

# AUS WELCHEM HOLZ GESCHNITZT?

## WIE DIE AKTUELLE KRISENLAGE UNTERNEHMERFAMILIEN AUF DIE PROBE STELLT

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN, PROF. DR. NADINE KAMMERLANDER UND MONIKA NADLER

### ABSTRACT

Die aktuellen Herausforderungen summieren sich zu einer „Polykrise“ für die Gesellschaft als Ganzes, für die Politik und auch für die Wirtschaft. Viele der an stetiges Wachstum ge- und von Erfolg verwöhnten Familienunternehmen sehen sich nun einer neuen Lage und neuen Fragen gegenüber. Dazu gehört, ob in den Unternehmerfamilien ausreichend Management- und Krisenbewältigungskompetenz vorhanden ist und ob darüber hinaus der Gesellschafterkreis bereit ist, seinen Teil zur Abfederung schwieriger Situationen beizutragen.

### I. Einleitung

Es ist eine Herausforderung eigener Art, in Zeiten der „Polykrise“ (um den geläufigen Begriff zu verwenden) überhaupt noch über Trends oder große Strömungen zu schreiben. Kann man da nicht nur den Ereignissen hinterhersehen? Wäre dieser Beitrag im Januar 2022 verfasst worden, wäre in den wenigen Wochen bis zur Veröffentlichung das soeben noch Unvorstellbare geschehen: ein Angriffskrieg am Rande Europas.

Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine überschattet nun seit 18 Monaten Politik und Wirtschaft in Europa und der Welt. Seine Auswirkungen sind in vielen Ländern spürbar – sei es in den Staatshaushalten, im Zustrom von Flüchtlingen, abgebrochenen Geschäftsbeziehungen, in die Höhe geschossenen Energiekosten und vielem mehr.

Der detaillierte Blick auf die Lage der Unternehmen im Jahr 2023 offenbart jedoch sofort die zahlreichen Unterschiede in den Branchen und Geschäftsmodellen. Energie- und Materialkosten sind zweifellos die unentrinnbaren Einflussfaktoren; unisono bezeichnen Unternehmer dies als Hauptproblem, noch vor dem Mangel an Arbeitskräften und der Bürokratie. Familienunternehmer aus dem Bereich Automotive berichten beispielsweise von den Schwierigkeiten, gestiegene Kosten in der Zulieferpyramide nach oben weiterzugeben. Ein Familienunternehmer aus der Papierindustrie wies jüngst mit Unverständnis darauf hin, dass die Energiepreispbremse aufgrund von EU-Vorgaben nicht für die Papierherstellung greift. Doch nach der Schwelle dieses alles und jeden erfassenden Energie- und Materialproblems differenziert sich das Bild sofort. In einem Austausch von Familienunternehmern sagte ein hoch spezialisierter Anlagenbauer: „Wir sourcen rund um den Kirchturm.“ Hier sind die Lieferketten also beherrschbarer als in einem Unternehmen, das auf Lieferungen aus Übersee angewiesen ist. Andere Familienunternehmer nutzen und nutzen klug manche Sonderkonjunkturen, um in Logistik, Agrartechnik oder Haus- und Gebäu-

detektechnik rasch auf neue Gelegenheiten und Nachfragen zu reagieren. Von der COVID-19-Pandemie und ihren Auswirkungen bis in die Verästelungen des Alltags hinein konnten die strategisch gut geführten Familienunternehmen oder Unternehmenszweige durchaus profitieren. Genauso ergeben sich nun aus den Sanktionspaketen gegen Russland zwar massive Anpassungserfordernisse, aber damit verbunden auch neue Geschäftsmodelle und Umsatzchancen.

Das Beispiel Viessmann hat jüngst indes gezeigt, dass die vielen Transformationen ihre Licht- und auch ihre Schattenseiten haben. Die Entstehung neuer Umsatzchancen bedeutet nämlich nicht zwangsläufig, dass diese in der deutschen Industrielandschaft realisiert werden.

