



LEXIKON
DER DEUTSCHEN
FAMILIEN-
UNTERNEHMEN

Über 1.000 beispielhafte Familienunternehmen mit allen wichtigen Informationen zu Herkunft, Geschichte, Daten und Fakten

Herausgegeben von Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May

ISBN 978-3-658-31846-8

ISBN 978-3-658-31847-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-31847-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH in Kooperation mit
TEMPUS CORPORATE GmbH – Ein Unternehmen des Zeitverlags, 2020,
corrected publication 2020.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Julia Kühn

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist:
Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wir danken unseren Partnern:



Mit herzlichem Dank an den Beirat
für die engagierte und konstruktive Unterstützung:

Dr. Rainer Esser

Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe

Stefan Heidbreder

Geschäftsführer Stiftung Familienunternehmen

Dr. Florian Langenscheidt

Herausgeber, Vorsitz

Detlev Leisse

Geschäftsführer Convent GmbH

Henrike Luszick

CEO und Founder Bridgemaker GmbH

Prof. Dr. Peter May

Herausgeber

Renate Pilz

Gesellschafterin Pilz GmbH & Co. KG

Alfred Ritter

Vorsitzender des Beirats Alfred Ritter GmbH & Co. KG

Uwe Rittmann

Mitglied der Geschäftsführung und Leiter Familienunternehmen
und Mittelstand Deutschland PricewaterhouseCoopers

Christian Rothe

Geschäftsführer ABUS August Bremicker Söhne KG

Dr. Mark Schiffhauer

Chief Creative Officer ZEIT Verlagsgruppe

Axel Schramm

Beirat Schramm Werkstätten GmbH

Dr. Anna-Katharina Wittenstein

Vorstand WITTENSTEIN SE

Wir danken unserem Partnerkreis der Familienunternehmen:



LEXIKON DER DEUTSCHEN FAMILIEN- UNTERNEHMEN

Herausgeber

Dr. Florian Langenscheidt

Prof. Dr. Peter May

Projektleitung

Olaf Salié

Leitung Kundenkommunikation

Fabian Westkamp

Leitung Projektmanagement, Redaktion und Grafik

Yvonne Baumgärtel

Projektmanagement

Christiane Blaß, Tanja Blum, Kathrin Burkhardt, Stefanie Eggers,

Anne Funck, Stefanie Roloff, Dr. Katrin Weiden

Redaktion

Jens Frantzen, Stephanie Hanel, Ulrike Mattern,

Frank Skerka, Gabriele Spiller

Schlussredaktion

Julia Kühn

Gestaltung

Meiré und Meiré

Grafische Umsetzung

Christopher Delaney, Susanne Kluge

Inhalt

Zum Geleit	
Dr. Angela Merkel	11
Vorwort der Herausgeber	
Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May	12
Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen	
Ein Beitrag der Stiftung Familienunternehmen.....	16
Der neue Generationenvertrag	
Peter Englisch und Uwe Rittmann (PwC).....	20
Venture Building als Zukunftsmodell für Familienunternehmen	
Henrike Luszick (Bridgemaker).....	25
Familienunternehmen könn(t)en mehr. Warum neue Wege für den Nachfolgeprozess notwendig sind	
Dr. Karin Ebel und Dr. Matthias Händle (PETER MAY Family Business Consulting)....	28
Hinweise für die Benutzerinnen und Benutzer	34
Unternehmenseinträge A–Z	35
Correction to: Unternehmenseinträge A-Z	C1
Register nach Gründungsjahr	802
Register nach Postleitzahl	813
Abkürzungsverzeichnis	824
Bildnachweis	828
Dank	829
Impressum	831

Zum Geleit

Dieses Lexikon ist ein wertvoller Beitrag, die Leistungen der familiengeführten Unternehmen stärker im Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger zu verankern und damit der Öffentlichkeit ein gutes Bild der sozialen Marktwirtschaft zu vermitteln. Denn Realität und Wahrnehmung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung stehen in einem starken Kontrast: Viele Bürgerinnen und Bürger haben beim Thema Wirtschaft und Unternehmen in erster Linie große Publikumsgesellschaften vor Augen. Tatsächlich sind jedoch mehr als 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen. Sie erwirtschaften rund zwei Drittel des Bruttoinlandsproduktes und stellen die Mehrzahl der Arbeits- und Ausbildungsplätze in unserer Volkswirtschaft.

Zahlreiche deutsche Familienunternehmen zählen mit ihren innovativen Produkten weltweit zu den Technologieführern. Gleichzeitig stehen sie für ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln. Ob im sozialen, ökologischen oder kulturellen Bereich, ob in Deutschland oder darüber hinaus – viele Eigentümerfamilien engagieren sich in hohem Maße für das Gemeinwesen. Das ist gelebtes Verantwortungsbewusstsein.

Die soziale Marktwirtschaft und Familienunternehmen sind in Deutschland aufs Engste miteinander verwoben. Ich freue mich, dass das vorliegende Lexikon diesen Zusammenhang unterhaltsam und informativ herausstellt. Denn so stärkt es auch die Identifikation mit unserem bewährten Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell.



Dr. Angela Merkel,
Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland

Vorwort der Herausgeber

Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May

Wo ist sie geblieben, die Begeisterung am Beginn des neuen Jahrtausends, die Hoffnung auf ein „Ende der Geschichte“ unter der Herrschaft von Freiheit und Kapitalismus und aktiver Mitwirkung von Globalisierung und Digitalisierung? Heute, zwei Jahrzehnte und etliche Krisen später, macht sich Skepsis breit. Wohin führt unser Drang nach immer mehr – mehr Menschen, mehr Wohlstand, mehr Konsum – angesichts der Begrenztheit unseres blauen Planeten?

Lässt sich unser auf Expansion und Wettbewerb gegründetes Lebens- und Wirtschaftsmodell einfach so weitertreiben oder braucht es Korrekturen? Auf der Suche nach Antworten rücken zunehmend unsere Familienunternehmen in den Fokus. Sie hatten schon in den letzten Jahrzehnten an Zustimmung gewonnen: Ökonomisch erfolgreich, sozial verantwortlich und gesellschaftlich verankert – mit diesem Dreiklang war der „German Mittelstand“ zunehmend als humane Alternative zum nahezu ausschließlich an den Interessen der Shareholder ausgerichteten Finanzkapitalismus angelsächsischer Prägung erkannt und anerkannt worden.

Jetzt geht es um noch mehr. Wenn ein entfesselter Kapitalismus die Ursache sowohl unseres materiellen Wohlergehens als auch unserer sozialen und ökonomischen Probleme ist, muss dann der Ausweg aus diesem Dilemma nicht zwangsläufig in einem Kapitalismusmodell liegen, das sich selbst begrenzt, weil es ökonomische Interessen mit Gemeinschaftsinteressen in Einklang bringen muss? In einem Modell, in dem es nicht nur um Geld, sondern immer auch um andere Dinge geht? Bei dem das Finden der richtigen Balance zwischen verschiedenen Interessen ebenso zur DNA gehört wie das Streben nach Enkelfähigkeit?

Das langfristiges Überleben vor kurzfristige Erfolgsmaximierung und nachhaltiges Wirtschaften daher automatisch in den Mittelpunkt seiner Bemühungen stellt?

Wir meinen das ganz ernst: Wenn unsere Familienunternehmen jetzt noch begreifen, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur sozial, sondern auch ökonomisch verträglich sein muss, weil es nur in einer gesicherten Lebenswelt ein gesichertes Unternehmen geben kann, dann können unsere Familienunternehmen zu Vorreitern im Kampf um die Zukunft menschlichen Lebens und Wirtschaftens werden.

Nein, unsere Familienunternehmen sind keine vom Aussterben bedrohten Dinosaurier. Sie haben ihre beste Zeit wahrscheinlich noch vor sich. Dabei ist schon ihre gegenwärtige Leistungsbilanz beeindruckend. Dass sie das Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen, ist seit Langem bekannt: Mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen sind in Familienbesitz. Sie erwirtschaften mehr als 40 Prozent aller Umsätze, entwickeln fast drei Viertel der Patente, bieten mehr als 60 Prozent aller Arbeitsplätze und 80 Prozent der Ausbildungsplätze. Dennoch sah man sie früher als verstaubt an, von inneren Konflikten gelähmt und den Herausforderungen der Globalisierung nicht gewachsen. Aber das hat sich radikal geändert. Heute gelten sie als modellhaft und als eine Art Festung der Verantwortung und Moral gegen Gier, Selbstbedienungsmentalität und unmenschlichen Umgang mit Mitarbeitenden.

Warum das so ist? Weil Familienunternehmen Kontinuität und Tradition in sich tragen wie wenig andere Firmen. Weil sie einen generationenübergreifenden Investitionshorizont und eine langfristige Strategie haben. Weil sie sich auf wenige Kerngebiete konzen-

trieren und dort einzigartige Wettbewerbspositionen oder gar Marktführerschaft erringen. Weil unsere Familienunternehmen die Forderung unserer Verfassung ernst nehmen: Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch muss zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen. Weil sie Nachhaltigkeit leben. Weil die Inhaberrfamilie es sich leisten kann, bestimmte persönliche Ideale durchzusetzen, ohne die Profitabilität zu gefährden. Weil Führungsverantwortung und Wertesystem eine Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit ausstrahlen, die essenziell ist für Mitarbeitende und Partner. Weil diese wissen, mit wem sie es in der Führung heute und morgen zu tun haben und wer wirklich entscheiden kann. Weil Entscheidungen nicht durch komplexe Gremien müssen und daher schneller gefällt werden können als in manchem Großkonzern. Weil Fehlentscheidungen oft konsequenter und uneitler korrigiert werden als bei anonymen Publikumsgesellschaften. Weil die Familienunternehmen ihre Position nicht hervorragender Administration verdanken, sondern Entrepreneurship und Mut. Weil solch unternehmerisches Denken und Anpacken in seiner optimistischen Grundhaltung allen Beteiligten Freude und Spaß an der Arbeit vermittelt. Weil es immer mehr Familienunternehmen gelingt, von außen kommende Managementprofessionalität als unverzichtbare Ressource produktiv zu nutzen und den entsprechenden Freiraum zu schaffen. Weil Vetternwirtschaft kein Thema mehr ist in gut geführten Familienfirmen mit hochmotivierten Mitarbeitenden. Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die „quarterly results“. Weil Menschlichkeit für viele Mitarbeitende wichtiger ist als Ellenbogen und Karrieregerangel. Und weil es als Teil unternehmerischer Verantwortung gesehen wird, gefährdete Arbeitsplätze durch innovatives Erspüren neuer Marktchancen zu sichern und somit Loyalität den Mitarbeitenden gegenüber zu leben.

