

FAMILIEN- 10 UNTERNEHMEN

DIE ZUKUNFT

AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND
UNTERNEHMERFAMILIEN

PROF. DR. PETER MAY

Nie war ihr Erfolg größer, ihre Reputation besser. Deutschlands Familienunternehmen sind nicht nur das ökonomische Fundament unserer Volkswirtschaft. Ihre Akzeptanz in der Mitte der Gesellschaft trägt auch maßgeblich zur gesellschaftlichen Stabilität bei. Die dem deutschen Familienkapitalismus eigene Mischung aus ökonomischer Erfolgsorientierung, sozialer Verantwortung und regionaler Verankerung prägt das Bild des Kapitalismus hierzulande. Unternehmensführung à la Familienunternehmen gilt als vorbildlich, und das nicht nur national. Der „German Mittelstand“ ist zu einem Markenzeichen des neuen Deutschland geworden. Und der durch ihn verkörperte rheinische Kapitalismus zu einer auch international attraktiven Alternative zum Shareholder-value-fixierten Finanzkapitalismus der Angelsachsen.

Darüber dürfen wir uns freuen. Und auch ein wenig stolz sein. Aber es darf uns nicht überheblich machen. Nicht selbstgerecht, und auch nicht müde. Denn Erfolg kommt nicht von alleine und bleibt selten dauerhaft. Er ist das Ergebnis guter Arbeit. Und Ausweis der Tatsache, et-

»Der ›German Mittelstand‹
ist zu einem
Markenzeichen des neuen
Deutschland geworden.«

was besser gemacht zu haben als die anderen. Der Erfolg von heute ist das Resultat der Anstrengungen von gestern. Der Erfolg von morgen muss heute erarbeitet werden. Und das ist gar nicht so einfach. Denn Das Schumpetersche Gesetz des Kapitalismus ist unerbittlich. Es lässt dem Erfolgreichen keine Zeit, die Früchte seines Erfolgs zu genießen. Denn die, die unten sind, wollen nach oben und den Erfolgreichen vom Platz an der Sonne verdrängen. Dazu müssen sie besser werden. Besser, als sie schon sind. Und besser, als der Erfolgreiche es ist. Das ist der Motor der kapitalistischen Wirtschaft, dessen Mechanismen der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter so treffend beschrieben hat. Seine Leitmotive lauten Wettbewerb und Veränderung, die Spielfelder Markt und Gesellschaft. Wer sich schneller und besser an die Veränderungen auf den Märkten und in der Gesellschaft anpasst als seine Wettbewerber, überlebt im kapitalistisch-darwinistischem „survival of the fittest“. Wem die Anpassung nicht oder nicht schnell genug gelingt, verliert. „Stillstand ist Rückschritt“, lautet ein verbreitetes Unternehmercredo. Oder: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“

Deshalb dürfen die deutschen Familienunternehmen insbesondere jetzt, auf dem Höhepunkt ihres Erfolgs, den Blick nicht nur nach hinten richten. So verlockend das auch sein mag. Ihr Blick muss in die Zukunft gerichtet, die Neugier erhalten bleiben. Denn auch die Familienunternehmen werden von der immerwährenden Veränderung nicht verschont. Auch sie müssen sich anpassen. Lange ge-

nug war ihre Umwelt relativ stabil. Bürgerliche Kleinfamilie und Patriarchat bestimmten das Bild der Familie, eine sich langsam internationalisierende Industriegesellschaft das unternehmerische Umfeld. Thomas Mann hat das Lebensgefühl dieser Epoche in seinen „Buddenbrooks“ trefflich beschrieben. Seinen Roman habe ich bis vor wenigen Jahren all jenen empfohlen, die verstehen wollten, wie ein Familienunternehmen funktioniert. Heute tue ich das nicht mehr. Denn die Welt der „Buddenbrooks“ ist untergegangen. Wir befinden uns in epochalen Veränderungsprozessen. Sie betreffen die ökonomische Umwelt ebenso wie Gesellschaft und Familie. Ihre Treiber heißen Beschleunigung, Finanzkapitalismus, Individualisierung und Internationalisierung. Ihre Intensität ist gewaltig. Wenn sich Spielfeldveränderungen, Technologiedurchbrüche, Finanzinnovationen und gesellschaftliche Umbrüche zugleich ereignen, ereignen sich Revolutionen. So am Beginn des Industriezeitalters. So jetzt wieder.

