

[Einen vertiefenden Artikel finden Sie hier: Rudolf Wimmer: Erfolgsmuster von Familienunternehmen in der Bewältigung externer Schocks in FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 1, 2023, S. 12-18 \(PDF\)](#)

Wie sind Familienunternehmen in Krisen wie diesen – Sie bezeichnen Sie als externe Schocks - aufgestellt und welche Erfolgsmuster helfen ihnen, die Krisen zu meistern?

Das ist eine Fragestellung, die auch die Forschung zurzeit intensiv beschäftigt. Wie können Organisationen, insbesondere Unternehmen in der Wirtschaft auf Krisen reagieren? Durch die multiplen Krisen in unserer Gesellschaft und damit auch in der Wirtschaft ist eine außergewöhnliche Unsicherheit für die Weiterentwicklungen von Unternehmen entstanden. Das konfrontiert Unternehmen mit einer Vielzahl bislang nicht gekannter Herausforderungen. So gibt es im Moment wenig Planbarkeit und Berechenbarkeit über die großen Entwicklungen. Das ist für die Unternehmenssteuerung schon eine ganz besondere Challenge geworden. Diese aktuellen Entwicklungen haben nun auch den Fokus der Resilienz auf Organisationsebene ins Zentrum gerückt.

So gewinnt das Thema Resilienz in Fragen der Unternehmensentwicklung zurzeit eine zentrale Bedeutung und von daher ist Ihre Frage sehr berechtigt, ob speziell familiengeführte Unternehmen für diese Herausforderungen gut gerüstet sind. Und wenn ja, warum sie gut gerüstet sind. Hierein spielt auch die Frage, ob sie spezielle Potenziale mitbringen in einer solchen Phase, die eigene Überlebensfähigkeit besser in den Griff zu kriegen als andere Unternehmen? Ich muss hierauf antworten, dass man diese Frage nicht generell bejahen kann, dass Familienunternehmen per se besser gerüstet sind. Ein uneingeschränktes Ja gilt nur für solche familiengeführte Unternehmen, die in Bezug auf ganz bestimmte Faktoren gut aufgestellt sind.

Welche Faktoren sind das im Einzelnen?

Ich möchte sie hier kurz beschreiben. Was heißt es also, ein gut aufgestelltes, gut geführtes Unternehmen in Familienhand zu sein? Wenn es diese Rahmenbedingungen gibt, dann haben sich diese Unternehmen bereits in der Vergangenheit in einer Art und Weise entwickelt, dass ihre Widerstandskraft gegenüber solchen Verunsicherungen in einer bemerkenswerten Weise entwickelt ist. Und da ist ein zentraler Faktor schon der, dass auf der Eigentümerseite dieser Unternehmen eben eine Familie steht und diese Familienkonstellation zur Folge hat, dass diese Unternehmen in ihrer Zukunftsausrichtung eine Langzeitperspektive vor Augen haben. Denn das Grundziel von Familienunternehmen ist es ja, von Generation zu Generation das Unternehmen in einer wettbewerbsfähigen, gut aufgestellten Weise weiterzugeben. Diese transgenerationale Perspektive schafft für diese Unternehmen grundsätzlich eine Langfristorientierung. Mit dieser Orientierung ist sichergestellt, dass die wesentlichen unternehmerischen Weichenstellungen so getätigt werden, dass das Unternehmen nicht nur kurzfristig erfolgreich wirtschaften kann, sondern dass es auch in mittelfristiger, oder auch langfristiger Perspektive die eigene Überlebensfähigkeit als Unternehmen aufrechterhält. Mit Blick auf diese transgenerationale Überlebensfähigkeit ist die Familie – sofern sie sich selbst entscheidungsfähig hält, ihrer unternehmerischen Verantwortung bewusst ist und die damit verbundenen Entscheidungsanlässe managen kann - ganz sicher der entscheidende Faktor. Mit der aufrecht bleibenden Qualität ihrer unternehmerischen Verantwortung ist sie stets ein wichtiges stabilisierendes Element – gerade in besonders schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Diese Bedeutung zeigt sich beispielsweise in dem Umstand, dass die Familie eine ausgesprochen zurückhaltende Ausschüttungspraxis realisiert und damit für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung Sorge trägt. Die Familie auf der Eigentümerseite ist gleichzeitig auch ein stabiler Faktor für die Beschäftigten, aber auch für das Umfeld, zum Beispiel für Banken oder Lieferanten.

