



Eine Stütze der deutschen Wirtschaft

Interview: Wie Familienunternehmen sich im Wettbewerb behaupten und zukunftsfähig bleiben

Familienunternehmen sind ein wichtiger Pfeiler der deutschen Wirtschaft. Weitverbreitete und ausländische Billigkonkurrenz sind allerdings große Herausforderungen. Jochen Becker, Leiter des Investment Labs Heilbronn und Professor an der Heilbronner German Graduate School, forscht seit Jahren auch über die Rolle der Familienunternehmen. Für ihn sind sie noch längst kein Auslaufmodell. Mit Jochen Becker sprach unser Redakteur Jürgen Strammer.

■ **Haben Familienunternehmen überhaupt noch eine Zukunft? Immer öfter gehen sie in die Hände von Großkonzernen, wie beispielsweise die Firma Getrag.**

Jochen Becker: Familienunternehmen haben auch zukünftig zweifellos Chancen. Durch Herausforderungen – wie Industrie 4.0 – haben sich die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen aber deutlich verändert. Das sogenannte „Internet der Dinge“ erfordert enorm hohe Investitionssummen. In den nächsten Jahren wird es daher eine Verschiebung von Personal hin zu Kapitalressourcen geben. Familienunternehmen, die in soch einer Branche tätig sind, werden vor der Herausforderung stehen, die verhältnismäßig hohen Kapitalinvestitionen zu stemmen. In weniger kapitalintensiven Industrien haben Familienunternehmen hingegen – aus meiner Sicht – einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Hier kommt es sehr stark auf die persönliche Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen an, auf die Mitarbeiterführung und auf die Innovationsfähigkeit. Für Familienunternehmen, bei denen das Kapital also in den Köpfen der Mitarbeiter liegt, sehe ich eine sehr positive Zukunft.

■ **Sind es diese Merkmale, die Familienunternehmen auf dem Arbeitsmarkt interessant machen?**

Becker: Ganz eindeutig. Junge Arbeitskräfte können zu einem Großkonzern gehen, mit der sicheren Möglichkeit, auf der Hierarchieleiter Schritt für Schritt nach oben zu kommen. In einem Familienunternehmen gibt es zwar nicht diesen typischen Karrierepfad, man ist aber von Anfang an im Geschäft drin – mit persönlicher Verantwortung und Selbstverwirklichung. Junge Talente überlegen sich natürlich sehr genau, nicht nur was, sondern auch wie sie arbeiten wollen. Persönliche Freiheiten, Dinge im Unternehmen bewegen zu können sind hier bei vielen wichtige Aspekte. Und hierfür steht aus meiner Sicht die Marke „Modernes Familienunternehmen“. Man sieht das an Beispielen wie der Firma Würth, der Wittenstein AG oder auch bei der Schunk GmbH, die positiv von den Unternehmerpersönlichkeiten und deren Familien geprägt sind. Das ist auch für junge Fachkräfte

Zur Person

Jochen Becker

Dr. Jochen Becker ist Assistent, Professor an der German Graduate School (GGS) Heilbronn und Leiter des Investment Labs Heilbronn. In seiner Forschung untersucht er unter anderem Beziehungen zwischen Investoren und Führungspersönlichkeiten. Hierbei arbeitet er mit internationalen Investment-Gesellschaften und börsennotierten Unternehmen zusammen und berät diese beim Aufbau langfristiger Investorenbeziehungen. red



hochinteressant. Viele Familienunternehmen unterschätzen diesen Effekt.

■ **Der Begriff Familienunternehmen kann also auch eine Art Gütezeichen sein?**

Becker: Das ist auch für uns Wissenschaftler eine interessante Frage, inwieweit Familie, persönliche Bindung und Empathie für Leistung ausschlaggebend sind. „Familie“ wird ja auch mit „Vertrauen“ assoziiert. Und dieses gegenseitige Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern kann ein großer Mehrwert für das Unternehmen sein. Vor allem, wenn man weiß, dass jemand an der Spitze des Unternehmens steht, der das Unternehmen langfristig voranbringen will, eine Persönlichkeit mit ihrem Renommee, ihrer Vision und die mit ihrem Privatvermögen dafür haftet.