BESCHLEUNIGUNG

Als zu Beginn der 1990er-Jahre Jahre des vergangenen Jahrhunderts das kommunistische Gesellschaftsmodell, der große Gegenspieler des Kapitalismus, in sich zusammenstürzte, war das nicht das Ende der Geschichte. Sondern lediglich der Beginn eines neuen Kapitels in der Geschichte des Kapitalismus. Sein Spielfeld vergrößerte sich gewaltig und machte den Kapitalismus zum globalen Phänomen. Mit Folgen für die Marktteilnehmer. Die Globalisierung der Wirtschaft erhöht deren Wachstumschancen und den Konkurrenzdruck. Immer mehr Menschen nehmen am kapitalistischen Wettrennen teil. Ihre Anstrengungen bewirken eine bis dato nicht gekannte Intensivierung und Beschleunigung des Innovationswettbewerbs. Das Internet verstärkt diese Entwicklung noch. Wo früher



Zölle, Patente und Sprachbarrieren Schutz vor Veränderung boten, sorgen heute globale Märkte und in Sekundenschnelle an ein Milliardenpublikum verbreitete Informationen für permanente produktive Unruhe im Interesse des kapitalistischen Systems. Die Lebenszyklen von Märkten und Produkten werden kürzer. Anstelle des in der Buddenbrookschen Welt gültigen Paradigmas „ein Produkt – drei Generationen“ wird womöglich bald ein neuer Leitsatz treten: „Eine Generation – drei Produkte“.

Für unsere Familienunternehmen bedeutet das eine Herausforderung. Wer nach der Maxime handelt: „Wir wollen nicht alle drei Jahre den Wert unserer Firma verdoppeln, sondern alle dreißig Jahre eine intakte Firma an die nächste Generation weitergeben“, der sehnt sich nicht nach Disruption in Permanenz, sondern nach Kontinuität und Berechenbarkeit. Genau die aber wird es in Zukunft immer weniger geben. Deshalb müssen unsere Unternehmer-

»Im 21.
Jahrhundert
wird es nicht so sehr darauf
ankommen, Sachwerte
zu vererben, sondern
Gründermentalität.«

familien einen Paradigmenwechsel vornehmen. Nicht Produkte und Dienstleistungen, Technologien und Marken sollten den Kern des genetischen Codes der Unternehmerfamilie ausmachen, sondern ein lebendiger Unternehmergeist. Einer, der die Familie in die Lage versetzt, sich immer wieder neu zu erfinden. Keinen, der zufrieden ist und will, dass alles bleibt, wie es ist. Einen, der zweifelt, fragt und wagt. Im 21. Jahrhundert wird es nicht so sehr darauf ankommen, Sachwerte zu vererben, sondern Gründermentalität.

FINANZKAPITALISMUS

Parallel findet eine weitere Umwälzung statt. Der Kapitalismus wird nicht nur global und digital. Er wandelt auch sein Gesicht. Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Der Übergang vom Industrie- zum Finanzkapitalismus ist längst im Gange. Und er wird kaum aufzuhalten sein. Denn er entspricht dem Drang des Menschen, möglichst viel Geld mit möglichst wenig persönlichem Einsatz zu verdienen. Die Geschichte der wirtschaftlichen Entwicklung unter dem Gesetz des Kapitalismus weist eindeutig in diese Richtung. Die Industrialisierung ersetzte die mensch-

liche Arbeit sukzessive durch Maschinen. Aus dem Handwerksbetrieb wurde die Manufaktur, aus der Manufaktur die Fabrik. Wie groß muss da erst die Verlockung sein, nicht mehr Menschen beschäftigen und in Maschinen investieren zu müssen, sondern sein Geld einfach mit Intelligenz und Geld – dem Geld anderer Leute – zu verdienen. Ich fürchte, der Finanzkapitalismus ist nicht aufzuhalten. Auch wenn er keinen Mehrwert schafft, sondern lediglich Bestehendes umverteilt. Diejenigen, die ihn zum Teufel wünschen, werden womöglich bald das Schicksal des deutschen Kaisers Wilhelm II. teilen, der sich 1906 dem beginnenden Aufstieg des Automobils mit den Worten entgegstellte: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung“. Starke Worte. Die Geschichte haben sie nicht verändert.