Es gilt jetzt für alle unternehmensstrategischen Überlegungen, ein paar Schritte zurückzutreten und das größere Bild in den Fokus zu nehmen. Der Krieg in der Ukraine beschleunigt an einer Stelle und bremst an einer anderen Entwicklungen, die vor dem 24. Februar 2022 begonnen haben. Es kreuzen sich lange Linien mit kurzfristigen Ereignissen und Anpassungsnotwendigkeiten. Gerade mit Blick auf eine Nachkriegszeit dürfen die langzügigen Trends nicht aus dem Blick geraten. Nachfolgend werden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige »

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Stunde kompetenter Gesellschafter
- III. Ein Panoptikum der Krisen
  1. Energie und Dekarbonisierung
  2. Standortverlagerungen
  3. Arbeitskräfte
  4. Digitale Transformation
  5. Das war noch längst nicht alles ...
- IV. Fazit

der zentralen Punkte skizziert, die von so elementarer Bedeutung sind, dass sie trotz aller aktuellen Aufgaben nicht aus dem Blick geraten dürfen. Alle operativ im Unternehmen tätigen Familienmitglieder wie auch die Gesellschafterkreise sind gut beraten, sich intensiv mit den Megatrends zu befassen.

## II. Die Stunde kompetenter Gesellschafter

Es soll aber zuerst ein Rahmen um die zu beschreibenden Trends gelegt werden – denn mit welchen Herausforderungen im Einzelnen sich Familienunternehmer auch auseinandersetzen (müssen): Wie unter dem Brennglas zeigt sich nun die herausragende Relevanz von unternehmerischen und Managementkompetenzen in Familien- und Gesellschafterkreisen. Sind die Topmanagementteams – ob allein aus dem Kreis der Familie besetzt oder gemischt familienintern und -extern – in der Lage, Exporteinbrüche oder Energieknappheit zu managen, werden sie sich in unsicheren Zeiten bewähren? Es ist die „Stunde der Exekutive“ in der politischen Welt – ist dieser Rally-around-the-Flag-Effekt auch in Familienunternehmen spürbar? Werden neu aufgekommene Themen wie „Purpose“ oder „Belonging“ als Schönwetterthemen nun auf die lange Bank geschoben oder bleiben sie gerade in Krisenzeiten wichtig? Und wie wirken sich aktuelle Ereignisse und Turbulenzen, wie vor kurzer Zeit im Bankensektor, auf Innovationsprojekte aus?

Welche Auswirkungen auf Unternehmerfamilien und Gesellschafterkreise wird all das also haben? Man wird annehmen dürfen, dass der Wunsch nach Fortbestand des Familienunternehmens und seiner Weitergabe an die nächste Generation über allem steht und sich strategische Überlegungen nun noch mehr und drängender an dieser „Enkelfähigkeit“ ausrichten. Auf der Familienseite wird das dazu führen, dass sprudelnde Gewinne und das stetige Wachstum des Vermögens und Sekundärvermögens eine Zeit lang nicht mehr als selbstverständlich betrachtet werden können. Auch bei bislang erfolgsvervöhnten Gesellschaftern wird also ein neuer Realismus Einzug halten, mit geringeren Ausschüttungserwartungen und der Idee des „Business first“.

Aber wird die neue Bescheidenheit alle erfassen? Aus jahrzehntelanger Familienunternehmensforschung lässt sich vorher sagen, dass Krisen nicht immer nur extern sind und auf Abstand gehalten werden können, sondern durchaus zu internen Krisen in der Unternehmerfamilie werden können. Gerade für großzahlige Gesellschafterkreise, womöglich sich über die ganze Welt spannend, kann man sich leicht ausmalen, dass stark reduzierte oder gar ausbleibende Zuflüsse nicht einfach akzeptiert werden. Schnell kann so etwas dazu führen, dass die unternehmerischen Entscheidungen der Geschäftsführung oder der Topmanager infrage gestellt werden. An vielen Stellen wird derzeit auf Sicht gefahren – in Situationen solch großer Unsicherheit getroffene Entscheidungen werden gewiss angreifbar sein. Es darf zudem nicht vergessen werden, dass Unternehmerfamilien gerne ihre internen Konflikte mit Geld und Vergünstigungen ruhigstellen. Solche Konfliktbewältigungsstrategien bestehen möglicherweise nicht die Hätetests einer Krisenzeit. Auch andere innere Funktionsmechanismen von Unternehmer-

