

**P**eter May gilt in Deutschland als Kenner der Familienunternehmen – zumindest, wenn es um die bekannten Namen geht. Über Kunden spricht der Jurist und Betriebswirt zwar nicht, von den 250 größten Unternehmen in Familienhand hat er in den vergangenen Jahrzehnten nach eigener Aussage jedoch mehr als 100 beraten. In der Corona-Krise sieht May eine Chance für die Familiengesellschaften, gestärkt daraus hervorgehen zu können.

VON BIRGER NICOLAI

May fordert jetzt von den Familieneigentümern die Bereitschaft, zur Bewältigung der Pandemie-Krise eine deutlich höhere Einkommensteuer zu zahlen. Er selbst sei dazu bereit, versichert der Berater und spricht in dem Telefoninterview auch über sein fünfstelliges Tageshonorar.

**WELT:** Herr May, Familienunternehmer melden sich in diesen Tagen ganz unterschiedlich zu Wort. Ein Wolfgang Grupp tritt bekannt selbstbewusst auf und rechtfertigt seine vergleichsweise teuren Stoffmasken von Trigema. Ein Bernhard Simon, der Eigentümer des Logistikkonzerns Dachser, äußert seine Sorge vor Verwerfungen und Unzufriedenheit in der Gesellschaft, weil die Menschen ihre Freiheit nicht mehr genießen können. Wer findet Gehör: der Laute oder der Leise?

**PETER MAY:** Ich habe Respekt vor der unternehmerischen Leistung von Herrn Grupp genauso wie vor der von Herrn Simon. Die Art der Selbstdarstellung von Herrn Grupp passt meines Erachtens weniger in das 21. Jahrhundert. Aber ich schätze einen Familienunternehmer, der seinen Bonus als Inhaber ausspielt und dem die Menschen abnehmen können, was er sagt.

**Wie kaum anders zu erwarten, rufen die Verbände der Mittelständler nach Staatshilfen. Doch was können die Familienunternehmer selbst tun?**

Der Staat hilft mit Unmengen an Geld, das ist vollkommen richtig so. Doch nach der Gesundheitskrise müssen wir beantworten, woher das Geld zur Bewältigung kommen soll. Wir müssen uns dann fragen, wie wir die Schäden der Krise verteilen wollen.

**Dazu fällt mir die Reichensteuer von Finanzminister Olaf Scholz ein. Die würde vermutlich besonders die Familienunternehmer treffen.**

Genau das ärgert mich. Statt über die reflexartige Reaktion aus der SPD mit einer Reichensteuer sollten wir über einen Solidarbeitrag sprechen. Wer über besonders hohe Einkommen verfügt, sollte bereit sein, für mehrere Jahre auf einen Teil davon zu verzichten. Ich hätte mir gewünscht, dass solch ein Vorschlag aus dem Lager der Familienunternehmer selbst kommen würde. Die Schäden der Krise dürfen nicht ungleich verteilt werden.

**Wie soll denn ein solcher Soli aussehen?**

Die Verbände müssen darauf achten, dass sie jetzt nicht ausschließlich kurzfristige Klientelpolitik machen. Die notwendige Entlastung der Unternehmen muss entkoppelt werden von den Einkommen der Unternehmer aus Dividenden und Tätigkeit. Nach dem Solidarbeitrag Ost brauchen wir einen neuen Soli Corona-Krise. Für fünf bis zehn Jahre könnten zum Beispiel ab



# „Inhaber und Chefs müssen VORBILD sein“

Der Unternehmensberater Peter May über widerstandsfähige Familienbetriebe, die Lastenverteilung nach der Corona-Krise und den ökologischen Umbau der Wirtschaft

einem persönlichen Einkommen von 250.000 oder 300.000 Euro zusätzlich fünf Prozent Einkommensteuer erhoben werden. Ab einer Million Euro könnten dies sogar zehn Prozent sein. Familienunternehmer und andere Mitglieder unserer wirtschaftlichen Eliten würden dadurch ihre gesellschaftliche Verankerung zeigen und sich solidarisch verhalten. Das wäre ein Signal der Wohlhabenden.

**Gönnen sich die Familienunternehmer üppige Ausschüttungen und Gehälter?**

Gewinnausschüttungen und Dividenden betragen bei Familienunternehmen im Durchschnitt weniger als die Hälfte der Aktiengesellschaften. Dividendenverzicht ist in vielen dieser Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Wer sich trotzdem viel genehmigt, wird entsprechend besteuert. Das ist nicht ungerecht. Ich denke, dass die Kette des Verzichts bis an die Spitze führen muss – Inhaber und Chefs müssen Vorbild sein.

**Das klingt nach hehren Zielen.**

Wir müssen die richtigen Anreizsysteme setzen, an denen wir uns ausrichten. Nicht die Liste der reichsten Menschen ist wichtig, sondern die Reihe der größten Steuerzahler. Das würde das Verhalten ändern.



DOMINIK ASBACH

Zur Person

Der Rheinländer **Peter May** hat Jura studiert und in Wirtschaftswissenschaften promoviert. 1998 gründete er die Akademie Intes. Seither hat sich May als Berater von Familienunternehmen einen Namen gemacht. Die Intes-Akademie hat der 62-Jährige inzwischen verkauft.

**Wie gut geht es den Familienunternehmen in der Krise?**

Wir haben in der Krise auch einmal Glück gehabt. Denn die meisten Familienunternehmen haben zehn gute Jahre hinter sich, viele haben Reserven angelegt. Die Eigenkapitalquoten liegen im Durchschnitt über 30 Prozent, bei den großen Familiengesellschaften sind es teilweise mehr als 50 Prozent. Die meisten dieser Unternehmen werden gesund aus dieser Zeit herauskommen.