Selbst die Finanzkrise der Jahre 2008 und folgende wird den Finanzkapitalismus wahrscheinlich nicht dauerhaft bremsen. Krisen sind ein systemimmanenter Bestandteil umwälzender Veränderungen, gewissermaßen der Preis des revolutionären Fortschritts. Politische Revolutionen und auch der Übergang zur Industriegesellschaft, die sogenannte Industrielle Revolution, waren stets von zum Teil schweren und tiefen Krisen begleitet. Die Aufgabe lautet nicht, den Fortschritt aufzuhalten, sondern seine Fehlentwicklungen zu begrenzen und ihm einen Rahmen zu geben, der seine produktiven, den allgemeinen Wohlstand hebenden Kräfte freisetzt und seine zerstörerischen Elemente eindämmt.

Deutschlands Familienkapitalismus wird dies nicht unbedingt mit Freude vernehmen. Ist er doch überwiegend industriell geprägt. Die „Fabrikanten“, allen voran Maschinenbauer, Automobilzulieferer und Ernährungsindustrie, geben hierzulande den Ton an. Sie werden sich auf einen neuen Wettbewerber einstellen müssen – beim Kampf um Köpfe, bis hin zum eigenen Nachwuchs, und auch

beim Kampf um Geld. Sie werden ihr Profil schärfen und die Attraktivität eines industriellen Familienunternehmens noch stärker als bisher herausstellen müssen. Und sie werden sich die Frage stellen müssen, inwieweit Finanzkapitalismus und Familienkapitalismus vereinbar sind und sinnvoll vereinigt werden können. Dass immer mehr namhafte Unternehmerfamilien eigene Private-Equity-Gesellschaften und Family Investment Offices betreiben und beim Spiel ums große Geld mitmischen, weist vorsichtig in diese Richtung. Die Family Investors könnten schon bald ein langfristig orientiertes, traditionellen Unternehmerten verpflichtetes Alternativangebot zum Finanzkapitalismus der klassischen Heuschrecken bilden.

INDIVIDUALISIERUNG

Auch im familiären Bereich sehen sich Familienunternehmen und ihre Inhaber mit revolutionären Umbrüchen konfrontiert. Der Alleinvertretungsanspruch der bürgerlichen Kleinfamilie, die über Generationen als Modell für die Unternehmerfamilie fungierte, existiert nicht mehr. Zwar gibt es die klassische Vater-Mutter-Kind(er)-Familie noch. Zugleich aber hat die Individualisierung der westlichen Gesellschaft zahlreiche neue Formen des Zusammenlebens hervorgebracht. Patchworkfamilien mit leiblichen Kindern und „Beutekindern“, ehelich und nichtehelich, aus einer oder aus verschiedenen Lebensabschnitten, Ehen und nichteheliche Lebensgemeinschaften, hetero- oder homosexuell, auf Dauer oder auf Zeit – die neue Lebenswirklichkeit der Familie ist bunt. Mit weitreichenden Folgen: An die Stelle der Bluts- ist die Wahlverwandtschaft getreten. Ein festes Familienbild gibt es nicht mehr. Jede Familie muss heute selbst entscheiden, was Familie ist und wer dazugehört. Das schafft mehr Freiheit, aber auch mehr

»Heutzutage sind Übergeben und Übernehmen zwei gleichwertige Seiten einer Medaille.«

Komplexität. Die Unternehmerfamilien müssen lernen, mit dieser Komplexität umzugehen, wenn das Modell Familienunternehmen Bestand haben soll. Ohne eine prägende Inhaberfamilie sind Familienunternehmen nun einmal nicht denkbar.