familien kommen in Krisenzeiten auf den Prüfstand, sind sie doch oft an den wirtschaftlichen Erfolg und die Reputation des Unternehmens gebunden: Dies mögen philanthropische Aktivitäten einzelner Familienmitglieder sein; da mag es um liebe, aber teure Gewohnheiten wie aufwendig zu unterhaltende Ferienimmobilien oder um nun als unpassend empfundene Fortbewegungsmittel wie Privatflugzeuge gehen, um kostspielige Internate oder Studienaufenthalte für die jüngeren Familienmitglieder. Dazu kommen betriebswirtschaftliche Erwägungen mit starker sozialer Komponente: Kann man es sich als am Ort verwurzelter Familienunternehmer erlauben, Mitarbeiter zu entlassen und womöglich im Ausland einen Standort aufzubauen und dort Mitarbeiter einzustellen? Weit entfernt in Übersee lebende Gesellschafter mögen dies verlangen – aber welche Folgen hätte so etwas am Ort?

Da verknoten sich also zahlreiche einzelne Stränge zu einem Gewirr. Es dürfte aber deutlich geworden sein, dass die Kompetenzen und Haltungen, die Belastbarkeit und Zukunftsgerichtetheit der Unternehmerfamilie und ihrer Mitglieder ganz entscheidende Auswirkungen darauf haben, wie ihr Unternehmen durch die Jahre der Krisen kommt.

## III. Ein Panoptikum der Krisen

Bei der Aufzählung einzelner Elemente der Polykrise darf nicht vergessen werden, dass Krisenbewältigung in den Aufgabebereich eines Unternehmers gehört; das war schon immer so. Aus welchem Holz Geschäftsführer, Beiratsvorsitzender und Nachfolger geschnitzt sind, wird sich nun zeigen.

### 1. Energie und Dekarbonisierung

Dieser Trend, sogar als Megatrend vermutlich noch unterbewertet, erfasst in seinen Ausformungen als Energiewende, Mobilitätswende, Heizwende etc. nahezu sämtliche Wirtschafts- und Lebensbereiche einer modernen (und das heißt auch: energieabhängigen) Gesellschaft. Mit dem Ziel einer Wirtschaft (insbesondere Energiewirtschaft) ohne Treibhausgasemissionen ist ein sehr herausfordernder Entwicklungspfad vorgegeben. Familienunternehmen werden je nach Branche, Geschäftsmodell und Energieversorgung sehr unterschiedlich auf die sich daraus ergebenden Anforderungen reagieren (können). Für viele oder gar die meisten produzierenden Unternehmen in Deutschland dürfte jedenfalls die Zeit verlässlicher und wachsender Gewinne an ihr Ende gekommen oder unterbrochen sein. Dabei ist die Abkehr von fossilen Energien ein multifaktorielles Geschehen und noch dazu eines, das mehr von geopolitischen Entwicklungen abhängt, als man es sich hätte wünschen mögen: Es geht um die Energiekosten, aber auch um die Verlässlichkeit der Energieversorgung – und dies, wohlgemerkt, nicht nur für die eigenen Fabrikationsanlagen, sondern in einer hoch vernetzten Wirtschaft auch um die der Zulieferbetriebe. An dieser Stelle sollen weder Energieträger noch Technologien noch Maßnahmen bewertet werden. Es bleibt aber festzuhalten, dass – wie oben betont – in einem Industrieland mit Großbetrieben, aber auch vielen spezialisierten Zulieferern und Produzenten die Energiekosten und die Energieversorgung ent-

scheidend sind. In Abwandlung des berühmten Spruchs aus einer Wahlkampagne von Bill Clinton: „It’s the energy, stupid!“