**Das dürften aber zum Beispiel kaum Firmen aus der Automobilbranche sein.**

Das stimmt, auch die beste Eigenkapitalquote dürfte einigen Familienunternehmen aus der Automobilzulieferbranche, dem Maschinenbau oder der Hotellerie und Gastronomie kaum helfen. Die Spreizung ist groß. Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel, der Medizintechnik oder den digitalen Dienstleistungen werden es dagegen wesentlich einfacher haben. Diesen Bereichen hilft zum Teil auch der hohe Grad der Digitalisierung.

**Und umgekehrt, wird die mangelnde Digitalisierung manchem Mittelständler zum Verhängnis?**

Es stimmt, so überdurchschnittlich die Eigenkapitalausstattung der Familienunternehmen ist, so unterdurchschnittlich ist der Grad der Digitalisierung. Es gibt viele Beispiele etwa aus dem Bauhandwerk, der Gastronomie oder den Reiseunternehmen mit einem großen Nachholbedarf. Oftmals ist es eine Frage der geistigen Haltung zu denken, das betreffe das Unternehmen nicht.

**Rechnen Sie mit zahlreichen Pleiten als Folge der Krise unter den Familienunternehmen?**

Vieles wird davon abhängen, wie stark der Staat interveniert und wie lange es dauern wird. Sollte es sich lange hinziehen, werden etwa in der Hotellerie flächendeckend Betriebe in die Insolvenz gehen. Hilfe geht dort nicht über Kredite, die können die Unternehmen gar nicht zurückzahlen. Gleiches gilt für den Bereich Reisen. Der Staat wird etliche Firmen nicht retten können. Deshalb wünsche ich mir, dass die geistige Elite dieses Landes anfängt, Konzepte auszuarbeiten, wie wir aus der Krise wieder herauskommen können.

**Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste dabei?**

Die Lasten müssen gleichmäßig verteilt werden. Das muss eine Lehre aus der Finanzkrise des Jahres 2008 sein,

denn daraus ist später eine Ungleichheitskrise geworden. Sachwerte haben seither extrem zugelegt. Zum Beispiel sind Immobilien deutlich teurer geworden, was wiederum zu höheren Mieten geführt hat. Alle Menschen werden von der Krise betroffen sein, aber in sehr ungleichem Ausmaß. Wenn wir jetzt nicht aufpassen, sind in ein oder zwei Jahren die Populisten ganz stark. Wir müssen den Themen im Vorfeld die Spitze nehmen, bevor die Strafe sie einfordert.

**Welche Partei macht es gerade besser, welche schlechter?**

Die CDU profitiert von ihrer Arbeit in der Regierung. Die Grünen verlieren gerade an Zustimmung, aber das wird sich ändern, wenn Klimafragen wieder drängender werden. Familienunternehmer gelten als konservativ, dennoch unterstützen immer mehr von ihnen die Positionen der Grünen. Auch ich bekenne gern, dass ich ein Fan von Robert Habeck bin.

**Klassisch ist doch die FDP die Heimat der Familienunternehmer, oder?**

Das ist nicht mehr der Fall. Unter Parteichef Christian Lindner ist die FDP zu einer One-Man-Show verkommen. Die Partei bietet den Familienunternehmern nichts mehr an.

**Fehlt in der Politik und Gesellschaft der Mut für neue Entwürfe?**

Wir kaufen uns gerade mit viel Geld Zeit ein. Und die sollten wir nutzen, um unser Wirtschaftsmodell umzubauen. Wir brauchen ein nachhaltiges Wirtschaften, bei dem wir nicht länger doppelt so viele Ressourcen verbrauchen wie nachkommen. Bislang sind wir an dieser Aufgabe gescheitert, weil es keinen ausreichend hohen Druck gab. Doch wir haben die Klimakrise in den vergangenen Monaten nur verdrängt. Der Markt als Instrument ist sehr gut zu einem solchen Umbau geeignet. Wir brauchen zum Beispiel einen angemessenen CO<sub>2</sub>-Preis. Es ist absolut richtig, dass der Green Deal der Europäischen Union in dieser Zeit nicht abgeschafft wird.

**Was können Familienunternehmer für einen solchen Wandel tun?**

Das gute Familienunternehmertum sollte zum Vorbild für die Gesamtwirtschaft werden. Diese Unternehmen richten sich an der Resilienz aus. Während Aktiengesellschaften in der Reihenfolge Wachstum, Rentabilität und Stabilität anstreben, steht in den Familienunternehmen Stabilität an erster Stelle. Erst danach folgen Rentabilität und dann Wachstum. Es geht ihnen nicht darum, den Wert des Unternehmens rasch zu verdoppeln. Die Anreizsysteme sind andere: Alle 30 Jahre möchte ein Familienunternehmer ein intaktes Unternehmen an die nächste Generation weitergeben.

**Sie beraten vor allem große Familienunternehmen. Liegt das daran, dass sich kleine Unternehmen Ihr Tageshonorar von 12.000 Euro nicht leisten können?**

Ich berate auch kleine Mittelständler, manchmal sogar ohne Honorar. Aber ich denke, dass erstklassige Leistung auch erstklassig honoriert werden darf. Wir bieten Maßkonfektion an und keine Massenware. Einer meiner Lieblingsätze in dem Zusammenhang lautet: Die Begeisterung über das Produkt muss höher sein als das Entsetzen über den Preis. Ein Nebeneffekt ist dann, dass sich dies nicht jeder leisten kann.