Ein anderer Effekt der Langfristorientierung von Familienunternehmen, der sie gegenüber überraschenden Krisenentwicklungen weniger verwundbar macht, ist ihr Bestreben, unter allen Umständen, ihre unternehmerische Unabhängigkeit aufrechtzuerhalten. Das Prinzip der unternehmerischen Unabhängigkeit führt dazu, dass in allen Finanzierungsangelegenheiten das Unternehmen von der Familie so ausgestattet wird, dass die wesentlichen Investitionen für die Weiterentwicklung nach Möglichkeit aus eigenen Mitteln und aus eigener Kraft gesteuert werden. Wir nennen das „das Prinzip der Binnenfinanzierung“. Das geht aber nur, wenn die Unternehmerfamilie dafür sorgt, dass das, was das Unternehmen jährlich erwirtschaftet, weitestgehend im Unternehmen verbleibt. Das heißt, dass die Erträge thesauriert werden. Dieses Prinzip der vorsichtigen Ausschüttungspolitik führt dann wiederum dazu, dass solche Unternehmen oft eine überdurchschnittliche Eigenkapitalquote aufweisen. Die hält ihnen dann in schwierigen Phasen den Rücken frei und lässt das Unternehmen auch bei einem oder zwei Jahren mit größeren Verlusten gut durchhalten. Das ist eine an sich ungewöhnliche ökonomische Form, mit Unternehmenserträgen umzugehen. Das sage ich deshalb, weil manchmal belächelt wird, dass Familienunternehmen dazu neigen würden, ihr erwirtschaftetes Kapital übermäßig zu horten und mit Wachstumschancen ausgesprochen vorsichtig umzugehen. Wenn man jetzt auf die aktuellen Turbulenzen schaut, ist das aber genau das ein wichtiges Prinzip, die eigene Verwundbarkeit zu reduzieren.

Wie beschreiben Sie die Begriffe „Widerstandsfähigkeit und Resilienz“ von Familienunternehmen?

Zunächst möchte ich Ihnen in dem Punkt sehr zustimmen, dass der Begriff Resilienz in der Zwischenzeit zu einem führenden Schlüsselbegriff unserer Epoche geworden ist und sich in den vergangenen Jahren enorm weiterentwickelt hat. Das ist sicher darauf zurückzuführen, dass der Begriff den Umstand widerspiegelt, dass wir in einer Zeit leben, die diese außergewöhnlichen Krisenphänomene zu bewältigen hat, die sich wiederum wechselseitig, und zwar auf globaler Ebene, noch verstärken. Damit entsteht für Unternehmen ein ungewöhnliches Unsicherheitspotential. Wir müssen auch davon ausgehen, dass es sich dabei nicht nur um ein kurzfristiges Phänomen handelt. Diese Verhältnisse werden über einen längeren Zeitraum unsere Gesellschaft prägen. Dafür sorgen schon die sich verschärfenden Folgen des Klimawandels sowie die zunehmenden geopolitischen Spannungen. Das führt dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, sich in ihrer Grundausstattung der Unternehmensentwicklung neu orientieren zu müssen. Das heißt ganz praktisch: Das ökonomische Prinzip der kurzfristigen Gewinnorientierung als wesentliches Element der Unternehmenszielsetzung wird durch die aktuellen Entwicklungen grundlegend infrage gestellt.

Wann ist dann ein Unternehmen resilient, wenn es diese Langfristigkeit im Blick hat?

Resilienz heißt, dass man in der Lage ist, sowohl die aktuellen Krisenphänomene zu meistern und dabei gleichzeitig auch seine Fähigkeiten zu erweitern, Veränderungen in Gang zu setzen, die darauf ausgerichtet sind, die längerfristig Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Veränderungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen für die mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens müssen also auch gerade in Krisenphasen gezielt im Blick behalten werden.