Erfolgreiche Familienunternehmen sind keine Dinosaurier längst vergangener Epochen, sie sind moderne, zukunftsfähige, durch langfristiges Denken geprägte Firmen, die sich den Herausforderungen der Globalisierung und der Digitalisierung längst gestellt haben. Sie atmen Unabhängigkeit, unternehmerische

Leidenschaft und Menschlichkeit. Und wenn Unternehmen durch Sinngebung und Identitätsvermittlung zunehmend ehemalige Funktionen des Staats und der Kirche übernehmen, sind Familienunternehmen sicher jene, in denen man sich als Mitarbeitender am ehesten wohl und geborgen fühlt. Wie in einer Familie eben.

Deshalb ist es höchste Zeit für eine Revolution in der Betriebswirtschaftslehre. Ein radikales Umdenken ist vonnöten. Ownership matters. Die beinahe ausschließliche Orientierung am Leitbild der Publikumsgesellschaft und die daraus resultierende Vernachlässigung der Inhaberperspektive ist das wahrscheinlich größte Versäumnis der herrschenden betriebswirtschaftlichen Theorie. Aber das kann und sollte geändert werden. Wer verhindern will, dass Theorien wie die Shareholder-Value-Doktrin zukünftig eine ganze Disziplin infizieren und am Ende ökonomisch und gesellschaftlich in Verruf bringen, braucht eine weitaus differenziertere Betriebswirtschaftslehre, als wir sie bisher kennen.

Die längst überfällige Differenzierung muss bei der Inhaberschaft ansetzen. Sie, nicht das Innehaben von Managementpositionen, verleiht die Macht im Unternehmen. Nur eine verschwindend kleine Gruppe von Unternehmen sind Publikumsgesellschaften ohne dominierende Inhaberinnen und Inhaber. Bei ihnen sind die Inhaberinnen und Inhaber mangels Organisation und Stetigkeit nicht in der Lage, einen dauerhaften Inhaberwillen zu artikulieren und durchzusetzen. Infolgedessen wird diese Aufgabe vom Management und vom Aufsichtsrat, quasi treuhänderisch für die Eigentümerinnen und Eigentümer, wahrgenommen. Das ist zwar gegen den gesunden Menschenverstand, aber nicht zu beanstanden, da oft unvermeidlich und systemimmanent. Zu beanstanden ist nur, dass die Betriebswirtschaftslehre dieses Ausnahmehmodell zur Grundlage ihres gesamten Theoriegerüsts erkoren hat. Damit muss Schluss sein.

Das vorliegende Buch gibt wichtige Impulse zu diesem Umdenken. Vorläufer war der Band „Aus bester Familie“ über 100 besonders vorbildliche deutsche Familienunternehmen.

Die erste Auflage des „Lexikons der deutschen Familienunternehmen“ wird inzwischen zu hohen Preisen antiquarisch gehandelt. Das

Buch wurde überraschend nicht nur schnell zum Standardwerk für alle Expertinnen und Experten inklusive chinesischer Kaufinteressenten, sondern auch zu einem Bestseller beim allgemeinen Publikum, stellen die vorgestellten Unternehmen doch das Herz der deutschen Wirtschaft dar. Groß war der Andrang von Firmen, die in der ersten Auflage nicht berücksichtigt wurden.

Daher stellen wir nun – zum ersten Mal im Zeitverlag und auch online – Unternehmen in noch größerer Vielfalt vor. Wir bauen eine Bühne für ihre exzellenten Leistungen und rücken sie ins Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung. Das Ende der traditionellen Zurückhaltung ist angesagt, denn die öffentliche Diskussion über die Zukunft der Wirtschaft braucht Modelle und Orientierung.

Da man deshalb langsam lieber Flagge zeigt, wird es seltener und seltener, dass sich ein Familienunternehmen nicht als solches porträtieren lassen will. Wo dies der Fall war, respektierten wir es natürlich. Die ganz große Mehrheit jedoch war ohnehin mit großer Begeisterung dabei – und zwar nicht nur aus idealistischen Motiven der Allgemeinheit gegenüber, sondern auch aus legitimem Eigeninteresse heraus, insbesondere im Kampf um gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Wie wir die vorgestellten Familienunternehmen auswählten? Wir riefen einen höchst kompetenten und erfahrenen Beirat zusammen, der das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven heraus kennt. Dieser befasste sich dankenswerterweise intensiv mit den Selektionskriterien und diskutierte sie mit der Redaktion.

Aus den Gesprächen ergaben sich folgende Leitlinien für die Auswahl:

- Eine oder einige wenige Familien haben einen beherrschenden oder bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen und sind willens und in der Lage, ihre Vorstellungen über Werte und Ziele desselben zur Geltung zu bringen.
- Die Gesellschaftsform spielt dabei keine Rolle. Auch bei Einbringung der Anteile in eine Stiftung bleibt das Unternehmen ein Familienunternehmen, wenn obiger Einfluss vorhanden und durchsetzbar ist.

- Der Einfluss der Familie kann sich sowohl auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene als auch auf der Kontroll-, Aufsichts- oder Beiratsebene vollziehen.

- Eine konkludente Strategie für ein längerfristiges Halten des Unternehmens im Einflussbereich der Familie sollte vorhanden sein.

- Ist ein Unternehmen noch in der Hand der Gründerin oder des Gründers, ist es ein Eigentümerunternehmen. Zum Familienunternehmen wird es, wenn zumindest ein dynastischer Wille spürbar ist im Sinne einer klaren Nachfolgeplanung im Rahmen der Familie oder wenn es schon zwei oder mehr Generationen in direkter Abfolge gibt.

- Die Größe eines Unternehmens ist für die Auswahl nicht entscheidend, denn auch bei den kleinen gibt es sehr spannende Geschichten zu erzählen. Jedoch sollen möglichst viele der großen Familienunternehmen mit entsprechender Bekanntheit, Wertschöpfung und Arbeitsplatzschaffung in einer Art von Best-Practice-Präsentation vorkommen.

- Bei komplexeren Holdingstrukturen sollen möglichst die Muttergesellschaften porträtiert werden.

- Die Auswahl wird auch geprägt von Ausstrahlung, Bekanntheit, Image, Marke, Einzigartigkeit, Stabilität, Profitabilität und der Geschichte, die sich erzählen lässt.

- Wir können selbstverständlich in einem Band kein vollständiges Abbild der vielfältigen Familienunternehmensszenen Deutschlands geben. Manches Unternehmen wird „pars pro toto“ stehen, und hinter jeder Auswahl steckt ein Stück Subjektivität, zu der Herausgeber und Beirat stehen.

Wir wollen bei aller Begeisterung für deutsche Familienunternehmen nicht unrealistischer Idealisierung verfallen. Wir wissen, dass die Konkurrenz, insbesondere aus China, oft erdrückend ist. Wir wissen, dass deutsche Familienunternehmen in vielerlei Hinsicht Weltmarktführer sind, nicht aber im zukunftsentscheidenden Bereich der Digitalisierung.

Wir wissen, dass hässliche Familienfehden um Geld, Macht und Anerkennung immer noch allzu oft und publikumswirksam an der Tagesordnung sind und das Image der Familienunternehmen beschädigen. Und wir wissen, dass der Innovationstreiber Diversität leider keine besondere Stärke von deutschen Familienunternehmen ist – man braucht sich nur den Frauenanteil in Führungspositionen und leitenden Gremien ansehen. All das sind Herausforderungen, die mit aller Kraft und Kreativität angegangen werden müssen, wenn der Stern der Familienunternehmen noch heller und heller als alle anderen strahlen soll.

Die Herausgeber danken von ganzem Herzen den Partnern und dem Netzwerk, dem Verlag sowie der Redaktion!

Insbesondere:

Dr. Rainer Esser
(Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe)

Stefan Heidebreder
(Geschäftsführer Stiftung Familienunternehmen)

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitz
(Partner PETER MAY Family Business Consulting GmbH & Co. KG)

Detlev Leisse
(Geschäftsführer Convent GmbH)

Henrike Luszick
(CEO und Founder Bridgemaker GmbH)

Renate Pilz
(Gesellschafterin Pilz GmbH & Co. KG)

Alfred Ritter
(Vorsitzender des Beirats Alfred Ritter GmbH & Co. KG)

Uwe Rittmann
(Mitglied der Geschäftsführung und Leiter Familienunternehmen und Mittelstand Deutschland PricewaterhouseCoopers)

Christian Rothe
(Geschäftsführer ABUS August Bremicker Söhne KG)

Dr. Mark Schiffhauer
(Chief Creative Officer ZEIT Verlagsgruppe)

Axel Schramm
(Beirat Schramm Werkstätten GmbH)

Andre Tauber
(Leiter Kommunikation
Stiftung Familienunternehmen)

Ute Elisabeth Weiland
(Geschäftsführerin
Deutschland – Land der Ideen)

Dr. Anna-Katharina Wittenstein
(Vorstand WITTENSTEIN SE)

Dr. Isabella Hanser
(Programmleiterin Springer Gabler)

Yvonne Baumgärtel
(Leitung Projektmanagement, Redaktion und Grafik TEMPUS CORPORATE GmbH)

Jan Hawerkamp
(Geschäftsführer
TEMPUS CORPORATE GmbH)

Mike Meiré
(Art Direktion der Ausgabe und Geschäftsführer Meiré und Meiré GmbH & Co. KG)

Olaf Salié
(Projektleitung) und

Fabian Westkamp
(Leitung Kundenkommunikation)

Ein besseres, sympathischeres, engagierteres und kompetenteres Team lässt sich nicht vorstellen.

Dr. Florian Langenscheidt
und Prof. Dr. Peter May

im Herbst 2020



Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen

Ein Beitrag der Stiftung Familienunternehmen

Die stabile Säule der Wirtschaft

Familienunternehmen prägen als Unternehmens-typ die deutsche Wirtschaft. Ihnen kommt gerade in Krisenzeiten eine immer wichtigere Funktion zu. Sie geben Unternehmen ein Gesicht und sind ein Wirtschaftsakteur, dessen Integrität von der Bevölkerung nicht in Zweifel gezogen wird. In einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen geben 38 Prozent der Befragten an, Familienunternehmen vor allem mit positiven Eigenschaften zu verbinden.¹ Zum Vergleich: Bei allen übrigen Unternehmen ist dieser Wert mit 24 Prozent deutlich geringer. Internationale Untersuchungen bestätigen diesen Trend.