■ **Ist ein Generationswechsel nicht immer auch ein Risiko?**

Becker: Es kann ein Risiko sein, aber immer auch eine Chance. Ein Familienunternehmer muss frühzeitig planen, wie er sein Unternehmen zukunftssicher macht. Eine zentrale Frage ist dabei die Nachfolgeplanung. Ein verantwortungsvoller Unternehmenslenker muss frühzeitig einen Nachfolger finden und den dann sukzessive aufbauen. Das ist auch ein Beitrag, den wir als German Graduate School hier in der Region als Hochschule bieten können: Wie können wir zukünftige Führungskräfte mit dem notwendigen Rüstzeug ausstatten, um international wettbewerbsfähig zu sein oder zu bleiben. Dies beinhaltet, dass zukünftige Führungskräfte auch aus den Familien heraus ausgebildet werden können.

■ **Wie investieren denn Familienunternehmen? Welche Mittel werden bevorzugt eingesetzt?**

Becker: Man muss dabei zwischen Familienun-

ternehmen und Familienunternehmen unterscheiden. Familienunternehmen finanzieren sich wenn möglich aus dem Eigenkapital und dem Cash Flow. Wenn eine Fremdfinanzierung nötig ist, dann eine klassische Bankfinanzierung. Familienunternehmer investieren immer häufiger abseits ihres eigentlichen Unternehmens, in sogenannte Family Offices. Das bedeutet, dass Geld in gemanagten Finanzanlagen angelegt wird oder in geschlossenen Immobilienfonds. Grundsätzlich kann jedem Familienunternehmer geraten werden, sich mit dem Thema Family Office, also der Vermögensstreuung, auseinanderzusetzen.

■ **Welche Trends sind im Bereich Family Office zu beobachten?**

Becker: Family Offices investieren auch in Firmen, die artverwandt zum Familienunternehmen sind. Das dominante Vehikel sind hierbei sogenannte „Club Deals“. Es gibt aber auch Beispiele, dass ein Familienunternehmer zunächst in ein Start-up investiert hat und dieses sich dann erfolgreich entwickelt und letztlich in das eigentliche Unternehmen integriert wird. Andere geben hochinnovativen Mitarbeitern Geld, damit die sich ausgründen können. Mit einer entsprechenden Beteiligung. Diese Beispiele gibt es auch hier in unserer Region.

■ **Können diese jungen Unternehmen auch wieder neue Innovationskraft in das Kernunternehmen zurückbringen?**

Becker: Wenn man diese jungen Unternehmen im eigenen Unternehmen fördert, kann daraus ein Innovationsschub für das Ganze entstehen. Aber oft ist es nötig, die innovativen Querdenker erst außerhalb der alten Organisation anzusiedeln. Belässt man diese in der Hierarchie, werden sie oft ausgebremst. Junge Unternehmer brauchen Freiräume; diese eigenständige Kultur muss gepflegt werden.

■ **Was können Konzerne und börsennotierte Gesellschaften von Familienunternehmen lernen?**

Becker: Vorstände müssen als Person sichtbar sein. Sie dürfen nicht nur als der kalte, rational agierende Unternehmenslenker wahrgenommen werden. Man muss auch gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden und Investoren eine gewisse Empathie zeigen. Wir im Investment Lab an der GGS führen aktuell zu diesem Thema eine wissenschaftliche Studie durch. Erste Ergebnisse zeigen, dass Investorenvertrauen in ein Unternehmen von diesen persönlichen Komponenten beeinflusst wird. Börsennotierte Unternehmen können hier von Familienunternehmen lernen. Auch das Festhalten an wohldurchdachten Prinzipien – trotz aller Widrigkeiten – ist eine Eigenschaft, die ich oft bei börsennotierten Unternehmen vermissem.