Der Resilienz-Begriff bündelt im Wesentlichen drei Dimensionen, die ich bereits angedeutet habe. Es muss ein laufender Prozess sein, kontinuierlich darauf zu achten, die eigene Verwundbarkeit zu minimieren. Es ist also sinnvoll, wenn dieser Prozess schon vor einer Krise in Gang gesetzt und der Fokus der Unternehmensführung bereits laufend darauf gerichtet ist. Wie ich vorhin schon erläutert habe, sind jetzt jene Familienunternehmen widerstandsfähiger als andere, die bereits vor der Krise auf eine gezielte Verringerung ihrer Verwundbarkeit geachtet haben. Zum sorgfältigen Management der eigenen Resilienz zählt zeitgleich auch die Fähigkeit, überraschenden krisenhaften Entwicklungen durch einen sorgfältigen Umbau der eingespielten Routinen der Unternehmenssteuerung zu begegnen. Das bedeutet andere Entscheidungsprozesse, vielfach ein Steuern auf Sicht, das verlangt ganz andere Kommunikationsaufwendungen ins Unternehmen hinein und vieles mehr. Dieses flexible

Umsteuern ist eine Managementtherausforderung, die die meisten Unternehmen in der erforderlichen Qualität nicht berücksichtigen. Ein weiterer Punkt dieser organisationalen Resilienz meint die Fähigkeit von Unternehmen, aus der laufenden Auswertung der krisenhaften Turbulenzen unternehmerische Impulse für eine strategische Neuausrichtung zu gewinnen. Das ist dann die Sorge um die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit. Die Kombination aus diesen drei Dimensionen, die ich jetzt genannt habe, machen im Grunde genommen den Begriff der Resilienz aus. Diese sollte das Führungsteam, insbesondere das Top-Management eines jeden Unternehmens - neben den anderen Aspekten in der Unternehmensentwicklung – nun verstärkt im Blick haben.

Wie sollte Ihrer Ansicht nach die Politik Familienunternehmen unterstützen?

Das ist keine triviale Frage. Es ist verständlich und keineswegs überraschend, dass in der öffentlichen Diskussion natürlich immer wieder diese Frage im Mittelpunkt steht und die Politik mit einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Erwartungen konfrontiert wird, ganz speziell von den Wirtschaftsverbänden. In der Regel sind die Forderungen allerdings nicht als effiziente, wirkungsvolle Steuerungsmaßnahmen geeignet. Denn das Verhältnis zwischen politisch gesetzten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auf der einen und den Erfolgsmustern der wirtschaftlich operierenden Unternehmen ist sehr komplex. Bei diesem Wechselspiel muss man daher mit in Rechnung stellen, dass die Lösungserwartungen seitens der Verbände in Richtung Politik in der Regel nicht 1:1 umzusetzen sind. Mit Blick auf den Regelungsbedarf seitens der Politik möchte ich Ihnen einige wenige, aber erfolgskritische Aspekte nennen. Ein Faktor ist, dass die Dynamik auf internationaler Ebene, die durch die Krise und die unterschiedlichen Wettbewerbsverhältnisse in den einzelnen Ländern hervorgerufen wird, insbesondere was die Energiekosten anbelangt, zu erheblichen Wettbewerbsverzerrungen führt. Meines Erachtens wäre es ein wichtiger Schritt, dass sich die Wirtschaftspolitik in Deutschland überlegt – und das tut sie schon seit Monaten - wie hier Rahmenbedingungen gesetzt werden können, um im Wettbewerb zum Beispiel mit den USA, England oder asiatischen Ländern zu bestehen bzw. zu einem Ausgleich zu kommen. Wie sinnvoll ist es hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, die Energiekosten für den industriellen Sektor zu limitieren – sei es für die Zementindustrie, die Papier- oder die Stahlindustrie. Andererseits würde sich diese Eingriffsmöglichkeit des Staates dann auch wieder auf Umbaumaßnahmen dieser Unternehmen in Richtung erneuerbare Energie auswirken.

