

Wo sich der Mittelstand wandeln muss

Familienunternehmen müssen innovativer und digitaler werden. Das verlangt Professionalisierung – auch beim Umgang der Familienmitglieder miteinander.

Gesellschafterstreit lähmt die Firmen

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (Wifu) hat erstmals eine quantitative Studie zur Familienstrategie von Unternehmerfamilien vorgelegt, die genau beleuchtet, wie weit die Unternehmerfamilien damit sind, der professionellen Firmenführung auch eine professionelle Familienführung an die Seite zu stellen.

Denn eines ist klar: Wenn die Unternehmerfamilien beziehungsweise die Eigentümer sich im Streit befinden, dann lähmt das das gesamte Unternehmen. Strategisch wichtige Entscheidungen werden hinausgezögert oder gar blockiert.

So haben zum Beispiel Meinungsverschiedenheiten über einen möglichen Verkauf der Reedereisparte Hamburg Süd den Familienkonzern Oetker lange beschäftigt. Denn auch wenn es Gremien gibt, braucht es im Zweifel eine sogenannte Family Governance, die unter anderem genau festlegt, wer mit welchen Qualifikationen aus der Familie welche Ämter bekleiden darf und nach welchen Werten Entscheidungen getroffen werden dürfen.

Und, wie Christian Schwarz, Gesellschafter und Mitglied des Beirats des Chemieunternehmens Zschimmer und Schwarz ergänzt: „Davon hängt auch ab, ob und wie man gute Beiräte oder Fremdgeschäftsführer findet.“ Verstärkt wird das Bedürfnis nach Professionalisierung in den Unternehmerfamilien dadurch, dass diese mit jeder Generation deutlich wachsen.

Immer mehr Patriarchen und Firmengründer treten ab, und deren Nachkommen übernehmen aus vielerlei Gründen eben nicht die unternehmerische Führung im Unternehmen.

Im Vergleich mit Fremdmanagern bestehen

Weil die Firmen so groß und so komplex geworden sind, müssen die Gesellschafter abwägen, wer in der Lage ist, das Unternehmen wirklich professionell zu führen. Einen Vergleich mit Fremdmanagern müssen sie bestehen, so sehen es viele Familienverfassungen vor. Hinzu kommt: Eine nicht eben kleine Anzahl von Nachfolgern möchte auch nicht die eigene Familie für die Karriere im Familienunternehmen opfern.

In der Folge treten immer mehr Nachkommen gleich in Aufsichtsgremien wie Aufsichts- oder Beiräte ein. Das Ergebnis: Mehr Fremdmanager werden gesucht. Und diese wollen natürlich nicht mit einem zerstrittenen Gesellschafterkreis im Nacken ein Unternehmen führen. Daher gilt: Je mehr die Unternehmensstruktur professionalisiert wird, desto mehr muss das auch bei den Familienstrukturen geschehen.

Die Teilnehmer an der Wittener Studie – rund 220 Familienunternehmen – sind naturgemäß schon etwas weiter als andere. Denn es interessieren sich vor allem die Firmen dafür, die seit mehreren Generationen wirtschaften und daher über deutlich mehr Gesellschafter verfügen.

Laut Studie veranstalten knapp 60 Prozent von ihnen bereits heute regelmäßig Unternehmertage, bei denen die Gesellschafter die Prozesse in den eigenen Firmen besser kennen lernen. Fast ebenso viele Familienunternehmen verfügen über einen Gesellschaftervertrag, und immerhin mehr als die Hälfte von ihnen hat einen Kümmerer aus dem Familienkreis eingesetzt, der sozusagen als Familienmanager die Belange der Eigentümer professionell orchestriert.

Das übergeordnete Ziel: die Zukunftssicherung als Familienunternehmen, auch wenn die Zahl der Gesellschafter stetig steigt und die Herausforderungen in Zeiten der Digitalisierung nicht kleiner werden. Dass die Komplexität weiter für die Unternehmen zunimmt, ist auch für Bachmüller von Katjes offensichtlich. Neben der Verlässlichkeit als großer Arbeitgeber in der jeweiligen Region kommt mittlerweile zum Beispiel auch der Klimaschutz hinzu.