## 2. Standortverlagerungen

Familienunternehmen sind standorttreu, der Firmensitz oft seit Jahrzehnten in einer Mittelstadt fern der Metropolregionen angesiedelt. In vielen Familienunternehmen lebt der Geist der Gründergeneration weiter: Man ist dem Ort und seinen vielfältigen sozialen Netzwerken verbunden, man ist ein verlässlicher Arbeitgeber und pflegt seine langjährigen Verbindungen zu unterschiedlichsten Stakeholdern. Dies verträgt sich in Wachstumsphasen problemlos mit dem Aufbau von Auslandsstandorten, mit der Übernahme von Unternehmen oder mit der Gründung von Tochterunternehmen.

Doch jetzt kommt eine neue Schärfe in den Ton aller Standorterwägungen. War man bis vor Kurzem „nur“ mit der Bürokratie, dem Steuerrecht oder der Infrastruktur unzufrieden, ist der Gewerbe- und Industriestandort Deutschland nun viel fundamentaler infrage gestellt: Können zumindest bestimmte, energieintensive Fertigungen hier in Zukunft überhaupt noch sinnvoll – und das heißt auch: gewinnbringend – betrieben werden? Dazu kommen die verlockenden Subventionsangebote eines US-amerikanischen Inflation Reduction Act. Wer da schwach wird und die Unternehmenszukunft (und Absatzmärkte) nicht mehr oder nur noch in Teilen in Deutschland oder der EU sieht, hat viele strategische Argumente auf seiner Seite. Zwar stellte Bundeskanzler Olaf Scholz in einem Zeitungsinterview Anfang März eine Art zweites Wirtschaftswunder in Aussicht: „Wegen der hohen Investitionen in den Klimaschutz wird Deutschland für einige Zeit Wachstumsraten erzielen können, wie zuletzt in den 1950er- und 1960er-Jahren geschehen.“<sup>1</sup> Aber mancher Familienunternehmer dürfte sich da mit Heinrich Faust denken: „Die Botschaft hör’ ich wohl, allein, mir fehlt der Glaube ...“ Mögen solche Wachstumsraten auch erreichbar sein, so benötigen Unternehmer in einer Tag für Tag abgerufenen Verantwortung für ganze Firmen konkrete und zeitnähere Perspektiven. Eine einmal ins Ausland verlagerte industrielle Fertigung wird nicht nach einem Jahr wieder zurückgeholt werden und lauter werden nun die Stimmen, die vor einer Deindustrialisierung Deutschlands warnen. Solche Stimmen mögen auch für partikulare Interessen sprechen, doch nicht zu überhören ist jedenfalls das Ticken der Uhr. Unternehmerische Entscheidungen in kritischer Zeit können nicht auf die lange Bank geschoben werden, die vielen großen und kleinen Weichenstellungen, die jeden Tag in den Geschäftsführungen getroffen werden, schaffen Tatsachen. „Wir haben in Deutschland modernste Produktionsanlagen für Papier, für Folien, für Bleche“, so vor Kurzem ein Familienunternehmer aus der Papier- und Verpackungsindustrie, „was ist gewonnen, wenn wir diese Produkte importieren und dabei wissen, dass woanders die Produktionsbedingungen schlechter sind?“

## 3. Arbeitskräfte

Ein weiterer limitierender Faktor ist der Arbeits- und Fachkräftemangel. Es fehlen Verfahrenstechniker, Altenpfleger und Lehrer, es fehlen IT-Ingenieure, Lkw-Fahrer, Richter, Energieberater, Gepäckverlader, Lebensmittelchemiker, Installateure, Köche, Mikrosystemtechniker ... Monatelang bleiben Stellen unbesetzt, sind keine Auszubildenden zu finden. Durch Automatisierung, Robotik und künstliche Intelligenz kann dies in absehbarer Zeit nicht ausgeglichen werden. Der Mitarbeitermangel ist eine Wachstumsbremse. Dabei geht es nicht lediglich um die „Fachkräfte“. In den Worten eines Familienunternehmers aus dem Anlagenbau: „Ja, wir brauchen Fachkräfte. Aber wir brauchen auch Arbeitskräfte, die einfach anpacken und zuverlässig sind.“ Andere Unternehmer berichten, dass sie an ihren Auslandsstandorten durchaus Mitarbeiter für freie Stellen in Deutschland rekrutieren könnten, doch die Bürokratie blockiert diesen unkomplizierten Weg recht zuverlässig.

