Bestseller ist. Es ist erwähnenswert, dass die meisten der fast 20 so genannten "visionären Unternehmen" in den Vereinigten Staaten, die im Mittelpunkt dieses Management-Bestsellers stehen, in Wirklichkeit Familienunternehmen sind und dass die Überlebensregeln dieser Gründerfamilien bereits in ihren Wachstumsgenen vorhanden sind. Daher wird eine sorgfältige Lektüre und Würdigung dieses Buches zweier deutscher Autoren von unschätzbarem Wert sein, um den Inhalt von „The Foundations of Longevity“ zu überprüfen und aufzufrischen.

Langfristige Konzepte und Strategien müssen in der systematischen Praxis verankert sein

Die erste Implikation des Stichworts Langfristigkeit ist, dass Unternehmen eine langfristige Beharrlichkeit in Bezug auf ihre Strategie benötigen und in der Zeitdimension Ausdauer und Beharrlichkeit bewahren sollten, da die beiden Autoren "geduldiges Kapital" betonen: "Familienunternehmer sind in schwierigen Zeiten meist optimistisch, weil das Kapital von Familienunternehmen ein 'geduldiges' Kapital ist. Nur mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell und 'geduldigem' Kapital können Familienunternehmen also 'ewig glücklich' sein" (S. 10).

Zweitens ist die zweite Bedeutung, die im Langfristdenken enthalten ist, die systemische Praxis einzigartiger Unternehmensstrategien. Diese Bedeutung steht in engem Zusammenhang mit der systemischen und ganzheitlichen Konzeption der deutschen

Denktradition und Denkgewohnheiten. Das Familienunternehmen selbst ist ein systemischer Begriff, und die Deutschen sind es gewohnt, das Wachstum und die Entwicklung von Familienunternehmen aus einer systemischen Perspektive zu betrachten. Aus einer systemischen Perspektive besteht ein Familienunternehmen aus mindestens vier interagierenden und miteinander verbundenen Teilsystemen: Familie, Eigentum, Managementteam und Geschäftsmodell, die zusammen mit dem externen Umweltsystem das Gesamtsystem für das Überleben und die Entwicklung des Familienunternehmens bilden. Es liegt auf der Hand, dass die von den beiden Autoren erörterten organisatorischen Merkmale, Governance-Gesetze usw. der Langfristigkeit nur aus einer solchen ganzheitlichen und systemtheoretischen Perspektive verstanden werden können.

Die dritte Bedeutung, die im Gesetz des langfristigen Überlebens enthalten ist, ist die Handwerkskunst, die guten deutschen Familienunternehmen innewohnt. Charles Hampden-Turner und Alfons Trompenaars, zwei Managementexperten, wiesen in ihrem Vergleich von Unternehmenskulturen in der ganzen Welt darauf hin, dass der deutsche Mittelstand sehr zahlreich ist und dass die Kernkompetenz dieser Unternehmen auf den jahrzehntelangen unermüdlichen Einsatz ihrer Gründer zurückzuführen ist. Sie stellten fest: "Wohlstand mit der Seele schaffen: Ein besonderes Merkmal der deutschen Unternehmenskultur ist, dass es in Deutschland so viele kleine und mittlere Unternehmen gibt. Sie sind im Besitz der Gründer und ihrer Familien, ihr Geschäft ist überwiegend exportorientiert und sie sind bekannt für ihr betriebliches Geschick. Der Mittelstand ist das Herzstück der deutschen Wirtschaft, der gesamte Maschinenbau und die chemische Industrie sind mittelständisch geprägt. Vor allem bevorzugen sie in der Regel lukrative Nischen und zögern, zu expandieren, um ihren privaten Raum nicht mit Kollegen zu teilen. Bei diesen Unternehmen scheinen die reiche innere Seele und die Maschine zu einer Einheit zu verschmelzen.¹ Die Autoren Kormann und Su Mingyue zeigen auch in diesem Buch an vielen Beispielen, warum die zentralen Wettbewerbsfähigkeiten deutscher Familienunternehmen das zwangsläufige Ergebnis einer solchen langjährigen Handwerkskunst sind.