Individualisierung und Emanzipation haben nicht nur das bürgerliche Familienidyll, sondern auch die patriarchalische Autorität erschüttert. Die Fortführung eines Familienunternehmens ist längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Der auf Autorität und Tradition beruhende Folgeanspruch hat seine Bindekraft verloren. Die Zeiten, in denen der Patriarch zum Notar ging und seine Erben erst aus dem Grab heraus wissen ließ, wer was bekommen sollte, gehören der Vergangenheit an. Heutzutage sind Übergeben und Übernehmen zwei gleichwertige Seiten einer Medaille. Wer ein Familienunternehmen besitzt, muss seine Familie frühzeitig einbinden und dafür sorgen, dass der Staffelstab von der nachfolgenden Generation aufgenommen wird. Inhaberstrategien und Familienverfassungen: Vor 20 Jahren wurde über diese Instrumente noch milde gelächelt. Heute gehören sie zum Standard eines professionellen Unternehmensverständnisses. Wer nicht wahrhaben will, dass Professional Ownership und Fair Process im Familienunternehmen an die Stelle von – noch so gut gemeinter – patriarchalischer Willkür getreten sind, hat seine Zukunft bereits hinter sich. Die Zeiten ändern sich. Und wir ändern uns mit ihnen.

*»Die Unternehmerfamilie
des 21. Jahrhunderts lebt in
New York, Singapur
oder Shanghai
ebenso wie in
Burladingen
oder Allendorf.«*

INTERNATIONALISIERUNG

Globalisierung und Individualisierung haben unsere Familienunternehmen internationaler gemacht. Und damit neue Chancen, aber auch neue Herausforderungen eröffnet. Agierte das typische Familienunternehmen im 19. Jahrhundert regional, später dann national und vorsichtig international, so ist das Spielfeld inzwischen global. „Die Welt ist der Markt“, lautet das neue Credo. Aber es wirft auch Fragen auf, die für die mit begrenzten Ressourcen ausgestatteten Familienunternehmen nicht nur marginal sind: Welche Strukturen und Personen sind erforderlich, um die Internationalisierung zu bewältigen? Welches Wachstum brauchen wir und welches verkraften wir? Wie stellen wir uns auf unterschiedlichste Kulturen, Wirtschafts-, Rechts- und Steuersysteme ein? Und wie schaffen wir es, die typischen Wettbewerbsvorteile deutscher Familienunternehmen auch weit entfernt von ihrer Heimat zur Geltung zu bringen?

Nicht nur die Unternehmen, auch die Familien sind internationaler geworden. Die Zeiten, in denen sich die typische deutsche Unternehmerfamilie in überschaubarer Entfernung um den Firmenschornstein versammelte, gehören

der Vergangenheit an. Die Unternehmerfamilie des 21. Jahrhunderts lebt in New York, Singapur oder Shanghai ebenso wie in Burladingen oder Allendorf. Das ist spannend und schön: Internationalisierung öffnet den Geist und bereichert. Aber es stellt auch neue Aufgaben: Wie organisieren wir den familiären Zusammenhalt bei zunehmender räumlicher – und nicht selten auch sprachlicher – Entfernung? Wie stellen wir sicher, dass die unterschiedlichen Rechts- und Steuerregimes keine unliebsamen Überraschungen hervorbringen? Fragen nach der Gültigkeit von ehe- und erbrechtlichen Vereinbarungen im Ausland oder der Vermeidung von steuerlichen Wegzugsbesteuerungstatbeständen sind für viele Unternehmerfamilien neu. Und sie müssen gelöst werden.

AUSBLICK

Ob und wie gut die Familienunternehmen mit diesen Veränderungen umgehen, wird über die Zukunft des Familienkapitalismus hierzulande entscheiden. Bange ist mir dabei nicht. In der Vergangenheit haben unsere Unternehmerfamilien oft genug bewiesen, dass sie in der Lage sind, sich auf Veränderungen einzustellen. Erste und zweite Industrielle Revolution, Feudalherrschaft und bürgerliche Demokratie: Das Modell Familienunternehmen hat schon mehr als eine Revolution erfolgreich überstanden. Warum sollte es heute anders sein? ■