Katjes etwa produziert nicht nur zu 100 Prozent vegetarisch, sondern auch zu 100 Prozent mit Ökostrom. „Das kann man nur mit Überzeugung tun“, sagt Bachmüller. Verbraucher wollen bei Nahrungsmitteln immer genauer wissen, was drin ist, wo es herkommt und wo und wie umweltfreundlich produziert wird. Ein Unternehmen in diese Richtung zu bringen bedarf eines großen Konsenses der Gesellschafter.

Wie viele Unternehmen erkannt haben, dass eine Familienstrategie der Gesellschafter mühevoller ist als angenommen, belegt die Wittener Studie ebenfalls. Denn es hapert noch an der Umsetzung: So hat die Hälfte der befragten Teilnehmer-Unternehmen Schwierigkeiten, die Strategie auch im Lebensalltag umzusetzen und auch die Kommunikation in der Familie zu institutionalisieren.

Familienfrieden elementar fürs Unternehmen

Die Wittener Forscher haben sich nicht umsonst diesem Thema so ausführlich gewidmet. Denn letztlich „ist es nicht nur elementar für den Fortbestand eines einzelnen Familienunternehmens, sondern von sehr vielen“, erklärt der Direktor des Wifu, Tom Rüsen. Zu Zeiten der Firmenpatriarchen stand die Familie immer hinter dem Unternehmen, es war für die Unternehmen nicht wichtig, ob es Frieden in der Familie gab oder nicht, Entscheidungen traf ja ohnehin immer nur einer.

Allerdings schaffen es aber nur zehn Prozent aller Familienunternehmen in die vierte Generation. 90 Prozent der Unternehmer wünschen sich, dass ihnen Familienmitglieder nachfolgen, hat das Wifu ermittelt. Aber nur rund 50 Prozent haben einen Plan, wie das gelingen kann, zeigen andere Forschungsergebnisse.

Dabei sind die Familienunternehmen ja der größte Arbeitgeber hierzulande. Allein die 500 größten Familienunternehmen beschäftigen laut Stiftung Familienunternehmen deutlich mehr Mitarbeiter als die nicht familiengeführten Dax-Konzerne.

„Die Zukunft des Mittelstands ist bedroht, wenn Zusammenhalt, Kompetenz und Organisation in den Eigentümerfamilien fehlen“, mahnt Rüsen. Denn: Der Megatrend vor allem bei den großen und dynastischen Familienunternehmen „vom Patriarchen zur aktiven Eigentümerfamilie“ verstärkt sich.

Man muss kein Prophet sein, um festzustellen, dass immer mehr Familienunternehmen nicht mehr von Mitgliedern der Unternehmerfamilien geführt werden. Während bei den Familienkonzernen Haniel und Henkel oder Voith schon lange keine Familienmitglieder mehr

an der operativen Spitze stehen, gilt das mittlerweile auch für den Neusser Familienkonzern Werhahn und ebenso für den Automatisierungsspezialisten Lenze.

Auf die Frage, ob es nicht vielleicht doch besser sei, wenn weiterhin eher Familienmitglieder ihre Firmen operativ führen, antwortet Rösen, dass es ausreichend sei, wenn die Qualifizierten in den Beiräten wirken würden. sagt Rösen.

Der Beirat legt die Richtlinien für das Management fest, und ihm muss es gelingen, „Management und Mitarbeiter hungrig und engagiert zu erhalten“. Es warten also viele Aufgaben auf die Generation der Nachfolger, auch weil es wichtiger wird, Teamgeist und Moderationsfähigkeiten zu schulen.

Gelingt die Professionalisierung auf breiter Front in den deutschen Familienunternehmen nicht, dann seien die Alternativen klar, erklärt Rösen. „Investoren aus Ost und West werden sich freuen.“ Oder kurz gesagt, wenn sich Unternehmerfamilien nicht professionalisieren, werden immer mehr von ihnen verkauft oder scheitern.

Text von Anja Müller