

Wie sich Familien- unternehmen neu erfinden

Sie sind das Herzstück des Erfolgsmodells „German Mittelstand“: Deutschlands Familienunternehmen. Doch schaffen die Kinder des Industriezeitalters auch den digitalen Wandel? Mehr als das, sagt Mittelstandskenner Prof. Dr. Peter May. Indem sie sich von alten Erfolgsmustern verabschieden und neue Wege gehen, werden sie zu Vorbildern. So wie Viessmann.

»Die Welt ändert sich. Und wir ändern uns mit ihr. Die Frage ist nur: Tun wir es schnell genug?«



Prof. Dr. Peter May ist einer der versiertesten Kenner von Familienunternehmen in Deutschland. Er ist Gründer der INTES, der Akademie für Familienunternehmen in Bonn, und verantwortlich für das INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit diesen Worten ist eine zentrale Herausforderung für uns alle beschrieben. Der historische Prozess ist ein Veränderungsprozess. Wer sich anpasst, gewinnt; wer sich der Anpassung verweigert oder wem sie nicht rasch genug gelingt, scheidet aus dem Rennen aus. Erfolgreiche Anpassung oder Tod: Der darwinistischen Grundlogik kann sich niemand entziehen. Nicht einmal unsere Familienunternehmen.

Dabei ist Deutschland zu Recht stolz auf seine Familienunternehmen. Der Wiederaufstieg unseres Landes, seine wirtschaftliche Stärke und soziale Ruhe sind untrennbar mit dem Modell des Familienkapitalismus verbunden. Aufbauend auf der Gemeinwohlverpflichtung des Grundgesetzes und Ludwig Erhards sozialer Marktwirtschaft entstand mit dem „German Mittelstand“ ein Kapitalismusmodell, um das uns viele beneiden: ökonomisch erfolgreich, sozial verantwortlich und regional verwurzelt.



Prof. Dr. Martin Viessmann bei der Ehrung als „Familienunternehmer des Jahres 2016“. Begleitet wird er von seiner Ehefrau Annette sowie von Tochter Katharina und Sohn Maximilian.

Aber auch für Familienunternehmen gibt es keine Überlebensgarantie. Auch sie müssen sich anpassen, wenn sie überleben wollen. Permanente Verbesserung und Verdrängung, Aufstieg und Niedergang sind Teil des kapitalistischen Programms. Aber auch politische oder gesellschaftliche Veränderungen können die Rahmenbedingungen für Unternehmen nachhaltig ändern und diese zur Anpassung zwingen.

In der Regel verläuft der Prozess der Veränderung ruhig und evolutionär, mitunter aber auch eruptiv und revolutionär. Meist sind es technologische Durchbrüche, die solche Revolutionen auslösen. Wenn dann noch gesellschaftliche Umbrüche, Veränderungen des Spielfelds und Finanzinnovationen dazukommen, wird die bestehende Ordnung in ihren Grundfesten erschüttert. Dann entsteht etwas vollkommen Neues und das Alte vergeht. Zuletzt war dies bei der industriellen Revolution der Fall. Die Kraft der technologischen Innovation (Dampf-

maschine und Elektrizität) wurde erst dadurch so richtig entfesselt, dass der Siegeszug der bürgerlichen Demokratie und die Entdeckung der Aktiengesellschaft als Finanzierungsinstrument für Großprojekte ihr ungeahnte Vielfältigungsmöglichkeiten bescherten.

Heute erleben wir erneut revolutionäre Zeiten. Die digitale Revolution, jenes Gemisch aus digitaler Technologie und universell verfügbarer Information, wirtschaftlicher Globalisierung, Venture-Capital-Fonds und billigem Geld, Individualisierung und Emanzipation, Urbanisierung und Robotisierung, wird unsere vertraute Welt sogar noch umfassender und schneller verändern als die industrielle Revolution.

DIGITALE REVOLUTION ALS CHANCE

Für Deutschlands Familienunternehmen sind das nicht nur gute Nachrichten. Gewiss, die

Als Familienunternehmer legt Prof. Dr. Martin Viessmann besonderen Wert auf verantwortungsvolles und langfristig angelegtes Handeln.

digitale Revolution eröffnet den Unternehmen große Chancen. Aber Deutschland ist nicht das Silicon Valley. Der erfolgreiche „German Mittelstand“ ist ein Kind des Industriezeitalters. Unsere erfolgreichen Familienunternehmen sind führend in industriellen Produkten und Anwendungen. Ihre Belegschaften bestehen nicht (zumindest nicht vorrangig und erst recht nicht ausschließlich) aus Robotern, sondern aus Menschen, ihre Grundlogiken sind nicht Algorithmen und Finanzkapital, sondern Leistungsbereitschaft und Vertrauen. Ihre Zentralen befinden sich nicht in urbanen Megacities, sondern in Deutschlands blühender Provinz. Und ihre Inhaberfamilien sind kein bunter Haufen sich selbst optimierender Individualisten, sondern Mitglieder einer Gemeinschaft, für die die verantwortliche Fortführung eines Unternehmens einen Wert darstellt.

All das steht jetzt auf dem Prüfstand. Der real existierende Familienkapitalismus war die bestmögliche Antwort auf die Gegebenheiten des industriellen Zeitalters. Wer überleben will, muss das Erfolgsmodell an die Rahmenbedingungen des neuen digitalen Zeitalters anpassen.

Um zu erkunden, wie sich Deutschlands führende Familienunternehmen auf den Wandel einstellen, haben PwC, Strategy& und INTES im vergangenen Jahr eine große Studie durchgeführt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse machen Hoffnung. Das erfolgreiche Familienunternehmen 4.0 ist agil und längst in Veränderung begriffen. Ausgehend von einem stabilen Werte- und Zielfundament erfinden



sich Deutschlands führende Familienunternehmen neu und passen ihre Strategien, ihre Finanzierung, ihre Führungs- und Governance-Logiken an die neuen Verhältnisse an.