Falsche Kategorien und richtige Definitionen

Was charakterisiert Familienunternehmen? In Diskussionsbeiträgen, insbesondere aus der Politik, wird die Bezeichnung „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) oft synonym zu Familienunternehmen gebraucht. Doch sie umfasst bei Weitem nicht alle Familienunternehmen, bezieht sich dieser Begriff doch nur auf die Größe und sagt nichts über qualitative Merkmale aus. Auch der „Mittelstand“ ist eigentlich ein Terminus aus der Soziologie des ausgehenden 19. Jahrhunderts, der die Trennung zwischen ärmeren und reicheren Bevölkerungsschichten beschreibt. Entscheidend für eine treffende Beschreibung ist vielmehr, dass eine oder mehrere miteinander verbunde-

ne Familien mehrheitlich am Unternehmen beteiligt sind, sprich das Gros der Stimmrechte besitzen. Nur in dieser Konstellation liegen Risiko, Haftung und Kontrolle in einer Hand und erzeugen ein natürliches Verantwortungsgefühl der Eigentümerinnen und Eigentümer für ihr Unternehmen.

Größenmerkmale wie Umsatz, Beschäftigtenzahl oder die Bilanzsumme sind dabei ebenso ohne Bedeutung wie die spezifische Rechtsform, in der das Unternehmen auftritt. Auch börsennotierte Aktiengesellschaften können also Familienunternehmen sein, solange die Stimmenmehrheit, mindestens jedoch die übliche Hauptversammlungsmehrheit in den Händen einer oder mehrerer (verbundener) Familien liegt.

In der Rangliste der medialen Aufmerksamkeit stehen börsennotierte Großkonzerne im Streubesitz nach wie vor weit oben. Doch diese umfassen nur einen kleinen Teil der Unternehmen in Deutschland. Tatsächlich sind es Familienunternehmen, die die überwiegende Zahl der Firmen hierzulande ausmachen. Die Stiftung Familienunternehmen hat 2006 damit begonnen, regelmäßig Daten über die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen zu erheben.² Danach gibt es in Deutschland 3,3 Millionen sogenannte wirtschaftsaktive Unternehmen.³ Von

¹ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Das Image der Familienunternehmen – Ergebnisse einer Repräsentativumfrage, erstellt vom Institut für Demoskopie Allensbach, München 2019, www.familienunternehmen.de

² Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, München 2019, www.familienunternehmen.de

³ Diese Strukturzahlen basieren nicht wie andere Untersuchungen auf Hochrechnungen von Stichproben, sondern auf dem gesamten deutschen Unternehmensbestand, der mit dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) und Daten der Wirtschaftsauskunftei Creditreform erhoben wurde. Nicht erfasst wurden Landwirtschaft und Fischerei, öffentliche Verwaltung, Verteidigung, öffentliche Banken und genossenschaftliche Unternehmen.

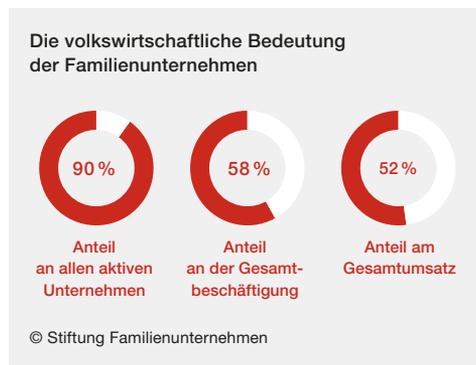
diesen gehören 2,9 Millionen oder 90 Prozent zu den familienkontrollierten Unternehmen.⁴ Etwa 17 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind für Familienunternehmen in Deutschland tätig, was 58 Prozent aller sozialversicherten Beschäftigten in der Privatwirtschaft entspricht. 52 Prozent aller inländischen Umsätze der freien Wirtschaft gehen auf Familienunternehmen zurück.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass die für Deutschland so typische Struktur von vielen sehr großen Familienunternehmen einmalig ist: Selbst in der Kategorie der sogenannten Großunternehmen (Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro) sind hierzulande 43 Prozent Familienunternehmen. Unter ihnen gibt es 206 Firmen, die die Milliardengrenze beim Umsatz überschreiten.

Dass Familienunternehmen auch einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten, gleichwertige Lebensverhältnisse in Städten und ländlichen Gebieten zu schaffen, belegen weitere Studien der Stiftung Familienunternehmen. In einer Untersuchung von 215 ländlichen Räumen durch das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) wird deutlich: Je höher der Anteil von Familienunternehmen an der regionalen Wirtschaft, desto besser ist beispielsweise die finanzielle Situation von Bürgerinnen und Bürgern sowie Kommunen.⁵

Wirtschaftliche Dynamik und geduldiges Kapital

Zu den 500 größten Familienunternehmen – der Königsklasse dieser Unternehmensform – hat die Stiftung eine gesonderte Untersuchung vorgenommen.⁶ Warum wurde bei genau die-



ser Größenordnung angesetzt? Im Jahr 2003 hatte sich gezeigt, dass diese Top 500 und eine andere Königsklasse, nämlich die DAX-Unternehmen, bei der Beschäftigung im Inland noch nahezu gleichauf lagen, nämlich bei rund zwei Millionen Angestellten. Seither haben sich diese zwei Top-Segmente hinsichtlich der Beschäftigung stark auseinanderentwickelt: Bei den 500 größten Familienunternehmen arbeiten mittlerweile deutlich mehr Menschen als bei den vermeintlichen DAX-Schwergewichten. Besonders deutlich wird dies in den Jahren 2006 bis 2017. In dieser Periode vergrößerten die Top-500-Familienunternehmen ihre Belegschaft um 23 Prozent auf 2,54 Millionen Beschäftigte und leisteten damit einen maßgeblichen Beitrag zum deutschen Arbeitsmarktwunder. Die DAX-Konzerne kamen dagegen nur auf ein Beschäftigungsplus von vier Prozent und stehen bei 1,55 Millionen Beschäftigten. Auch weltweit schufen Familienunternehmen mehr neue Jobs als die DAX-Firmen. Bei Letzteren wuchs die globale Beschäftigung zwischen 2008 und 2016 im Jahresdurchschnitt um 1,7 Prozent, bei den Familienunternehmen waren es im selben Zeitraum 2,7 Prozent.

Konzerne im anonymen Streubesitz müssen zwangsläufig der Kurzatmigkeit der Kapitalmärkte genügen und die Personaldecke schnellstmöglich dem gesunkenen Geschäftsvolumen anpassen. Im Gegensatz dazu stehen die Familienunternehmen für das geduldige Kapital. Sie können so auch in rezessiven Phasen am Mitarbeiterstamm festhalten und nach der Flaute umso schneller in den Aufschwung starten. Bereits ein Jahr nach der Finanzkrise 2009 hatten die Top-500-Familienunternehmen bei den kumulierten Umsätzen das Vor-

⁴ Laut der oben genannten Studie ist ein Unternehmen dann als Familienunternehmen zu betrachten, wenn es von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Personen kontrolliert wird. Die Operationalisierung für die statistische Auswertung ist je nach Rechtsform unterschiedlich. Bei Kapitalgesellschaften etwa wird als Grenze festgelegt, dass maximal drei natürliche Personen mindestens 50 Prozent am stimmberechtigten Kapital halten müssen.

⁵ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume. Beitrag für Wohlstand und Zusammenhalt, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW Köln) und der IW Consult GmbH, München 2020, www.familienunternehmen.de

⁶ Siehe auch Kapitel C der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“.

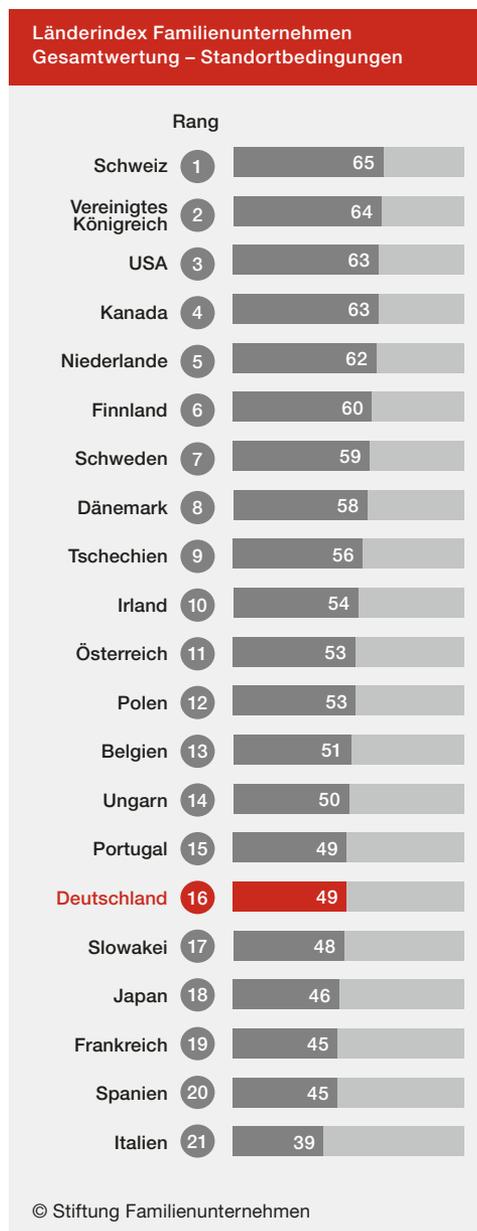
krisenniveau leicht übertroffen. Es ist Optimismus angebracht, dass sich eine solche Dynamik auch nach der Corona-Pandemie zeigen wird.

Hier offenbart sich die eigentliche Stärke der deutschen Wirtschaft, nämlich eine große Vielfalt hinsichtlich Branchen, Know-how und Technologien, die sich über Jahrzehnte und Jahrhunderte entwickelt hat. Im Gegensatz dazu liegt etwa der angelsächsische Fokus auf der Finanzindustrie, die sich als höchst krisenanfällig erwiesen hat. Ebenso weist das französische Modell mit seiner Präferenz für Schlüsselindustrien und sogenannte nationale Champions Schwächen auf. Das deutsche Wirtschaftsmodell mit seinem nach wie vor starken industriellen Kern und der dezentralen Verteilung wettbewerbsfähiger Unternehmen ist resilienter gegenüber externen Schocks und anschließenden Verwerfungen auf den Finanzmärkten.