Unter gesamtökonomischen Gesichtspunkten gibt es natürlich viele Argumente, die auch dagegensprechen, solche Unterstützungsmaßnahmen aktuell zu setzen. Ein zweiter Punkt ist aus meiner Sicht die deutliche Reduzierung der bürokratischen Belastungen. Viele zusätzliche Aufwände für Familienunternehmen kommen durch die verstärkten Regulationsanstrengungen der Politik zustande. Aus Unternehmenssicht bindet das viele personelle und finanzielle Ressourcen, stiftet aber letztendlich für das Unternehmen keinen Mehrwert. Das sind zum Beispiel aufwendige Genehmigungsverfahren, Dokumentationspflichten im Bereich der Beschäftigten, aber auch die Investitionen in verschiedene Sicherheitsmaßnahmen. Ich kenne das aus der Beratungspraxis zur Genüge. Im Laufe der Zeit sind bereits große Behinderungen entstanden, die historisch schon so gewachsen sind, weil die Eingriffsanforderungen der Politik erheblich zugenommen haben und die Politik nichts anderes kennt, als neue Regeln aufzustellen. Diese haben aber in der Regel kontraproduktive Effekte. Gerade jetzt ist die Politik bei der Rahmensetzungen in der Bewältigung des Klimawandels und seinen ökonomischen Herausforderungen in erheblichem Maße neu gefordert und sie hat ein gutes Händchen zu entwickeln und mitzuhelfen, dass die Unternehmen sich in ihrer eigenen strategischen Orientierung so aufstellen, dass sie einen proaktiven Wertschöpfungsbeitrag zur Lösung leisten können. Es muss auf jeden Fall vermieden werden, dass jetzt wieder neue Vorschriften entstehen, die dann von den Unternehmen pflichtgemäß erfüllt werden müssen und die weder der Umwelt dienen, noch dem Unternehmen einen Mehrwert bringen.

Als dritten Punkt sehe ich, dass eine Vielzahl von familiengeführten Unternehmen unter dem sogenannten Fachkräftemangel leiden. Hier besteht die Erwartung, dass die Politik die Möglichkeiten

der Integration ausländischer Mitarbeiter ausschöpft und die Situation dadurch verbessert. Das ist auf jeden Fall eine Möglichkeit, wo die Politik Rahmenbedingungen setzen kann.

Entgegen dem Trend der Investitionszurückhaltung plant jeder dritte Familienunternehmer höhere Investitionen in die Digitalisierung. Wie bewerten Sie das?

Ja, Gott sei Dank. Endlich ist jetzt auch in mittelständisch geprägten familiengeführten Unternehmen die Erkenntnis angekommen, dass es erforderlich ist, sich konsequent mit dem Thema der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Ein hoher Investitionsbedarf spiegelt den großen Nachholbedarf in diesem Bereich der Wirtschaft wider. Um das klarer zu beschreiben: viele Unternehmen haben den ganzen IT-Bereich über Jahre als notgedrungenen Kostenfaktor irgendwie mitgeschleppt, das aber nicht strategisch und mit Priorität als Erfolgsfaktor angesehen. Das erfordert jetzt in den Familienunternehmen eine strategische Umpriorisierung und das ist nun in dem, was Sie in der Frage beschreiben, spürbar. Ich möchte hier allerdings die Erwartungen relativieren. Denn diese nun verstärkten Investitionen betreffen vielfach noch nicht das hoch entwickelte Niveau, wie auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz mit ihren unendlichen digitalen Tools und Möglichkeiten. Viele Familienunternehmen sind noch intensiv damit beschäftigt, ihre „Digital Readiness“ herzustellen. Einen weiteren Investitionseinsatz und dementsprechend hohen Nachholbedarf sehe ich im Hinblick auf die Cyber Security. Denn viele familiengeführte Unternehmen sind prominente Angriffsziele und sind auch an dieser Stelle sehr verwundbar geworden. In der Digitalisierung ist demnach noch viel Luft nach oben.

14.300 Zeichen