Auf dem Arbeitsmarkt wirkt sich die Demografie aus, aber nicht nur – dieser Mangel ist auch Ergebnis eines sich immer wieder aufs Neue als unzureichend erweisenden Bildungssystems (die jüngste Untersuchung der Lesekompetenz von Viertklässlern hat aufgezeigt, dass jeder vierte von ihnen nicht richtig lesen kann) wie auch einer (noch immer) nicht planvoll agierenden und die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse übersehenden Einwanderungspolitik. Und Deutschland fällt weiter zurück, nämlich bei den hoch qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland. Nach einer aktuellen Erhebung der OECD ist Deutschland in der Beliebtheit bei den Hochqualifizierten vom zwölften (2019) auf den 15. Platz zurückgefallen (und bei Unternehmern vom sechsten auf den 13. Platz). Die Bundesrepublik mag nicht schlechter geworden sein, aber andere Länder haben sich verbessert und in den nur wenigen Jahren seit 2019 Deutschland überholt – bei der Digitalisierung, bei der Anerkennung von akademischen Bildungsabschlüssen und einer angemessenen Einbürgerungspraxis.<sup>2</sup> Schweden, die Schweiz und Norwegen liegen in Europa vor der Bundesrepublik.

Mitarbeiter lassen sich nicht wie Kaninchen aus Hüten zaubern und nicht für alles ist die Politik verantwortlich. Geringere Geburtenraten, Bevorzugung eines Studiums gegenüber einer Berufsausbildung, der Wunsch nach mehr Life und weniger Work – all das sind Entwicklungen einer Gesellschaft als Ganzes. Für Familienunternehmen bedeutet dies, dass sie sich noch mehr anstrengen und potenzielle Mitarbeiter gezielter umwerben müssen. Nicht alle Branchen und Nischen sind cool, nicht alle Ortsnamen klingen glamourös. Welche Karrierewege also können Familienunternehmen an weniger attraktiven Standorten bieten, welche Beschäftigungschancen für Angehörige, welche Art von Lebensqualität außer ländlicher Ruhe ...? Es ist eine der herausforderndsten Aufgaben für Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen, überzeugende Antworten auf die Frage zu finden: Warum sollte jemand zu uns kommen? »

1 In einem Interview mit der Neuen Berliner Redaktionsgesellschaft am 9. März 2023.

2 OECD (2023): OECD Indicators of Talent Attractiveness, abrufbar unter: [www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/](http://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/).

## 4. Digitale Transformation

Das Thema Digitalisierung ist ein Evergreen. Wer kann überhaupt noch sagen, seit wie vielen Jahren über die Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen oder von öffentlichen Dienstleistungen diskutiert wird? Es kamen Digitization, Digitalization und die digitale Transformation – doch die Warteräume der Bürgerämter sind voller Menschen, die in persönlicher Vorsprache etwas Amtliches erledigen müssen. Die COVID-19-Pandemie wurde bekanntlich unter starkem Einsatz von Faxgeräten gemanagt – ob gut oder schlecht, bleibe dahingestellt. Und die unverblühte Inanspruchnahme der Bürger bei der Datenerfassung für die Grundsteuer dürfte noch sehr präsent sein.