Finanzielle Robustheit

Die hohe Widerstandsfähigkeit und solide Verfassung der deutschen Familienunternehmen schlagen sich auch in bilanziellen Kennzahlen nieder. Generell hat die Innenfinanzierung in Deutschlands Firmen stark an Bedeutung zugenommen – trotz aller globalen Trends zu einer stärkeren Kapitalmarktorientierung. Dabei weisen Familienunternehmen vor allem dank einer gemäßigten Ausschüttungspolitik eine hohe, tendenziell steigende Eigenkapitalquote auf. So verfügen die 500 umsatzstärksten Unternehmen dieses Typs über ein Eigenkapital in Höhe von 42 Prozent. Damit übertreffen sie die restlichen Unternehmen um etwa 10 Prozentpunkte, die auf lediglich 32 Prozent kommen.⁷ Dieses Polster hilft den umsatzstärksten Familienunternehmen, sich gegen einen Konjunkturunbruch zu stemmen beziehungsweise weitere Zukunftsinvestitionen zu tätigen. Das zeigt auch eine im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen durchgeführte Befragung von mehr als 2.400 Unternehmen. Daraus geht hervor: Insbesondere Familienunternehmen forcieren ihre finanzielle Widerstandsfähigkeit

⁷ Siehe auch Kapitel C der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“.



gegenüber zukünftigen Krisen durch die dauerhafte Steigerung ihrer Liquidität und die Erhöhung ihrer Eigenkapitalausstattung.

Die starke Innenfinanzierung ist auf eine konsequente Thesaurierungspolitik von Familienunternehmen zurückzuführen, die im Gegensatz zu vielen börsennotierten Unternehmen ihre Gewinne nicht größtenteils ausschütten, sondern in den Betrieb reinvestieren. Damit schaffen Familienunternehmen reale Werte und setzen auf Substanz, statt wie einige andere Wirtschaftsakteure vornehmlich mit-

tels Finanzakrobatik auf Verschuldung zu bauen. Vor diesem Hintergrund ist es höchst problematisch, wenn diese kaufmännische Vorsicht und Verantwortung der Familienunternehmen politisch bestraft würde – etwa durch eine Vermögensabgabe oder eine verschärfte Erbschaftssteuer. Beide sind übrigens fiskalische Auslaufmodelle auf internationaler Ebene. Es ist schädlich für den Standort Deutschland, wenn Teile der deutschen Politik solche Substanzsteuern fordern, die Familienunternehmen im Wettbewerb benachteiligen würden. Die Konkurrenz, ganz gleich ob es sich um kommunale Unternehmen, Konzerne im Streubesitz oder internationale Wettbewerber handelt, ist von solchen Steuern nicht oder kaum betroffen.

Der Standort Deutschland im internationalen Vergleich

Angesichts der überragenden Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft könnte es naheliegen, dass die Standortbedingungen für diesen Unternehmenstypus hierzulande besonders gefördert werden. In Wirklichkeit sind sie international gesehen aber nur sehr durchschnittlich, wie der Länderindex der Stiftung Familienunternehmen belegt. Die Studienreihe vergleicht regelmäßig 21 OECD-Staaten als Investitionsstandorte für Familienunternehmen. Der Index basiert auf verschiedenen Kategorien wie Steuern, Regulierung, Energie oder öffentliche Infrastruktur. Im Gesamtindex ist Deutschland in den letzten Jahren auf Rang 16 zurückgefallen.⁸ In den Kategorien „Steuern“ und „Arbeitskosten“ liegt Deutschland auf einem der letzten Plätze. Bei Kategorien wie „Finanzierung“ oder „Infrastruktur und Institutionen“ (und hier insbesondere der rechtstaatlich-institutionelle Rahmen) gehört Deutschland hingegen zu den Vorreitern.

Insgesamt scheint die Politik die hohe Leistung der Familienunternehmen einfach als gegeben hinzunehmen. Dabei ignoriert sie,

dass sich andere Länder weiterentwickeln und ihre Standortbedingungen strukturell verbessern – unter ihnen auch viele Schwellenländer wie Russland, die Türkei oder China, die ungeachtet der politischen Schwierigkeiten ihren Investitionsstandort stärken.⁹ In Deutschland gibt es hingegen wenig Bereitschaft, Reformen anzugehen oder einen Masterplan für eine zukunftsgerichtete Standortpolitik zu entwerfen. Kurzfristig mag sich das kaum spürbar auswirken. Nimmt man aber eine langfristige Perspektive ein, wie es die Familienunternehmen tun, werden schlechte Standortbedingungen auf die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen durchschlagen. ●

Über die Stiftung Familienunternehmen

Die Stiftung Familienunternehmen engagiert sich für eine ausgewogene Wahrnehmung der Familienunternehmen in der Öffentlichkeit und Politik, um eine der volkswirtschaftlichen Bedeutung entsprechende Berücksichtigung dieses Unternehmenstyps zu erreichen. Hierzu publiziert die Stiftung regelmäßig Studien im Kontext der Familienunternehmen und unterstützt entsprechende Lehr- und Forschungseinrichtungen an Hochschulen. Um die Familienunternehmen stärker in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit zu rücken, arbeitet die Stiftung mit führenden Journalistenschulen zusammen und steht als Ansprechpartnerin für die laufende Berichterstattung zur Verfügung. Zudem fungiert sie als fachliche Autorität gegenüber politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern zur Berücksichtigung der besonderen Belange von Familienunternehmen in rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftspolitischen Fragen. Die Stiftung organisiert zudem Veranstaltungen auf regionaler, europäischer und internationaler Ebene.

Kontakt: Stiftung Familienunternehmen
Telefon: 089 12764000-2
info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

⁸ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Länderindex Familienunternehmen, 7. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München 2020, www.familienunternehmen.de

⁹ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Länderindex Familienunternehmen – Standortfaktoren in Emerging Markets, 2. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München 2020, www.familienunternehmen.de

Der neue Generationenvertrag

Warum Familienunternehmen die Frage der Nachfolge frühzeitig angehen und als einen Prozess verstehen sollten

Peter Englisch und Uwe Rittmann (PwC)

„Mein Vater kennt alle Leute in Cloppenburg, aber niemanden im Internet.“ Das äußerte vor einigen Jahren Thomas Grimme im Magazin „Gründerszene“. Er selbst kennt gerade im Internet viele Leute – und hat den Onlineshop „Bleywaren“ aufgebaut, um die Digitalisierung des 1827 gegründeten und in fünfter Generation geführten niedersächsischen Haushaltswarengeschäftes Bley voranzutreiben. Seniorchef Heinz-Jürgen Grimme hatte zwar im Gefühl, dass man im Internet etwas machen müsse, wusste aber nicht so recht, wie. Das Gewusst-wie kam dann von seinem Sohn.

Die digitale Transformation – die weit über die bloße Einführung von neuen Tools hinausgeht, sondern sich auf neue Geschäftsmodelle und Arbeitsformen, Netzbildung und Datennutzung erstreckt – betrifft so gut wie alle deutschen Familienunternehmen. Eine besonders wichtige Rolle kommt dabei der Nachfolgeneration zu, die mit dem, was Digitalisierung umfasst, groß geworden und entsprechend vertraut ist. Das ist eine große Chance, die einige Familienunternehmen bereits erfolgreich ergriffen haben – beispielsweise Viessmann, Sixt, Goldbeck, dm oder Hipp. Viele andere haben den Nachfolgeprozess noch vor sich. Bis zum Jahr 2022 gehen 150.000 Unternehmen mit rund 2,4 Millionen Mitarbeitenden in neue Hände über, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit zwischen den Generationen reibungslos. Dabei entscheidet sie darüber, ob ein Familienunternehmen enkelfähig bleibt oder untergeht.

Für die aktuelle Next Generation, kurz: NextGen, war und ist es oft schwer, ihre Rolle im Familienunternehmen zu finden. Sie sieht sich Patriarchen (oder Matriarchen) gegenüber, die so lange wie kaum eine Generation

Die NextGen in Zahlen

- **89 Prozent** der NextGen sind im deutschsprachigen Raum bereits in Familienunternehmen eingebunden – gegenüber **70 Prozent** weltweit.
(Quelle: PwC NextGen Survey 2020)
- Nur **30 Prozent** tragen bislang operative Verantwortung, **51 Prozent** leiten ein Veränderungsprojekt oder einen Geschäftsbereich.
(Quelle: PwC NextGen Survey 2020)
- Für **95 Prozent** hat die Weiterbildung der Mitarbeitenden oberste Priorität, für **93 Prozent** die Gewinnung und Bindung von Talenten.
(Quelle: PwC NextGen Survey 2020)
- **71 Prozent** bezeichnen es als wahrscheinlich, dass sie spätestens bis zu ihrem 40. Geburtstag eine Rolle als Geschäftsführerin oder Geschäftsführer im eigenen Familienunternehmen übernehmen.
(Quelle: Stiftung Familienunternehmen, „Deutschlands nächste Unternehmergeneration“)
- In der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1977 bis 1999) sind inzwischen **40 Prozent** der Nachfolger weiblich.
(Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen)

vor ihnen an der Unternehmensspitze stehen. Auch wenn die langfristige generationenübergreifende Orientierung nach wie vor einer der wichtigsten Werte für Familienunternehmen

sein sollte, so sind die Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit heute ein zusätzlicher Erfolgsfaktor.

Neue Technologien kommen in immer kürzeren Zyklen auf den Markt, datengetriebene Geschäftsmodelle krempeln die Kundenerwartungen um, die Arbeitswelt verändert sich rasant, die Generation Z bringt andere Ansprüche an ihre Erwerbstätigkeit mit. Die COVID-19-Pandemie hat diese Entwicklung weiter beschleunigt und den Blick wie ein Brennglas auf die Themen gelenkt, denen sich Familienunternehmen stellen müssen: digitale Transformation, aber auch nachhaltiges Wirtschaften, Rekrutierung und Weiterbildung.