Ich glaube, wenn der Leser erst einmal verstanden hat, dass das Erlernen einer solchen langfristig ausgerichteten Überlebensregel voraussetzt, dass man von einem Systemkonzept zu einer einzigartigen Unternehmensentwicklungsstrategie übergeht und diese dann durch

¹ Nationale Wettbewerbsfähigkeit: Ein Wertesystem zur Schaffung von Wohlstand 1997, Hainan Press.

eine Systempraxis umsetzt, dann kann man die Bedeutung der spezifischen Praktiken, die die beiden Autoren anhand typischer Geschäftsfälle vorstellen, wirklich verstehen. Da die beiden Autoren in den letzten zehn Jahren häufig chinesische Familienunternehmen besucht haben und auch viel direkten Kontakt mit einheimischen Unternehmern und ihren Familien haben, halte ich viele der von ihnen angeführten Beispiele für sehr relevant. Ich werde im Folgenden ein paar Beispiele anführen.

Erstens: Wie kann man über die langfristigen Ziele eines Familienunternehmens nachdenken und diese einhalten? Viele Menschen werden sehr verwirrt sein, weil die beiden Autoren die Diskussion über die Unternehmensziele betonen, obwohl dies eigentlich ein sehr wichtiges Thema ist. Der Grund, warum die beiden Autoren Familienunternehmen daran erinnern, mit dem Gang an die Börse vorsichtig zu sein, und immer wieder betonen, dass moderates Wachstum für deutsche Familienunternehmen der Weg zur Langlebigkeit ist, liegt darin, dass zu viele private Unternehmen in China blindlings nach Größe, dem Ruhm des Börsengangs und dem Läuten der Glocke sowie nach kurzfristiger finanzieller Leistung streben und dabei die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens vernachlässigen.

Zweitens sortieren sie sorgfältig die Faktoren, die den Familienzusammenhalt beeinflussen, einschließlich des emotionalen Zusammenhalts der Familie, des finanziellen Zusammenhalts der Familie, des finanziellen Zusammenhalts des Unternehmens und des emotionalen Zusammenhalts des Unternehmens, und geben jedem Zusammenhalt eine spezifische Darstellung von Faktoren, die Indikatoren aus dem Inhalt der Literatur über sozio-emotionalen Wohlstand in Familienunternehmen sind, aber die beiden Autoren reduzieren diese wichtigen Faktoren gut auf die spezifischen Praktiken von Familien und Unternehmen. Da die beiden Autoren als Berater oder Aufsichtsräte in mehreren deutschen Familienunternehmen tätig sind, haben sie ein sehr lebendiges und tiefes Verständnis für die Unterschiede und Trends im familiären Zusammenhalt zwischen deutschen und chinesischen Familien; es wird deutlich, dass chinesische Familien noch erhebliche Lücken und Potenziale im emotionalen Zusammenhalt und vor allem im institutionellen Aufbau des Zusammenhalts haben.

(c) Wie sehen Sie die Notwendigkeit von Governance auch in der Gründungsphase eines Unternehmens? Wie kann man Governance im Prozess der Nachfolge erlernen und stärken? Ursprünglich habe ich diesen Punkt ignoriert, weil ich davon ausging, dass Governance mit

dem Vorstand oder dem Familienausschuss gleichgesetzt wird und dass chinesische Familienunternehmen sich noch in der ersten Generation des Unternehmertums befinden, so dass in der Gründungsphase noch keine Notwendigkeit besteht, über Governance zu diskutieren. Ich erinnere mich an ein Gespräch von Prof. Kormann mit Unternehmern, indem er sie vorsichtig fragte, wie sie auf die unterschiedlichen Meinungen von Beratern, Partnern und Familienmitgliedern hören und wie sie Entscheidungen treffen, wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt. Die vergangenen Erfolge von Jungunternehmern können zu Selbstüberschätzung und Arroganz führen (siehe Seite 101 des Buches). Es sei darauf hingewiesen, dass diese hochrelevanten Konzepte der beiden Autoren von großer Bedeutung für unser Verständnis und die Verbesserung des Managements und der Führung chinesischer Familien sind. Es gibt noch viele weitere solcher Beispiele.

Ich denke, genau darin liegt der Wert dieses Buches für chinesische Leser. Es gibt immer mehr Literatur über die fortschrittlichen Konzepte, Strategien und Praktiken deutscher Unternehmen in China, aber das systematische Denken und die konkreten Praktiken exzellenter deutscher Familienunternehmen auf so kleinem Raum zu diskutieren und die nachhaltigen Entwicklungsmodelle dieser Unternehmen in langfristig ausgerichtete Überlebensregeln zusammenzufassen, ist dieses Buch sicherlich einer ernsthaften Lektüre, des Studiums und der Erfahrung von Forschern und Praktikern von Familienunternehmen in China wert.