

VON PETER MAY



# „Das Familienunternehmen der Zukunft wird anders sein“

**Aus Anlass des 20-jährigen Jubiläums wirft INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May einen Blick auf das Familienunternehmen zwischen Vergangenheit und Zukunft.**

**A**ls wir 1998 die INTES Akademie für Familienunternehmen gründeten, hatten wir eine klare Vision: Wir wollten die Inhaber von Familienunternehmen dabei unterstützen, ihre verantwortungsvolle Aufgabe bestmöglich wahrzunehmen. Und dazu beitragen, den Familienunternehmen die Anerkennung zu verschaffen, die sie verdienen.

Das 20-jährige Jubiläum der INTES ist ein schöner Anlass zur Reflexion: Wie unterscheidet sich das Familienunternehmen des Jahres 2018 von dem des Jahres 1998? Und welche Veränderungen kommen auf uns zu?

## Was war und was ist

Tatsächlich sah die Welt der Familienunternehmen vor 20 Jahren noch ziemlich anders aus. Das beginnt schon damit, dass es eine Identität als „Familienunternehmer“ 1998 noch gar nicht gab. Man

*Das lang gepflegte Stigma von der ökonomischen Zweitklassigkeit der Familienunternehmen ist längst widerlegt.*

verstand sich als „Mittelstand“ mit entsprechenden Folgen für das eigene Selbstbewusstsein. Denn der Bezeichnung „Mittelstand“ wohnt immer auch eine Nähe zum „Mittelmaß“ inne. Tatsächlich aber sind Familienunternehmen weit mehr als Mittelstand und Mittelmaß. Es gibt sie in allen Größen, und selbst unter den größten Unternehmen unseres Landes finden sich viele Familienunternehmen.

Die Folgen der geänderten Selbstwahrnehmung sind unübersehbar. Familienunternehmer bezeichnen sich inzwischen mit Stolz als solche. An die Stelle weniger Forschungseinrichtungen für den „Mittelstand“ ist eine kaum mehr übersehbare Zahl von Instituten zur Erforschung von Familienunternehmen getreten, und die maßgeblichen Netzwerke heißen nicht mehr „Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer“ oder „Bundesverband Mittelstän-

dische Wirtschaft“ sondern „Die Familienunternehmer“, „Family Business Network“ oder „Stiftung Familienunternehmen“.

Auch das lange gepflegte Stigma von der ökonomischen Zweitklassigkeit der Familienunternehmen ist längst widerlegt. Heute wissen wir: Den familienunternehmenstypischen Nachteilen stehen ebenso gewichtige Vorzüge gegenüber. Ökonomischer Erfolg oder Misserfolg hängt nicht von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ab, sondern davon, ob man die mit dieser Gruppenzugehörigkeit verbundenen Chancen und Risiken zu managen versteht.

Inzwischen verstehen wir wesentlich besser, worauf es dabei ankommt. Vermochte die Managementlehre der 90er-Jahre die teils erstaunlichen Erfolge von Familienunternehmen nur unter Verweis auf eine „unconventional wisdom“ zu erklären, wissen wir heute, dass und wie der Erfolg von Familienunternehmen mit ihren drei begriffsprägenden Merkmalen – dominante Inhaberschaft, Familie und generationsübergreifendes Unternehmensverständnis – verknüpft ist. Aus der Sicht einer BWL für Familienunternehmen erscheinen die spezifischen Verhaltensmuster erfolgreicher Familienunternehmen nicht mehr „unkonventionell“, sondern „typusangepasst“.

Überhaupt sind die zurückliegenden 20 Jahre durch eine beispiellose Professionalisierung in und um das Familienunternehmen gekennzeichnet. Inhaberstrategien sowie an die Besonderheiten von Familienunternehmen angepasste Wettbewerbs-, Wachstums- und Finanzierungsstrategien gehören immer mehr zum Standard guter Unternehmensführung in Familienunternehmen.

Am weitesten fortgeschritten ist die Professionalisierung im Bereich der Governance. War der Begriff vor 20 Jahren noch weitgehend unbekannt, wird inzwischen nicht mehr bestritten, dass eine gute Governance den Zusammenhalt und die Professionalität der Inhaberschaft, aber auch den Unternehmenserfolg stärkt. Der von uns auf den Weg gebrachte Governance-Kodex für Familienunternehmen war ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg. 



► Unternehmerfamilien haben unter anderem gelernt, dass es im Familienunternehmen nicht nur eine Rolle mit unternehmerischer Verantwortung gibt. Familienunternehmer ist nicht nur der „Geschäftsführende Gesellschafter“ oder der Firmenpatriarch. Vielmehr verteilt sich die unternehmerische Verantwortung nach einem gemeinsam festgelegten Kompetenzkatalog auf Geschäftsführer, Beiräte und Gesellschafter. Die früheren Kampfbegriffe „tätige“ und „nichttätige Gesellschafter“ haben dabei viel von ihrer zersetzenden Sprengkraft verloren.