Digitalisierung als Top-Priorität der jungen Generation

Die Next Generation hat das längst erkannt und will dazu ihren Beitrag leisten, wie der NextGen Survey aus dem Jahr 2020 „Agents of change: Earning your licence to operate“ von PwC zeigt. 90 Prozent der Nachfolgerinnen und Nachfolger weltweit (89 Prozent im deutschsprachigen Raum) sehen es als dringendste Aufgabe, eine digitale Geschäftsstrategie zu entwickeln. Gerade in diesem Bereich sieht die junge Generation, die digitalaffin, gut ausgebildet und international aufgestellt ist, ihre Stärke: So sind 91 Prozent weltweit (94 Prozent im deutschsprachigen Raum) davon überzeugt, dass sie bei der digitalen Transformation den größten Wert für ihr Familienunternehmen stiften können. Die NextGen will Treiber des digitalen Wandels sein und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen – auch an der Spitze: Jede zweite Nachfolgerin oder jeder zweite Nachfolger in der DACH-Region strebt in den nächsten fünf Jahren eine Position in der Geschäftsführung an, 89 Prozent sind bereits in das Familienunternehmen eingebunden.

Das setzt allerdings voraus, dass die Nachfolgerinnen und Nachfolger auch die „Licence to operate“ bekommen. In diesem Punkt gibt es häufig Streit, wie der NextGen Survey von PwC aus dem Jahr 2018 belegt: Zu den größten Konfliktthemen zählen Entscheidungen rund um die Digitalisierung und Investitionshöhe. Der älteren Generation fällt es oft

schwer, der jungen Generation Vertrauen zu schenken und Verantwortung abzugeben – was nicht immer die operative Leitung an der Unternehmensspitze bedeutet. Denkbar und ebenso wertvoll sind auch andere Rollen im Familienunternehmen, etwa als kompetenter Beirat, Aufsichtsrat oder als verantwortungsvolle Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

„Die Chancen stehen günstig wie nie zuvor: Familienunternehmen sollten die Gelegenheit, in Start-ups zu investieren, nutzen. Damit sichern sie sich den Zugang zu Zukunftstechnologien, Talenten und neuen Arbeitsformen. Um dabei erfolgreich zu sein, ist die Next Generation das ideale Bindeglied.“

Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Deutschland

Entscheidend ist, die NextGen frühzeitig ins Unternehmen einzubinden – nicht erst nach dem 40. Geburtstag, wie häufig praktiziert. Denn in der digitalen Welt, bei der es fast im Jahrestakt Technologiesprünge gibt, ist auch diese Altersgruppe allenfalls ein „Fast Follower“. Ein sinnvoller Einstieg kann beispielsweise die Leitung eines Projektes oder eines (zunächst) ausgegliederten Unternehmensbereiches sein. Am Ende kommt es auf eines an: das Potenzial der jungen Generation für die Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens zu nutzen. Sie ist mit digitalen Technologien vertraut, kann einschätzen, wie die neue Mitarbeitergeneration tickt, ist als Konsument mit digitalen Geschäftsmodellen vieler Anbieter vertraut und weiß, wie soziale Medien für die Kommunikation und Stärkung eines Markenauftrittes genutzt werden können.

Von einer Führung im Tandem profitieren beide Seiten

Aber: Nachfolge sollte nur im Ausnahmefall als abrupter Wechsel erfolgen. Sie funktioniert

Typologie der NextGen

Jede Vertreterin, jeder Vertreter der NextGen hat ein anderes Unternehmensverständnis. Diese vier Typen lassen sich kategorisieren:

- **Transformatoren (59 Prozent in der DACH-Region):** Sie wollen das Familienunternehmen an der Spitze nach ihren Vorstellungen gestalten. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf Innovationen und die digitale Transformation.
- **Stewards/Bewahrer (25 Prozent):** Sie haben einen klassischen Karriereweg im Unternehmen hinter sich, sind in der Regel älter als andere NextGens und haben bereits eine Führungsrolle. Sie konzentrieren sich auf die profitable Fortführung des Familienunternehmens.
- **Intrapreneure (14 Prozent):** Sie übernehmen zunächst ein Projekt oder einen ausgegliederten Bereich im Familienunternehmen, bei dem sie ihre Ideen verfolgen können. Wie ein Start-up verfügt dieser Bereich über eine eigene Arbeitsweise und Unternehmenskultur.
- **Entrepreneure (5 Prozent):** Sie gehen ihren Weg außerhalb des Familienunternehmens. Entrepreneure wollen ihr eigenes, selbst gegründetes Unternehmen führen. Innerhalb des Familienunternehmens sehen sie sich eher in einer Governance-Rolle.

normalerweise als längerer und systematischer Prozess, in dem beide Generationen bestenfalls voneinander lernen. Die ältere wird von ihren Töchtern und Söhnen an Themen wie Plattformökonomie, Datenanalyse oder disruptive Geschäftsmodelle herangeführt. Die junge Generation wiederum muss Schritt für Schritt befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen und zeitlose Unternehmertugenden zu entwickeln: Mitarbeiterorientierung, Weitsicht, Entscheidungsstärke, Nachhaltigkeit. Wie dieses Miteinander in der Praxis funktionieren kann, zeigt das Beispiel Sixt: Die Eltern Erich und Regine Sixt haben die Autovermietung ausgebaut, die Söhne Alexander

und Konstantin mit Carsharing und Buchungsapp für die digitale Vernetzung der Vermietflotte gesorgt.

„Wir haben jetzt – nach der COVID-19-Krise – ein ‚Window of opportunity‘. Daher mein Appell an alle Familienunternehmer: Bindet die junge Generation ein, übertragt ihr Verantwortung! Es wäre ein fataler Fehler, dieses Potenzial zu verschenken.“

Peter Englisch, Global und EMEA Family Business Leader bei PwC

Zwei Voraussetzungen sind zwingend, um einen Nachfolgeprozess erfolgreich zu gestalten. Erstens das deutliche Signal der älteren Generation an die junge: „Wir brauchen euch, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen.“ Zweitens ein Generationenvertrag, der die Family Governance regelt – mit klaren Rollenzuschreibungen und verbindlichen Spielregeln.

Die Krise hat Schwachstellen offengelegt

Dafür ist es jetzt allerhöchste Zeit! Denn die Corona-Pandemie hat zu tief greifenden Umwälzungen geführt, die in vielen Unternehmen Schwachstellen aufgezeigt haben und das nicht nur, wenn es um die Digitalisierung geht. Beispiel New Work: Die Verbreitung von Homeoffice und Remote Work hat sich beschleunigt und neben technischen Fragen auch neue Arbeitsformen befördert. Gerade die Generation Y, zu der die Geburtsjahrgänge zwischen 1977 und 1999 zählen, tritt für eine neue Arbeitskultur ein. Wie eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) zu den Zukunftstrends in der Nachfolge belegt, hat die Präsenzkultur – ebenso wie das Modell des patriarchalen Alleinherrschers – für diese Generation ausgedient. Was zählt, sind flexible Arbeitsformen, Teamwork und Kollaboration, aber auch eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Solche Angebote erwartet nicht nur die NextGen. Sie helfen, insbesondere im länd-

Fünf Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen nach der COVID-19-Pandemie:

- 1. Die Rolle der NextGen:** Die COVID-19-Pandemie hat viele Familienunternehmen in puncto Ausrichtung, Produkte, Technologie und Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt. Durch ihren Blick von außen und die Verbundenheit zum Unternehmen hat die Next Generation beste Voraussetzungen, um den Wandel voranzutreiben. Wichtig sind eine klare Nachfolgeregelung – gerade für ältere Firmenchefs – und ein Notfallplan.
- 2. Zusammenarbeit mit Start-ups:** Viele Unternehmen sind durch die Krise in eine wirtschaftliche Schieflage geraten. Für Familienunternehmen bietet sich damit stärker als bisher die Chance, Kooperationen einzugehen oder Firmen zu übernehmen. Damit können sie sich Technologien, Know-how und digitale Talente sichern, um ihre Marktposition zu stärken.
- 3. Cash is king:** Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig ein solides finanzielles Polster für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen ist. Familienunternehmen sollten sich daher fragen, wie sie ihre Finanzkraft stärken und welche staatlichen Förderprogramme oder steuerlichen Maßnahmen sie nutzen können.
- 4. Kundenzentrierung im Remote-Modus:** Vertrieb in Zeiten von Social Distancing verändert die Art der Kundenansprache. Es ist sinnvoll, dass Unternehmen ihr Angebot, die Wahl des Kanals, ihre Tonalität und Transaktionsgeschwindigkeit prüfen und eventuell verbessern.
- 5. Sichere Lieferketten:** Die Pandemie hat die Anfälligkeit von Lieferketten aufgezeigt. Lieferketten müssen an die neuen Bedingungen angepasst und transparenter, nachhaltiger und belastbarer gestaltet werden. Möglicherweise erhöht ein stärkeres Insourcing die Widerstandsfähigkeit.

lichen Raum, auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender, gerade im digitalen Bereich. Für diese knapp bemessenen Fachkräfte – die Digital Talents – ist es nämlich hochattraktiv, wenn sie auf ihre eigene Generation in Schlüsselpositionen auf der Unternehmer- und Inhaberseite eines Arbeitgebers treffen und – dank flexibler Arbeitszeitmodelle – am Ort ihrer Wahl leben können. Bereits vor Corona gab es hier Handlungsbedarf, denn der Fachkräftemangel ist für Familienunternehmen eine Wachstumsbremse. Nach dem „European Private Business Survey“ von PwC aus dem Jahr 2019 entsteht allein dem deutschen Mittelstand dadurch ein jährlicher Schaden von 64 Milliarden Euro.

Auch zum Thema Sustainability hat die Nachfolgegeneration oft eine größere Affinität. Sie weiß, dass Unternehmen künftig daran gemessen werden, welchen Beitrag sie zur Nachhaltigkeit leisten – vor allem wenn es um den Klimaschutz geht. In vielen Unternehmerfamilien übernehmen NextGens bereits eine Vorreiterrolle und beweisen, dass Ökonomie und Ökologie sich nicht ausschließen müssen.

Ein Beispiel ist die Initiative „Entrepreneurs For Future“, die sich mit der Fridays-for-Future-Bewegung solidarisiert und der sich mittlerweile mehr als 4.500 Unternehmen, darunter viele Mittelständler, angeschlossen haben.