Für die Unternehmen lässt sich, cum grano salis, jedoch sagen, dass die Coronazeit mit der erzwungenen Verlagerung vieler Tätigkeiten ins Homeoffice und der Akzeptanz von „Remote Work“ der Digitalisierung auf die Sprünge geholfen hat. Auch den Skeptikern ist nun vor Augen geführt worden, dass die Digitalisierung nicht mehr verschwindet, dass man sie sogar klug nutzen und von ihr profitieren kann. Wo stehen hier die deutschen Familienunternehmen? Es wird oft leichthin vermutet, dass die Next Gen gewissermaßen automatisch die Digitalisierung voranbringen wird. Doch diese Hoffnung ist trügerisch: Zunächst ist dieser „natürliche“ Prozess ein (zu) langsamer. Des Weiteren treten nicht alle potenziellen Nachfolger ins Familienunternehmen ein. Und schließlich ist Digitalisierungskompetenz etwas anderes als die virtuose Bedienung einiger Apps auf dem Smartphone – soll heißen: Nicht alle jungen Menschen verstehen etwas von Digitalisierung. Apps sind so selbstverständlich wie der Strom aus der Steckdose und auch bei Letzterem wissen die wenigsten, was hinter der Steckdose stattfindet.

Es hat sich für Unternehmerfamilien als sehr probat erwiesen, einmal ihren „digitalen Reifegrad“ zu erheben. Dieser wird wichtige Hinweise darauf geben, wo eine Unternehmerfamilie als Ganzes tatsächlich steht und wie ernst gemeint und kompetent sie sich hinter dem Schlagwort „Digitalisierung“ sammelt. Dieser digitale Reifegrad setzt sich aus zwei Komponenten zusammen – der „digitalen Offenheit“ und der „digitalen Bereitschaft“.

Die digitale Offenheit umfasst das Ausmaß des Verständnisses für Digitalisierung, die Aufgeschlossenheit dieser gegenüber sowie ein Überzeugtsein von deren Wichtigkeit. Die digitale Bereitschaft fragt nach dem vorhandenen und aktivierbaren Digitalisierungs-Know-how und der Kompetenz, dieses im unternehmerischen Sinne anzuwenden. Der digitale Reifegrad stellt also das Bild scharf: An welchem Punkt der digitalen Transformation steht eine Unternehmerfamilie? Im Jahr 2023 sollte jedenfalls keine Unternehmerfamilie noch an der Startlinie zu finden sein.

Der Druck ist hoch, die Spreu irrlichternder Trends vom Weizen echter Innovationen zu trennen. Wie bedrohlich ist künstliche Intelligenz für menschliches Wissen und Kreativität? Welche Berufe können von Robotern und algorithmisch gesteuerten Prozessen übernommen werden? Sind Kryptowährungen eine gute Finanzierungsquelle? Ist ChatGPT eine Gefahr – und wenn ja: für wen oder was?

## 5. Das war noch längst nicht alles ...

Nur noch schlaglichtartig sollen weitere für Familienunternehmen relevante Trends hier gestreift werden. Das eine oder andere Phänomen wird sich vielleicht gar nicht zu einem großen Trend auswachsen (bei manchen wäre dies geradezu zu wünschen). Familienunternehmer sind wache, vorausschauende Persönlichkeiten, sie wissen im Allgemeinen auch und gerade im „Business as unusual“ Chancen zu entdecken; deshalb hier nur noch einige Fingerzeige auf Entwicklungen.