In engem Zusammenhang mit dieser Entwicklung steht ein gewandeltes unternehmerisches Rollenverständnis der Familienunternehmer. Galt bisher, dass eine Unternehmerfamilie ihre Firma nicht nur besitzen, sondern auch selbst führen müsse, beobachten wir inzwischen einen neuen Trend. Immer häufiger entscheiden sich unsere Familienunternehmer dafür, ihre Unternehmen nicht selbst zu führen, sondern aktiv aus dem Beirat oder Aufsichtsrat heraus zu steuern. Das dabei entstehende Rollenbild des „aktiven Beiratsvorsitzenden“ entspricht eher einem angelsächsischen „Chairman“ als einem deutschen „Aufsichtsratsvorsitzenden“ und gibt viel Raum für eine enge Zusammenarbeit mit dem CEO und eine darüber erfolgende unternehmerische Einflussnahme.

### *Familienholdings als Organisationsformen für das unternehmerische Engagement werden an Bedeutung gewinnen.*

Die neue Rollenverteilung zwischen Gesellschaftern, Beiräten und Geschäftsführung kann nur funktionieren, wenn die Rollenbilder klar beschrieben sind und alle Rolleninhaber die Inhalte ihrer jeweiligen Rollen kennen, ausfüllen und akzeptieren. Das neue Angebot der Inhaberqualifikation hat dazu beigetragen. Und zugleich davon profitiert.

Wichtige Veränderungen gab es auch aufseiten der Unternehmerfamilie. An die Stelle des patriarchalisch-autoritären Familienbildes von früher ist ein individualistisch-emanzipiertes getreten. Mit Folgen für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen. Gemeinsam erarbeitete Inhaberstrategien und Familienverfassungen sind an die Stelle einsamer Patriarchen-Entscheidungen getreten. Daran mussten sich alle Beteiligten erst gewöhnen. Aber am Ende ging es doch schneller und leichter als gedacht. Und so dürfen wir heute – nur 20 Jahre nach der „Erfindung“ der Familienverfassung – mit Stolz feststellen: Den Umstieg ins postpatriarchalische Zeitalter haben Deutschlands Familienunternehmen mit Bravour bewältigt.

Auch die Emanzipation von Mann und Frau ist inzwischen vollumfänglich in unseren Familienunternehmen angekommen. Zwar war die Gleichberechtigung bei der Weitergabe der Unternehmensbeteiligung auch vor 20 Jahren schon kein Thema mehr. Beim Thema

Führung hingegen wurden Söhne weiterhin bevorzugt behandelt. Inzwischen ist auch dieses Relikt patriarchalischen Denkens überwunden. Junge oder Mädchen – im Familienunternehmen des Jahres 2018 spielt das erfreulicherweise keine Rolle mehr.

Bunter und vielschichtiger ist auch der Gesellschafterkreis geworden. Für eine Begrenzung auf eheliche leibliche Abkömmlinge ist im postpatriarchalischen Zeitalter kein Platz mehr. Die Ersetzung der bürgerlichen Kleinfamilie durch neue Modelle familiären oder familienähnlichen Zusammenlebens hat ihren Niederschlag in den Familienverfassungen und Gesellschaftsverträgen unserer Familienunternehmen gefunden.

Es hat sich vieles getan in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten. Längst sind Deutschlands Familienunternehmen Vorbild für andere geworden. Ursächlich hierfür sind nicht nur die großartigen Erfolge auf den Märkten der Welt, sondern auch das von unseren Familienunternehmen verkörperte Kapitalismusverständnis. Dass es unseren Familienunternehmen so offensichtlich gelingt, ökonomischen Erfolg, soziale Verantwortung und regionale Verankerung miteinander zu verbinden, macht den „Familienkapitalismus“ zu einem attraktiven Gegenentwurf zum Finanzkapitalismus angelsächsischer Prägung.

### **Was kommt**

Die Welt der Familienunternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren gewaltig verändert. Und sie wird es weiter tun. Wahrscheinlich noch schneller und noch gravierender als zuletzt. Denn Digitalisierung und Globalisierung verändern die Grundlagen unseres Wirtschaftens, Arbeitens und Lebens in einem Ausmaß wie zuletzt allenfalls zu Beginn der industriellen Revolution. Und das in einem noch nie da gewesenen Tempo. Wer überleben will, muss nach den neuen Regeln spielen. Erlauben Sie mir deshalb zum Abschluss einen kleinen Blick in die Zukunft: Was kommt auf uns zu? Wie müssen wir uns ein- und aufstellen, damit der unternehmerische Traum unserer Familien weitergehen kann?

Die Lebenszyklen in der globalen digitalen Welt werden immer kürzer, die Fähigkeit zur permanenten Erneuerung wird zum Überlebenskriterium. Statt „Eine Produktidee – drei Generationen“ könnte das Paradigma der Zukunft schon bald lauten: „Eine Generation – drei Produktideen“. Um in einem solchen Umfeld dauerhaft Erfolg zu haben, müssen unsere Familienunternehmen einen wichtigen Teil ihres genetischen Codes verändern: An die Stelle des Bewahrens und Verbesserns muss die Fähigkeit zur kreativen Zerstörung in Permanenz treten.