Durch Zukäufe von Start-ups Zukunftstechnologien sichern

Ein wichtiges Bindeglied ist die NextGen auch zu den jungen digital- und technologiegetriebenen Start-ups, die für etablierte Familienunternehmen ein Hebel sein können, um Enkelfähigkeit sicherzustellen. Dank ihrer oft soliden finanziellen Ausstattung haben Familienunternehmen gute Möglichkeiten, ihre Marktposition durch Zukäufe von Technologien, Talenten und Know-how auszubauen. Dass die NextGen selbst dazu bereit ist, zeigt die Studie „Deutschlands nächste Unternehmergeneration“ der Stiftung Familienunternehmen: Drei Viertel der Befragten finden die Kooperation mit Start-ups zur Entwicklung

von digitalen Lösungen wichtig. Auch die Zahlen belegen diesen Trend: Die weltweiten Direktinvestitionen von Unternehmen in Start-ups haben sich in den Jahren 2014 bis 2019 verdreifacht. Und das ist gut so: Kooperationen zwischen jungen Technologieunternehmen und etablierten Firmen bieten die Chance, erfolgreiche Innovationen hervorzu- bringen. Und wenn es bei der Zusammenar- beit hakt, weil junge Unternehmen anders ticken? Dann hilft es, sich klarzumachen, dass viele Familienunternehmen als Start-up ange- fangen haben – auch wenn es damals noch nicht so hieß. ●

Venture Building als Zukunftsmodell für Familienunternehmen

Henrike Luszick (Bridgemaker)

Familienunternehmen sind ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor für Deutschland. Sie nehmen neben dem bloßen Umsatzwachstum eine große Eigenverantwortung und eine Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden wahr. Nach aktuellen Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sind über 90 Prozent dieser Unternehmen eigentümergeführt. In den seltensten Fällen wird die Verantwortung für ein Familienunternehmen komplett in die Hände des Managements gelegt. Bei 73 Prozent der Unternehmen treten Familienmitglieder die Nachfolge an.¹ Insbesondere die Wahrung der Eigenständigkeit und die Sicherung der Arbeitsplätze sollen bei der Nachfolgeregelung hinreichend berücksichtigt werden.²

Mit der langfristigen Planung geht ein großer Vorteil familiengeführter Unternehmen einher: die Erfahrung. Kein anderer Unternehmenstyp verfügt über ein vergleichbares industriespezifisches Fachwissen. Solche Vorteile spiegeln sich auch in Umfragewerten wider. Mit Deutschland als sicheren Standort geben 90 Prozent der Familienunternehmen in einer PwC-Studie aus dem Jahr 2018 an, in den nächsten zwei Jahren ein deutliches Wachstum zu erwarten. Gleichzeitig passen nur neun Prozent dieser Unternehmen ihr Geschäftsmodell an Veränderungen wie Digitalisierung, globale Konkurrenz, veränderte Kundenerwartungen und Fachkräftemangel an.³

Ob ähnliche Aussagen von denselben Unternehmen 2020 wieder so getroffen werden würden, ist anzuzweifeln. Die wirtschaftliche Krise, die durch die Corona-Pandemie ausgelöst wurde, lässt aber nicht nur pessimistische Zukunftsprognosen zu. Zeitgleich zeigt sie auch die Notwendigkeit einer Anpassung auf, die noch zwei Jahre zuvor nur bedingt angestrebt wurde.

Nachfolgeregelung rechtzeitig planen

Egal wie gut vorbereitet, in langfristig denken und handelnden Unternehmen braucht die Nachfolge vor allem eines: Zeit. Dafür sollte auf Seiten der amtierenden Unternehmerinnen und Unternehmer die Bereitschaft vorhanden sein, Verantwortung abzugeben. Ein Drittel der Unternehmensführenden gibt selbst mit 65 Jahren an, noch zu jung für eine Weitergabe zu sein, und handelt daher erst, wenn zum Beispiel gesundheitliche Probleme sie dazu zwingen.⁴ Zudem sehen 15 Prozent der Unternehmensführenden ihren Nachwuchs als nicht geeignet für eine Nachfolge.⁵

Eigenschaften, die bei allen Familienunternehmen gewünscht werden, sind fachliche Qualifikation (100 Prozent), dicht gefolgt von Persönlichkeit, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit, Loyalität, Mitarbeiterführung und Branchenerfahrung⁶ – Fähigkeiten, die zum Teil erlernt und, viel wichtiger noch, in der Praxis erprobt werden müssen. Dabei bietet die Ausbildung im eigenen Betrieb nur

¹ Nagl, A. (2019). Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

² Ebd., S. 5.

³ PricewaterhouseCoopers. (2018). Family Business Survey. Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-family-business-survey-2018-der-wert-von-werten-in-der-neuen-normalitaet-2018.pdf>

⁴ Ebd., S. 2.

⁵ Ebd., S. 3.

⁶ Ebd., S. 12.

bedingt Vorteile, da hier oft der dafür notwendige Raum für Verantwortung und Eigenständigkeit fehlt. Es werden Führungseigenschaften, Organisation mehrerer Arbeitsbereiche und nicht zuletzt unternehmerisches Feingefühl gefordert, damit das Familienunternehmen auch langfristig konkurrenzfähig bleibt. Es braucht Allround-Talente mit echter Unternehmererfahrung. Bei mehr als 50 Prozent der Nachfolgenergeneration kommt aber auch mangelndes Interesse an einer Übernahme des Familienbetriebes hinzu.⁷ Neben der fehlenden Möglichkeit, früh unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, kann ein Grund auch die Unzufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung sein. 72 Prozent der Nachrückenden sehen hier Nachholbedarf im eigenen Familienbetrieb.⁸

Unternehmerische Innovation durch Digitalisierung

Hürden für eine schnellere und effektivere Digitalisierung im eigenen Betrieb sieht die nachfolgende Generation laut einer Studie von Spitzley und Prügel unter anderem in der mangelnden Akzeptanz bei Mitarbeitenden und darin, die ältere Generation an die Digitalisierung heranzuführen.⁹ Zwar werden die Vorteile der Digitalisierung in der Optimierung von Geschäftsprozessen mehrheitlich erkannt, aber insbesondere das verknüpfte unternehmerische Potenzial sehen nur 10 Prozent der Befragten.¹⁰

Dass Digitalisierung unternehmerische Innovation ermöglicht, zeigt das Beispiel der Firma Waldmann. Waldmann ist ein Hidden Champion aus dem Schwarzwald im Bereich der Lichttechnik für Büro-, Medizin- und Industrieanwendungen. Um weiterhin auf einem Markt überzeugen zu können, auf dem dank der voranschreitenden Globalisierung die Konkurrenz stetig wächst, entwickelte

Waldmann zusammen mit Bridgemaker die Tochterfirma LIZ Smart Office. Mit deren Software können Leuchten nicht nur Licht spenden, sondern durch Sensoren die Auslastungsströme in Büros messen. Das ist besonders jetzt relevant, wo Büroräumlichkeiten zwar optimal ausgenutzt werden könnten, gleichzeitig aber nicht zu viele Personen aus gesundheitlichen Gründen gemeinsam in einem Raum arbeiten sollten. Die Software ist nicht nur eine bloße Erweiterung der Büroleuchte, durch Digitalisierung ist zudem ein neues Geschäftsmodell entstanden. Das Beispiel bietet auch einen idealen Ansatz zur Ausbildung der Nachfolgenergeneration.

Mit Venture Building Verantwortung lernen

Eine gute Möglichkeit, die nötigen Erfahrungen zu sammeln und in besonderer Form Verantwortung zu übernehmen, ist, wenn Nachfolgende zunächst ein eigenes Unternehmen gründen. Keine andere Form der Schulung ermöglicht es so schnell, ganzheitliches unternehmerisches Handeln zu erlernen. Bridgemaker unterstützt Familienunternehmen dabei, das Beste aus den Welten der agilen Start-ups und der Mutterkonzerne mit ihren Ressourcen zusammenbringen. Venture Building ist hier eine besonders geeignete Gründungsform. Der Forscher und Corporate Advisor Kai Reinhardt erklärt, dass dabei die Kernorganisation mit speziellen Dienstleistern zusammenarbeitet, die sich auf den Aufbau digitaler Geschäftsmodelle für andere Konzerne spezialisiert haben.¹¹ Durch die investitionsbedingte und eventuell auch inhaltliche Verbindung zum Familienunternehmen bleibt eine enge Beziehung bestehen. Gleichzeitig steht die Nachfolgenergeneration komplett auf eigenen Beinen, mit einem eigenständigen Geschäftsmodell und unternehmerischer Verantwortung. Mit diesem Wissen im Gepäck lässt es sich auch leichter argumentieren, für die Übernahme des großen Familienunternehmens bereit zu sein. Auch bieten Ventures einen Marktvorteil gegenüber klassischen Start-ups.

⁷ Ebd., S.3.

⁸ Spitzley, D. & Prügel, R. (2018). Digitalisierung in Familienunternehmen. FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie Heft 6/2018, S. 180–185, hier S. 182.

⁹ Ebd., S.183.

¹⁰ Ebd., S. 182.

¹¹ Reinhardt, K. (2020). Digitale Transformation der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 209 f.

Für eine Risikostreuung empfiehlt es sich, nicht nur ein Venture zu gründen, sondern ein strategisches Corporate-Venture-Portfolio anzulegen. Zunächst sollten Ziele für Neugeschäfte innerhalb der Unternehmensstrategie festgelegt werden. Mit einer Mischung aus Minderheitsbeteiligungen, Akquisitionen und dem Aufbau von komplett neuen Ventures wird ein neues Standbein aufgebaut. Wichtig ist, die Kultur der Kreativität und Offenheit gegenüber sich immer schneller wandelnden Märkten zu kombinieren mit Fleiß, Vertriebsstärke und Gestaltungsdrang einer erfolgreichen Nachfolgeneration. Bei dem Entwickeln eines Portfolios kann man die Durchsetzungsfähigkeit, die neue Projekte benötigen, und die Offenheit gegenüber neuen Modellen gleichermaßen lernen.

So verbindet Venture Building unternehmerische Innovation und Ausbildung der Nachfolgeneration in einem Maße wie kein anderes Modell.