- Aus der Rivalität zwischen den USA und der Volksrepublik China werden sich die EU-Staaten und Deutschland nicht heraushalten können. Das Argument der nationalen Sicherheitsinteressen ist die Trumpfkarte geworden, um in der Weltwirtschaft mit harten Bandagen zu spielen. Die Exportrestriktionen der USA, Niederlande und Japans für die avanciertesten Fertigungsanlagen für Chips sind das deutlichste Beispiel dafür, dass Handel und Exportgeschäfte im Dienst geopolitischer Interessen stehen. Dieses Beispiel ist ein Denkanstoß und Warnruf für viele andere Weltmarktführer und Spezialisten, sich zu fragen, welche Rolle sie im Spiel der Machtblöcke haben.
- Bereits die COVID-19-Pandemie hat dramatisch vor Augen geführt, wie zerbrechlich die weltweiten Lieferketten, wie groß und manchmal verhängnisvoll die einst unbesorgt eingegangenen Abhängigkeiten sind, wie wenig diversifiziert manche Zulieferlandschaft. Da muss es längst nicht um Sanktionen oder Exportbeschränkungen gehen – die Herausforderungen beginnen schon deutlich weiter im Vorfeld; zu denken ist da etwa an verweigerte Export- und Investitionsbürgschaften, an explodierende Frachtraten, geschlossene Häfen, die Beschaffung kritischer Rohstoffe. Wie weitsichtig waren die deutschen Familienunternehmen bei der Auswahl ihrer Zulieferer, welche Ausweichoptionen haben sie, wie beweglich sind sie beim Aufbau neuer Netzwerke?
- Das Thema Cybersicherheit steht auf der Tagesordnung. Angriffe im digitalen Raum können im Zusammenhang kriegerischer Handlungen erfolgen (etwa auf kritische Infrastrukturen gerichtet), aber auch „nur“ kriminellen Interessen dienen. Die Zahl ausgeforschter, sabotierter oder von Erpressung betroffener Unternehmen und Organisationen hat in nur wenigen Jahren massiv zugenommen und auch hier rächt sich die langsame Digitalisierung sowie in Folge ein bislang zu schwach ausgeprägtes Bewusstsein für deren Risiken.
- Obschon es oft übersehen wird: Digitalisierung ist auch eine Frage der Hardware. Wer mit Familienunternehmern aus der Industrie spricht, hört häufig einen Satz: „Elektronik ist unser Problem Nummer eins.“ Es sind nicht nur Einzelfälle, in denen die Fertigung größter Maschinen stockt, weil ein kleiner Umrichter fehlt. Andere Unternehmer berichten von gefälschten Bauteilen. Über den Bedarf an Rohstoffen und seltenen Erden wurde viel geschrieben. Doch (auch) die unscheinbaren Elektronikbauteile sind „das Gold der Gegenwart“, so ein Familienunternehmer aus dem Maschinenbau. Ohne integrierte Schaltkreise kein digitales Gerät – und welche Geräte kämen heute noch ohne Elektronik aus?
- Die weitere Entwicklung der EU sollten (auch) Familienunternehmer aufmerksam im Blick behalten. Bekanntlich bean-

spricht die EU-Kommission mit ihren regulatorischen Maßgaben durchaus tiefgehende Eingriffsbefugnisse in die Wirtschaft. Es sind nicht nur Schlagworte und Anglizismen. Green Deal, Green Deal Industrial Plan, Corporate Sustainability Reporting Directive, REPowerEU, Critical Raw Materials Act, Important Projects of Common European Interest, Carbon Border Adjustment Mechanism, Fit for 55 und die EU-Gebäuderichtlinie „Minimum Energy Performance Standards“ belegen unbezweifelbar den in Brüssel vorhandenen Willen zum Aufbruch in eine bessere, grünere, resilientere, saubere Zukunft. Gleichzeitig beschleicht den Betrachter des EU-politischen Geschehens, wohl nicht ganz unbegründet, der Verdacht, dass das Wünschenswerte und das Machbare noch nicht im Einklang sind. Man muss vielleicht nicht gleich den Teufel der Deindustrialisierung und der daraus folgenden Wohlstandsverluste an die Wand malen, doch man wird fragen dürfen, wie beispielgebend die EU mit ihren Plänen auf den Rest der Welt wirkt. Zudem fragen sich mittelständische Familienunternehmen, wie sie die immer weiter ausgreifenden Berichtslasten und Meldepflichten bewältigen sollen. Das Bild von einer „Monsterwelle an Bürokratie“ klingt dramatisch, ist aber nicht oder nur wenig übertrieben.

- Nicht nur, aber ganz besonders die NextGen dürfte umgetrieben werden von der Frage, was von ihren eigenen Zielvorstellungen Bestand haben wird: Werden sich neue Formen des Arbeitens bewähren? Mit welchem „Purpose“ wollen sie das Familienunternehmen ausstatten, und gibt es momentan nicht wichtigere Aufgaben, als über Verantwortungseigentum nachzudenken? Oder sind es, im Gegenteil, gerade die Zielsetzungen und Wünsche der jüngeren Generationen, die Auswege und Richtungen aufzeigen können, wie eine kooperative, nachhaltige und schockresistentere (Welt-)Wirtschaft aussehen könnte? Die Anliegen der jüngeren Gesellschafter und Familienmitglieder sollten jedenfalls nicht auf den Sankt-Nimmerleins-Tag verschoben werden, auch wenn kurzfristiges Krisenmanagement Priorität hat.