Wer gewinnen will, muss alles infrage stellen können, sogar das eigene, bislang so erfolgreiche Geschäftsmodell. Weil dies den Alten in der Regel schwerfällt und die Jungen näher am Puls der Zeit sind, könnte der Verantwortungsübergang auf die junge Generation in Zukunft früher erfolgen als in der alten, industriell geprägten Welt.

Stärker als bisher werden auch unsere Familienunternehmen vernetzt denken und arbeiten müssen. An die Stelle der Fokussierung auf eine unternehmerische Idee könnte ein Konglomerat unternehmerischer Investments – gerne auch mit einem unternehmerischen Schwerpunkt – treten.

Damit das gelingen kann, werden unsere Familienunternehmen ihre Kooperationsfähigkeit verbessern müssen. Die frühzeitige Zusammenarbeit mit erfolversprechenden Start-ups bietet ein gewaltiges Potenzial und auch die lange Zeit bestehenden Berührungspunkte gegenüber Private Equity und anderen Finanzinvestoren sollten überdacht werden. Die Weiterentwicklung guter unternehmerischer Ideen kostet Geld, und das ist im Familienunternehmen bekanntlich nicht im Übermaß vorhanden.

Weil all das mit dem Wunsch der Unternehmerfamilie nach Unabhängigkeit in Einklang gebracht werden muss, werden Familienholdings als Organisationsformen für das unternehmerische Engagement an Bedeutung gewinnen. Die Bündelung der verschiedenen Engagements unter einem Dach gibt der Inhabersfamilie die Möglichkeit, einerseits partnerfähig zu sein, andererseits aber auf der Ebene der Holding weiter unter sich zu bleiben. Und erlaubt ihr zugleich, dem gestiegenen unternehmerischen Risiko durch eine balancierte Risikodiversifikation zu begegnen.

Eine Alternative zur Familienholding bietet das Family Office, das als zweites Standbein neben das traditionelle Familienunternehmen tritt und die gemeinsamen Finanzinvestments der Familie bündelt. Weil solche Family Offices immer häufiger auch in Unternehmensbeteiligungen investieren, ist mit den Family Investors und ihrem „Family Equity“ eine ernstzunehmende Alternative zum klassischen Private Equity entstanden.

Weil es in unruhigen Zeiten besonders wichtig ist, das Familienkapital zusammenzuhalten, könnte auch die Familienstiftung als Mittel zur Organisation der familiären Beteiligung am Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Keine andere Organisation der Inhaberschaft entspricht dem Gedanken des lediglich treuhänderisch gehaltenen Mehrgenerationenengagements so sehr wie die Familienstiftung. Um sicherzustellen, dass dabei auch der unternehmerische Aspekt nicht zu kurz kommt, sollte sie allerdings mit einem passenden Instrument zur Beteiligung des Managements verbunden werden.

Die vorstehenden Überlegungen erfassen nur einen kleinen Teil der möglichen Veränderungen. Weitere spannende Fragen suchen nach Antworten:

- Wie gehen wir mit dem Trend zur Urbanisierung um? Gelingt es den Familienunternehmen in der Provinz, ihre Regionen als l(i)ebenswerte Alternative zum urbanen Leben zu bewahren?
- Was bedeutet der demografische Trend der jungen Alten für die Nachfolge im Familienunternehmen? Kann Generation Skipping eine geeignete Antwort sein?
- Wie tangieren Robotisierung und künstliche Intelligenz unse-

### Die Initiative „Next 20 Years“

Hat das Modell Familienunternehmen in 20 Jahren noch Bestand? Was können und sollten Familienunternehmen verändern, um auch in Zukunft die Stütze der deutschen Volkswirtschaft zu bleiben? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die **Initiative „Next 20 Years“**. Ziel ist es, konkrete Wege zu finden, wie Familienunternehmer auf die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren können und müssen. Hierüber diskutieren Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft wie Martina Merz, Verena Pausder, Peter May oder Sven Murmann gemeinsam mit INTES und PwC. Die Initiative ist als fortlaufende Debatte angelegt. Auf [www.pwc.de/next20years](http://www.pwc.de/next20years) erscheinen dazu regelmäßig Beiträge zu den Einflussphären Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft.

ren Familienkapitalismus? Dessen Attraktivität in der klassischen Industriegesellschaft beruhte nicht zuletzt auf einem besseren Umgang mit den im Unternehmen arbeitenden Menschen. Welche Folgen hat es für den Familienkapitalismus, wenn der Digitalgesellschaft die Arbeit „ausgeht“ und die Arbeit der Menschen immer mehr von Maschinen ersetzt wird?

Viele spannende Fragen – und doch nur ein kleiner Ausschnitt aus einer immer komplexer werdenden Wirklichkeit. Um der Zukunft der Familienunternehmen etwas näherzukommen, haben PwC und INTES aus Anlass des 20-jährigen Jubiläums der INTES einen Think Tank eingerichtet. Auf seine Ideen und Anregungen dürfen wir uns freuen. Noch mehr freuen wir uns aber darauf, die Zukunft aktiv mitgestalten zu dürfen. ●

**Mobile Räume mieten.**  
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



[www.container.de](http://www.container.de)

**ela[container]**