Fazit

Die Nachfolge ist bei Familienunternehmen mit vielen Emotionen verbunden. Unternehmensführende empfinden eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden und ihrem Familienvermögen. Das Familienunternehmen weiterzugeben, benötigt viel Vertrauen in die Nachfolge. Mit den Anforderungen der Digitalisierung sind die Herausforderungen für deutsche Familienunternehmen in den nächsten Jahren immens. Neue Modelle wie Venture Building können aber ein probates Mittel sein, um eine ganzheitliche Antwort auf beide Herausforderungen – die Übernahme von Verantwortung und den Aufbau neuer innovativer Geschäftsmodelle – zu geben. Meistern Familienunternehmen diese, werden sie auch einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Wirtschaftsstandortes Deutschland leisten. Die Zusammenarbeit mit einem externen Venture Builder kann hier ein erfolgreicher Weg sein. ●

Familienunternehmen könn(t)en mehr. Warum neue Wege für den Nachfolgeprozess notwendig sind

Dr. Karin Ebel und Dr. Matthias Händle
(PETER MAY Family Business Consulting)

Unabhängigkeit ist eines der wesentlichen Kennzeichen von Familienunternehmen. Größtmögliche Entscheidungsfreiheit erlaubt es den Beteiligten zum Beispiel, auf kurzen und schnellen Beschlusswegen über neue Geschäftsmodelle oder den Schutz des Unternehmensstandortes zu entscheiden. Diese Fähigkeit, sehr zeitnah auf neue Rahmenbedingungen zu reagieren, unterscheidet Familienunternehmen von anderen Unternehmensformen und kann ein großer Wettbewerbsvorteil sein. Gestaltungsspielräume ermöglichen es einer Inhabergeschäftsführung aber nicht nur, im operativen Geschäft andere Wege zu gehen und eigene Überzeugungen besser umzusetzen, sie können und sollten auch bei inhaberstrategischen Entscheidungen genutzt werden.

Wir zeigen am Beispiel des Nachfolgeprozesses auf, wie Inhaberfamilien Gestaltungsspielräume nutzen und besonders bei der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen neue Wege gehen können. Natürlich meinen wir Männer und Frauen, wenn wir vom „Nachfolger“ oder „Geschäftsführer“ sprechen.

Der Nachfolgeprozess – ein Wandel im Denken?

Schon vor der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in vielen Familienunternehmen einen Wandel des Geschäftsmodells nötig gemacht und traditionelle Branchen vor große Herausforderungen gestellt. Parallel dazu stellt sich für viele Inhaberfamilien die Frage, ob die bisher geltenden Grundsätze für den Nachfolgeprozess im Unternehmen noch zukunftsfähig sind. In der Regel werden von einem Nachfolgekandidaten aus der Familie

eine entsprechende fachliche Qualifikation, also eine Ausbildung oder ein Studium in für die zukünftige Tätigkeit relevanten Bereichen verlangt. Viele Familien machen auch eine nachgewiesene mehrjährige externe Erfahrung zur Bedingung für den Einstieg in das operative Geschäft des eigenen Unternehmens.

Für den Nachfolgeprozess, der einem solchen Modell folgt, gab und gibt es gute Gründe:

- Die Tätigkeit in einem anderen Unternehmen führt zu einer objektiven Beurteilung des Nachfolgers durch Dritte, die für alle Beteiligten im Rahmen des Nachfolgeprozesses hilfreich und wegweisend ist.
- Der Nachfolger lernt andere Geschäftsmodelle, Führung und Handwerkszeug für seine zukünftige Rolle kennen. So kann er neuen Input in das eigene Unternehmen bringen und Bewährtes auf den Prüfstand stellen.
- Erste Erfolge außerhalb des eigenen Unternehmens stärken das Selbstbewusstsein und machen den Weg ins Familienunternehmen zu einer bewussten Entscheidung. Denn der Nachfolger sieht, dass er auch außerhalb des eigenen Unternehmens interessante Chancen hat.
- Und schließlich steht der Nachfolger nicht von Tag eins an unter der Beobachtung der Mitarbeitenden, die er später selber führen soll.

In der Vergangenheit hat dieses Vorgehen oft eine gute Basis für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess geschaffen. Und aus unserer Sicht

wird es auch in Zukunft Familienunternehmen geben, in denen eine nach diesem Muster geplante und durchgeführte Nachfolge zu einem erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens beiträgt.

Doch was ist mit all den Branchen und Geschäftsmodellen, die sich derzeit in einem jähren Wandel befinden? Mit Unternehmen, die sich für die Zukunft neu aufstellen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Kann auch in diesen Fällen die Erfahrung in einem anderen Unternehmen dieselbe Bedeutung für den Nachfolgeprozess haben wie bisher?

Wenn der externe Karrierestart keine Option ist

Wir glauben, dass auch Nachfolgeprozesse neu gedacht werden müssen. Dabei bleibt die Qualifikation des Kandidaten weiterhin das entscheidende Kriterium. Denn er muss fachlich und persönlich in der Lage sein, das Unternehmen zu führen. Und zur persönlichen Qualifikation gehört auch, die eigene Familie auf Dauer hinter sich zu haben. Aber wie weist ein Kandidat die persönliche und fachliche Qualifikation zur Nachfolge nach, wenn sie nicht durch eine mehrjährige externe Tätigkeit belegt werden kann?

In diesem Fall muss der Nachfolgeprozess neu geplant werden, und es gilt folgende Fragen zu klären:

- Kann ein Nachfolger die im Rahmen einer mehrjährigen externen Tätigkeit gemachten Erfahrungen überhaupt für die zukünftige Führung des eigenen Unternehmens einsetzen? Oder ist das eigene Geschäftsmodell neu beziehungsweise einzigartig?
- Besteht überhaupt eine reelle Chance auf eine Festanstellung in einem anderen Unternehmen, die einen Mehrwert für die zukünftige Tätigkeit im Familienunternehmen und damit für den Nachfolgeprozess bringt?
- Wie kann ohne den extern erbrachten Beweis sichergestellt werden, dass der Nachfolger das Potenzial für die Führung des Unternehmens hat und auch erfolgreich einsetzen kann?

- Und was tun, wenn die Nachfolge nicht funktioniert? Wie kann der Nachfolger, die Familie und das Unternehmen geschützt und wie können ernsthafte Konflikte vermieden werden?

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Beobachtung, dass eine adäquate Stelle außerhalb des Familienunternehmens schwer zu bekommen ist. Oft passt die Tätigkeit inhaltlich nicht im Hinblick auf die zukünftige Führungsrolle im eigenen Unternehmen. Zum Beispiel wenn das Unternehmen gerade neue Geschäftsmodelle entwickelt oder interne Prozesse vollständig umgestellt hat. Dabei kommt es natürlich auf den Bereich an, in dem der Nachfolger später tätig sein möchte. Für ein technikgetriebenes Unternehmen, das einen Geschäftsführer mit technischem Verständnis braucht, ist diese Frage vielleicht anders zu beantworten als für eine Nachfolgeposition mit dem Schwerpunkt im Bereich Finanzen und Controlling. Entscheidend ist die Überlegung: Was kann ein Nachfolger fachlich aus der Erfahrung in einem anderen Unternehmen ins eigene Familienunternehmen transportieren?

Außerdem haben junge Menschen aus Unternehmerfamilien bei der Suche nach einer Aufgabe in anderen Unternehmen noch mit einem weiteren Hindernis zu kämpfen: Häufig wird ein potenzieller Nachfolger – insbesondere als Namensträger – mit Blick auf seine unternehmerische und familiäre Zugehörigkeit und dem damit verbundenen hohen Risiko des baldigen Wechsels ins eigene Unternehmen nicht angestellt.

Wie also wird der Nachfolger fachlich auf seine zukünftige Tätigkeit vorbereitet, wenn keine ersten Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt werden können? In diesem Fall kann ein Nachfolgeprozess gewählt werden, der nicht auf die nachgewiesene Erfahrung des Kandidaten setzt, sondern auf sein Potenzial. Dabei ist es aber äußerst wichtig, die ersten operativen Schritte im eigenen Unternehmen sehr genau zu planen und von vornherein festzulegen, wie der Nachfolger ausreichend unterstützt wird. Außerdem ist es unabdingbar, vorab zu klären, wie der Nachfolgeprozess beendet wird, wenn er keinen Erfolg verspricht.

Um den Nachfolger bestmöglich zu unterstützen, sollte ihm ein Coach oder Mentor zur Seite gestellt werden, der ihn auf dem Weg zur Spitze inhaltlich und persönlich begleitet. Dies kann ein Beiratsmitglied oder ein externer Mentor sein, der mit den Aufgaben und der Rolle eines Geschäftsführers vertraut ist und sowohl strategische als auch operative Unterstützung bietet. Auch sollte darauf geachtet werden, dass der Nachfolger seine ersten Schritte im eigenen Unternehmen unbelastet gehen kann. So bieten sich unter anderem eigene Projekte an, wie zum Beispiel der Aufbau einer ausländischen Tochtergesellschaft oder die Einbindung in ein wesentliches Projekt (zum Beispiel der Neubau eines Werkes). Der Vorteil eines abgrenzbaren Projektes als Einstieg ist, dass der Nachfolger nach dessen Abschluss das Unternehmen ohne wesentlichen Gesichtsverlust wieder verlassen kann.

In jedem Fall sollten vorab Gründe und Bedingungen für die Beendigung des Nachfolgeprozesses für alle Beteiligten definiert werden. Denn nur wenn Erwartungen und die Bewertungskriterien für eine gelungene Nachfolge konkret benannt wurden, können Erfolge festgehalten und laufend überprüft werden. Nur dann ist für den Kandidaten klar, auf was er sich einlässt. Und dass das Risiko für den potenziellen Nachfolger beim Einstieg in das eigene Unternehmen direkt nach dem Studium groß ist, ist offensichtlich. Sollte die Nachfolge nicht funktionieren, wird die erste Frage in einem Bewerbungsgespräch immer lauten: „Warum sind Sie nicht im eigenen Unternehmen geblieben?“

Auch die Nachfolge im Beirat erfordert einen strukturierten Prozess

Unsere Ausführungen über mögliche neue Wege des Nachfolgeprozesses betreffen nicht nur die Übergabe der operativen Führung. Die Nachfolge im Beirat ist ebenso sorgfältig zu regeln. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Familien sich zunehmend auf die strategische Führung des Unternehmens konzentrieren und keine Positionen im operativen Geschäft besetzen. Deshalb ist es wichtig, auch die Beiratspositionen, die für die Inhaberrfamilie eine zentrale Bedeutung haben, in

einen strukturierten Nachfolgeprozess einzu beziehen. Kandidaten für diese Positionen sollten fachlich und persönlich begleitet und auf ihre Rolle als zukünftiges Beiratsmitglied bestmöglich vorbereitet werden. Dies kann zum Beispiel durch eine regelmäßige Teilnahme als Gast der Beiratssitzung flankiert werden. Bei größeren Familien ist besonders darauf zu achten, dass es einen fairen Nachfolgeprozess für den Beirat gibt und eine klare Regelung vorliegt, wer wann als Gast an der Beiratssitzung teilnehmen kann. Dabei ist zu gewährleisten, dass die Arbeit des Beirats durch die Gäste nicht beeinträchtigt wird.