Deutschlands Familienunternehmen stehen auf einem soliden Wertefundament. Das Bekenntnis zum Familienunternehmen und zu seinen Mitarbeitern steht nach wie vor ganz oben in der Wertehierarchie. Zugleich aber haben die Familienunternehmer verstanden, dass sie tradierte Werte aktualisieren müssen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. So zum Beispiel beim Stichwort „Urbanität versus Regionalität“. Zwar bleiben Deutschlands Familienunternehmen in ihren Regionen verwurzelt. Um im „War for talents“ mithalten zu können, siedeln sie jedoch zugleich Funktionen wie Innovation und Strategie zunehmend in attraktiven Metropolen an. „Die besten Köpfe der neuen Generation kriegst du eben nicht in die Provinz“, sagt einer der Pioniere des urbanen Outsourcings. „Mit einem Standort in Berlin sichern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und damit mittelbar auch unseren Heimatstandort.“



Mit digitalen Services werden die Marktpartner dabei unterstützt, ihre Geschäftsmodelle an die neue Welt anzupassen.

Noch deutlicher wird der Anpassungsprozess bei den Geschäftsmodellen. Familienunternehmen sind „Mehrgenerationenprojekte“, ihre Geschäftsmodelle typischerweise auf Mehrgenerationenkonstanz angelegt. „Ein Unternehmen, drei Generationen“ lautete die typische Logik des Industriezeitalters. Und sie bestimmte nicht selten die Lebensdauer eines Familienunternehmens. Denn das Festhalten am vom Gründer angelegten Geschäftsmodell ist eine Garantie für unternehmerisches Scheitern. Mit dem Lebenszyklus des Produktes endet dann auch der Lebenszyklus des Unternehmens.

In der neuen Welt wirkt mangelnde Anpassungsfähigkeit besonders fatal. Die Digitalisierung und ihre Begleiter haben die Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen drama-

tisch verkürzt. Statt „Ein Unternehmen, drei Generationen“ gilt jetzt „Eine Generation, drei Unternehmen“. Der Familienunternehmer Martin Viessmann hat das erkannt: „Langfristig ausgerichtete Strategien allein sind kein Erfolgsmuster mehr. Die neue Welt ist dazu viel zu disruptiv.“

VERGANGENES INFRAGE STELLEN

Während mancher Mittelständler noch in Schockstarre verharrt und glaubt, die Digitalisierung bedrohe sein Geschäftsmodell nicht, haben Deutschlands führende Familienunternehmen längst mit dem Umbau und einer konsequenten Erneuerung ihrer unternehmerischen Aktivitäten begonnen. Voraussetzung dafür, dass dies ge-

lingt, sind nach übereinstimmender Auffassung der Teilnehmer unserer Studie die „Fähigkeit zur schonungslosen Selbsterkenntnis“, der „Mut, in der Vergangenheit Bewährtes infrage zu stellen und die notwendigen Veränderungen gegen alle Widerstände durchzusetzen“ und nicht zuletzt „ein langer Atem“. Es kann nicht alles gelingen und vor allem nicht sofort.

Zugleich werden unsere Familienunternehmen zunehmend professioneller. Der alte Vorwurf, im Familienunternehmen werde patriarchalisch, hemdsärmelig und willkürlich regiert – auf die Familienunternehmen 4.0 trifft er nicht mehr zu. Der Governance Kodex für Familienunternehmen ist den Befragten nicht nur bekannt, für viele ist er auch Richtschnur ihres Handelns. Dementsprechend werden die Rollenbilder der zentralen Governance-Organe klar definiert und konsequent gelebt. Die wichtigsten Governance-Prinzipien und Leitplanken für die Unternehmensstrategie sind in einer Familienverfassung festgehalten sowie strukturell und personell abgesichert. „Kapitalmarktfähig und zugleich vom Kapitalmarkt unabhängig“, so lautet das Credo des modernen Familienunternehmens.

ALT LERNT VON JUNG

Vorbild für andere sind Familienunternehmen wie Viessmann auch im Hinblick auf den Generationswechsel. Waren Familienunternehmen in der Vergangenheit eher dafür bekannt, dass der regierende Patriarch zu lange an seinem Sessel klebte und die Führungsnachfolge häufig zu spät oder erst nach harten Auseinandersetzungen vollzogen wurde, hat die Digitalisierung die Verhältnisse auch hier umgekehrt. Martin Viessmann ist nicht der Einzige, der seinen noch nicht 30-jährigen Sohn als Chief Digital Officer ins Unternehmen geholt hat. „Wir müssen uns neu erfinden und unser Unternehmen an die Anforderungen der digitalen Zukunft anpassen.“ Deshalb seien Familienunternehmen gut beraten, wenn sie für die erfolgreiche Gestaltung des Wandels die digitale Kompetenz der nachwachsenden Generation nutzten. „Wir sind vielleicht die erste Generation, bei der die Jungen weniger von den Alten, sondern die Alten von den Jungen lernen“, meint Martin Viessmann. Und schlägt mit dieser Haltung gleich zwei Fliegen mit einer Klappe. Denn „wenn wir schon angegriffen werden, dann am liebsten aus der eigenen Familie“. Als er dies sagt, schmunzelt Martin Viessmann, ist er doch sicher, mit dieser Grundhaltung die besten Voraussetzungen für einen langfristigen Erhalt seines Familienunternehmens geschaffen zu haben. Und genau darum geht es am Ende – ihm und all den anderen großartigen Familienunternehmern in unserem Land.



Die neue Generation gibt die Richtung vor. So wie Maximilian Viessmann.