#### IV. Fazit

In die vom Ukrainekrieg überschattete Lage passt das alte Motto: Si vis pacem para bellum – willst du Frieden, bereite den Krieg vor. Etwas friedfertiger weitergedacht und auf das Handeln von Unternehmen übertragen lässt sich formulieren: Willst du erfolgreich arbeiten, bereite dich auf den Worst Case vor. Dies ist das Fazit dieses Beitrags, mit dem die Autoren keine Liste von Problemen erstellen, sondern Fingerzeige geben wollen, wo und dass Unternehmerfamilien die verschiedenen Krisen unter dem Dach der „Polykrise“ meistern können. Und es ist derzeit nicht anzunehmen, dass die Polykrise an Komplexität verliert. Im Gegenteil – allein für das Thema Gasversorgung wurden auf EU-Ebene für den kommenden Winter vier Risiken identifiziert: extreme Kälte, eine starke wirtschaftliche Erholung in China und daraus folgend großer Energiebedarf, ein Ende auch der letzten Gaslieferungen aus Russland sowie ein Angriff auf die Energieinfrastrukturen.

In einem Austausch unter Familienunternehmern regte einer der Teilnehmer an, das Konzept von Nachhaltigkeit anzupassen: Zu den drei Dimensionen sozial, ökologisch und wirtschaft-

lich müsse als vierte Dimension der Aspekt der Sicherheit hinzukommen. Die aktuelle Welt- und Wirtschaftslage lässt diesen Vorschlag durchaus plausibel erscheinen.

Bekanntlich sagt man Familienunternehmen nach, dass sie eher risikoavers und langfristig orientiert sind und sich ungern auf abrupten Wandel und unsichere Transformationsphasen einlassen. Nicht zu unterschätzen ist hierbei, dass die Einigkeit und Unterstützung der Unternehmerfamilie und der Gesellschafterkreise von entscheidender Bedeutung sind. Vor vielen Unternehmen liegt eine fallenreiche Strecke – wer diesen Weg geht, sollte sicher sein dürfen, dass ihm die Familienmitglieder und Gesellschafter keine Steine in den Weg legen.

Doch dies ist nur eine Seite der Medaille. Wenn Familienunternehmen sich bewusst, aktiv und konsequent auf die großen Herausforderungen einlassen und zumindest vorübergehend ein Fahren auf Sicht akzeptieren, sind gerade sie es, die sich in den Stürmen wirtschaftlicher Krisenzeiten bewähren. Das einst strahlende Bild des Familienunternehmertums ist in den vergangenen Jahren matter geworden, viele Unternehmer wundern sich und beklagen, dass ihre Leistungen nicht (mehr) anerkannt und geschätzt werden. Vielleicht kann (gerade) die Zeit der Polykrise in Anlehnung an ein Wort von Schopenhauer etwas deutlich machen: Familienunternehmen sind nicht alles – aber ohne Familienunternehmen ist alles nichts. ◆



**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist Vorstand der WIFU-Stiftung sowie geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in Witten/Ruhr.

**Prof. Dr. Nadine Kammerlander** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen und Leiterin des Instituts für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

**Monika Nadler** ist Publikationsmanagerin der WIFU-Stiftung und betreut in dieser Funktion verschiedene Publikationsreihen, die den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis gewährleisten.

#### KEYWORDS

Krisen • Unternehmensstrategie • Trends • Dekarbonisierung • Energiewende • Digitalisierung • digitaler Reifegrad • Fachkräftemangel • Standortverlagerung • Gesellschafter • Unternehmerfamilie • Reputation • Gesellschafterkompetenz