Egal ob es um die operative Führung oder das Aufsichtsgremium geht: Wir glauben, dass Familienunternehmen es sich leisten können und müssen, die Nachfolge aktiv und individuell zu gestalten. Nachfolge ist nicht nur auf den Übergabezeitpunkt zu reduzieren – sie ist ein langjähriger Prozess, der eventuell immer wieder angepasst werden muss. Familienunternehmen haben den Gestaltungsspielraum und die Freiheit, ihr eigenes Modell zu wählen, und sollten dies nutzen.

Chancen für Frauen in Familienunternehmen

Im Juni 2020 hat die deutsch-schwedische AllBright-Stiftung die Frauenquote in der Führungsspitze der 100 größten deutschen Familienunternehmen analysiert. Das Ergebnis ist bemerkenswert. Zwar bezeichnen sich fast alle erfolgreichen Familienunternehmer als weltoffen, liberal und in keinem Fall frauenfeindlich. Dennoch kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass der Frauenanteil in der Geschäftsführung dieser 100 Familienunternehmen bei lediglich 6,9 Prozent liegt und damit noch geringer ist als bei den im DAX notierten Unternehmen, die es auch nur auf 15 Prozent bringen. Bei den Familienunternehmen, die sich zu 100 Prozent in Familienbesitz befinden, ist der Wert mit 4,8 Prozent sogar noch einmal rund zwei Prozentpunkte geringer.

Diese Ergebnisse verwundern, insbesondere vor dem Hintergrund, dass heute die Universitäten nicht nur in den wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Fakultäten,

sondern auch zunehmend bei IT- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen steigende Frauenquoten aufweisen. In diesen Fächern stellen junge Frauen heute immerhin rund ein Viertel der Studierenden. Wie kommt es dann, dass es einen so geringen Anteil von Frauen in der Führung von Familienunternehmen gibt?

Zuweilen hört man die These, dass Frauen kein Unternehmer-Gen haben. Auch wenn einem sofort bekannte weibliche Unternehmerpersönlichkeiten wie Maria-Elisabeth Schaeffler, Liz Mohn oder Susanne Klatten einfallen, muss man doch feststellen, dass seit Jahren die Gründer von Unternehmen nur in 40 Prozent der Fälle weiblich sind. Dies rechtfertigt aber keinesfalls einen Wert von weniger als sieben Prozent weiblicher Geschäftsführungsmitglieder in Familienunternehmen.

Alle bisher durchgeführten Befragungen und Untersuchungen bestätigen, dass gemischte Geschäftsführungsteams bessere Resultate erbringen. Daher gehen wir nicht davon aus, dass man einer Tochter aufgrund ihres Geschlechtes den Weg ins Familienunternehmen verwehren würde. Wir möchten uns an dieser Stelle aber nicht mit der psychologischen Aufarbeitung dieses Phänomens beschäftigen. Auch Thesen, die besagen, dass die rebellierenden Männer die Karriere von Frauen bekämpfen, möchten wir in Bezug auf Familienunternehmen an dieser Stelle vernachlässigen.

Bei der Suche nach den Ursachen für den geringen Frauenanteil in der Führung von Familienunternehmen stoßen wir auf diese Probleme:

- Die immer noch schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt ein Problem von Müttern – nicht von Vätern.
- Wenn Männer eine Familie dominieren, setzt sich das auch in der Unternehmenskultur fort.
- Frauen in Führungspositionen werden zu wenig gefördert und zu selten ermutigt, in der Unternehmenshierarchie weiter aufzusteigen.

Der Generationswechsel im Familienunternehmen und damit auch der Führungsanspruch sind keine Bringschuld, sondern vielmehr eine

Holschuld. Und die Herausforderung, in die Führung eines (möglicherweise bisher männerdominierten) Unternehmens vorzudringen, ist für jeden Nachfolger groß. Aber ist es schwieriger für eine Tochter als für einen Sohn? Vielleicht schon. Trotzdem sind wir der Meinung, dass dies kein Hinderungsgrund sein darf. Wir müssen junge Frauen ermutigen, fordern und fördern, sich dieser spannenden Aufgabe zu stellen. Sich für die Aufgabe zu empfehlen, liegt zwar immer bei der Person selbst. Aber es sollte vermieden werden, einer jungen Frau den Aufstieg durch nicht mehr zeitgemäße Forderungen unnötig zu erschweren, etwa durch die Wahl, entweder Kinder zu haben oder eine Führungsrolle im Unternehmen zu bekleiden.

Sind Führungsrolle und Familie vereinbar? Wenn nicht im Familienunternehmen – wo dann? Der so oft zitierte Drittvergleich – also die Forderung, dass ein Kandidat aus der Familie immer die gleichen fachlichen Voraussetzungen erfüllen muss wie ein externer – hat dazu geführt, dass manche junge Unternehmerin lieber ein eigenes Unternehmen gründet, als sich gegen Vorurteile und schlimmstenfalls durch ein nicht mehr zeitgemäßes Regelwerk zu kämpfen. Die bestehenden Regeln und Strukturen müssen deshalb immer wieder infrage gestellt werden. Zeigt uns nicht gerade die Corona-Pandemie, was alles möglich ist? Dass zum Beispiel auch die Geschäftsführung an einem Tag in der Woche aus dem Homeoffice arbeiten kann – für viele Nachfolger schien dies bis vor einigen Wochen noch unmöglich zu sein.

Vielleicht ist es nun endlich an der Zeit, einen Unternehmenskindergarten einzurichten oder für eine Notfallbetreuung zu sorgen. Es liegt an den Familienunternehmen selbst, die Besten für das Unternehmen zu begeistern – und das Schaffen attraktiver Rahmenbedingungen gehört dazu.

Den Einfluss der Aufsichtsgremien nicht unterschätzen

In Familienunternehmen kann auch was diese Themen anbelangt besonders aus dem Aufsichtsgremien heraus strategisch Einfluss genommen werden. Arbeit und Einfluss der

Gremien hat sich in den vergangenen Jahren deutlich professionalisiert. Unternehmen, in denen lediglich zwei Sitzungen pro Jahr stattfinden, gibt es kaum noch. Nicht selten finden wöchentliche Meetings zwischen Geschäftsführung und Aufsichts- beziehungsweise Beiratsvorsitz statt. Hinzu kommen vier bis sechs jährliche Sitzungen des gesamten Gremiums. Diese Sitzungen wurden auch schon vor der Corona-Pandemie häufig als Videokonferenz durchgeführt, diese Tendenz verstärkt sich jetzt deutlich. Für Nachfolger bedeutet das eine zusätzliche örtliche Flexibilität. So können wir aus unserer Praxis von einigen sehr erfolgreichen Beispielen berichten, bei denen die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums ihren Hauptwohntort im europäischen Ausland hat und nicht am Unternehmenssitz. Auch wenn eine solche Konstellation sicher zunächst für Diskussionen sorgt, ist sie am Ende möglicherweise für alle Beteiligten – Unternehmen, Familie und Nachfolger(in) – die beste Lösung. Zu berücksichtigen ist dabei, dass ein solches Modell professionell vorbereitet werden muss und es möglicherweise zu Beginn arbeitsintensiver ist, Abläufe zu definieren. Andernfalls kann es schnell zu ungewollten, teils hoch emotionalen Problemen in der Familie und im Unternehmen kommen.

Obwohl die Ausübung des Familieneinflusses auf das Aufsichtsgremium vielleicht schon heute einfacher mit Aufgaben in der Familie zu vereinbaren ist, beträgt der Frauenanteil aber auch in Aufsichts- und Verwaltungsbeiräten laut der AllBright-Studie nur 26 Prozent. Der Grund dafür liegt unseres Erachtens nicht selten in dem Forderungskatalog für die Eignung der Gremiumsmitglieder. Hier kommt eine wesentliche Aufgabe auf Unternehmerfamilien zu, die Next Generation bereits frühzeitig auf ihre Aufgabe vorzubereiten beziehungsweise Interesse zu wecken.

Aktuell bleibt uns nur festzuhalten, dass der traditionelle Weg, sich zunächst in einem anderen Unternehmen zu bewähren, dann die Chance zu bekommen, ins eigene Unternehmen einzutreten, und erst nach einer weiteren Bewährungsprobe auch in ein Gremium einzuziehen, heute oft nicht mehr in die Lebenswirklichkeit passt. Die Konsequenzen dieser Erkenntnis können wir an den Statistiken ablesen. Wir brauchen individuelle Lösungen

für junge Unternehmer(innen), mit dem Ziel, den Familieneinfluss auf Dauer in einer operativ-aktiven oder strategisch begleitenden Rolle sicherzustellen.

Konkrete Schritte zur Vorbereitung der Next Generation

Um potenzielle Nachfolger vorzubereiten, sollte jede Inhaberfamilie festlegen, wer wann als Gast an Aufsichts- oder Beiratssitzungen teilnehmen darf. Praktika bereits zur Schulzeit sollten für die Junioren genauso selbstverständlich sein wie eine Berichterstattung im Rahmen von Next Gen Days. Und allgemeine Gesellschafterschulungen zu Recht, Steuern und Finanzen – insbesondere für diejenigen, die keine betriebswirtschaftliche Ausbildung anstreben – sind ebenso wichtig wie speziell auf das Unternehmen hin ausgerichtete Schulungen.

In den letzten Jahren durften wir viele Junioren bei ihren Überlegungen und Schritten ins Unternehmen begleiten. So wichtig es dabei ist, konkrete Qualifikationen zu benennen, sollten diese aber die persönliche Entwicklung nicht einschränken. Nur weil der Vater BWL oder Maschinenbau studiert hat, heißt das nicht, dass dies die einzige sinnvolle Qualifikation für die Zukunft des Unternehmens darstellt. Wie heißt es so schön: Viele Wege führen nach Rom. Und auch wenn Zielstrebigkeit sicher ein guter Indikator sein kann, so kennen wir alle Unternehmer, die man eher als Spätzünder bezeichnen würde. Unternehmen sind heute komplexe Organisationen, und die Wirtschaftswelt hat sich noch nie so schnell verändert wie heute. Daher gilt es mehr denn je zu hinterfragen, ob der Nachfolger oder die Nachfolgerin geeignet ist, mit limitierten Informationen sicher durch den Nebel zu navigieren und dabei noch Freude am eigenen Tun zu behalten. Diese Fähigkeit kann man leider nicht an einer Universität lernen.

Familienunternehmen haben es selbst in der Hand

Wie der eigene Nachfolgeprozess geregelt wird und auf welche Art potenzielle Nachfolger aus der Familie gefördert werden, haben Inhaber-