

Was war, was ist, was kommt?

Prof. Dr. Peter May, Geschäftsführender Vorstand Family Business Network (FBN) Deutschland, im Gespräch über alte und neue Herausforderungen für Familienunternehmen.

DIE FRAGEN STELLTE PETRA GESSNER.

Prof. Dr. May, wie sah unsere Familienunternehmenslandschaft vor 10 bis 20 Jahren aus?

Aus heutiger Sicht können wir uns das kaum mehr vorstellen. Es gab weder eine eigene Identität noch ein Selbstbewusstsein der Familienunternehmen. Stattdessen sprach man von Mittelstand, und der galt allenfalls als Mittelmaß. Es gab kein akademisches Interesse, keine schlagkräftigen Verbände oder Netzwerke. So etwas wie unser FBN gab es früher nicht. Und der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Alfred Chandler konnte Familienunternehmen unwidersprochen als unvollkommene Vorstufe zur managergeführten Publikumsgesellschaft bezeichnen. Heute ist das anders. Die ökonomische und gesellschaftliche Relevanz von Familienunternehmen wird geschätzt. Entsprechend ist auch der Stolz vieler Familienunternehmer heute viel größer.

Mit welchen Nachfolgeaspekten haben sich Familienunternehmen zu jener Zeit beschäftigt?

Primär ging es darum, die Nachfolge sauber zu regeln, Streit zu vermeiden und dafür ein juristisches Gerüst zu schaffen. Steuerberater und Rechtsanwälte waren die wichtigsten Berater, und recht-

liche Aspekte dominierten. Die Rolle der Familie wurde völlig ausgeblendet. Auch das hat sich geändert. Die Familie wird sehr viel bewusster als Chance und Risikofaktor für den Unternehmenserfolg wahrgenommen. Dementsprechend ist die Forschung über Familienunternehmen interdisziplinär geworden, auch betriebswirtschaftliche, soziologische und psychologische Faktoren spielen inzwischen eine wichtige Rolle.

Mit welchen Kernfragen der Nachfolge beschäftigen sich Familienunternehmen heute?

Es geht im Wesentlichen um fünf zentrale Fragen: Wie sichere ich langfristig den Erfolg und die Unabhängigkeit des Unternehmens, den Frieden innerhalb der Familie, einen lebendigen Unternehmmergeist und die Anpassungsfähigkeit an den Wandel?

Welcher dieser Aspekte wird derzeit intensiv bearbeitet?

Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Zwar beschäftigen sich viele immer noch in erster Linie mit der Sicherung des Familienfriedens und der Rolle der Inhaberfamilie. Aber daneben rückt zunehmend die Frage nach der Fähigkeit zur Anpassung an das

digitale Zeitalter in den Vordergrund. Dabei werden Familienunternehmen unwillkürlich mit ihrem kulturellen Grundverständnis konfrontiert. Ist eine Kultur, die evolutionäre Kontinuität in revolutionären Zeiten lebt, hilfreich oder hinderlich? Ist „Firma geht vor“ immer noch der allein selig machende Ansatz? Und wie stark ist unsere Unternehmenskultur von familiären Einflüssen geprägt? Um es auf den Punkt zu bringen: Es geht aktuell um die Kernfrage, inwieweit das eigene kulturelle Grundverständnis noch zeitgemäß ist und den Weg ins digitale Zeitalter ebnen kann oder eben nicht.

Wie schlagen sich Familienunternehmen im digitalen Zeitalter?

Ich fürchte, nicht alle werden diesen Wandel überleben. Auch die industrielle Revolution hat viele Familienunternehmen vernichtet, dafür aber neue entstehen lassen. Ich kenne eine Reihe, vor allem kleiner Unternehmen, die überzeugt sind, dass sie in ihrer Nische von der Digitalisierung nicht betroffen sind. Das ist eine gefährliche Haltung. Aber selbst der größere Mittelstand, der in Sachen Industrie 4.0 schon gut unterwegs ist, ist oft verunsichert und weiß nicht, wie er auf die digitalen Herausforderungen reagieren soll.

Was bedeutet das für die Nachfolgeregelungen der Zukunft?

Auch hier beobachte ich Veränderungen. So wird ein Unternehmensverkauf längst nicht mehr so kategorisch ausgeschlossen.

Steigende Unternehmensverkäufe im Mittelstand gefährden aber nicht nur unsere ökonomische Basis, sondern könnten sich langfristig negativ auf das sehr positive Bild von Familienunternehmen auswirken. Denn was passiert in unserem gesamtgesellschaftlichen Gefüge, wenn Familienunternehmen als verlässliche Arbeitgeber

zunehmend durch Family Offices ersetzt werden, die nur noch als Kapitalinvestoren tätig sind? Es gibt aber auch das Gegenmodell, den Unternehmer, der seine Nachfolger auffordert, ein Start-up zu gründen, das mit seinem Geschäftsmodell das eigene, tradierte Geschäftsmodell herausfordert und im schlimmsten Fall sogar ersetzt. Nach dem Motto: „Wenn uns schon jemand zerstört, dann wenigstens die eigenen Kinder.“ Das ist dann bester Schumpeter'scher Unternehmergeist im Familienunternehmen. ■

Foto: PETER MAYER Family Business Consulting



Prof. Dr. Peter May: Unternehmer, Berater, Honorarprofessor, Netzwerker.