

2. Kapitel:

DIE INHABERSCHAFT ALS SCHLÜSSEL ZUR ANDERS- ARTIGKEIT

Was ist ein Familienunternehmen?

Was haben der Lebensmittelhändler an der Ecke, der Discounter ALDI und die Duisburger Handelsdynastie Haniel gemeinsam? Bei aller Unterschiedlichkeit in Größe, Geschäftsmodell und Inhaberstruktur verbindet sie etwas: Sie sind Familienunternehmen. Diese Feststellung ist keineswegs selbstverständlich. Denn eine übereinstimmende Vorstellung davon, was ein Familienunternehmen ist, hat sich noch nicht herausgebildet.¹

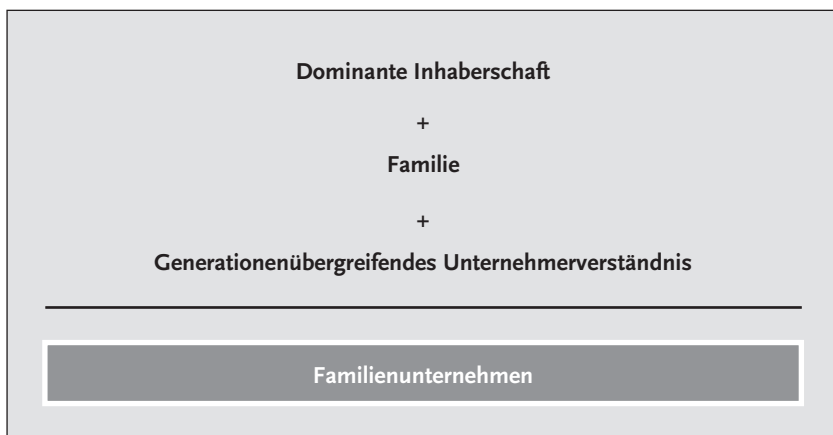
Lange wurde verlangt, dass die Inhaberfamilie das Unternehmen sowohl aufgrund dominierender Eigentümerstellung kontrollieren als auch selbst führen müsse. Diese Vorstellung lag auch der Auffassung Alfred Chandlers von der angeblichen Zweitklassigkeit der Familienunternehmen zugrunde. Dabei widerspricht sie nicht nur dem Selbstverständnis vieler Betroffener, sondern auch dem gesunden Menschenverstand. Niemand käme auf die Idee, einer Immobilie, die sich im Eigentum einer Familie befindet, die Klassifizierung als Familienvermögen zu verweigern, nur weil sich die Familie entschließt, diesen Vermögenswert von einem beauftragten Verwalter managen zu lassen. Der maßgebliche An-

knüpfungspunkt für die Zuordnung eines Vermögenswertes ist normalerweise nicht die Frage, wer ihn managt, sondern wem er gehört.

Dass dies für Unternehmen nicht ebenso selbstverständlich ist, zeigt, wie sehr unser Denken dort von der großen Publikumsgesellschaft geprägt ist. Weil die Eigentümer einer Publikumsgesellschaft schwer greifbar sind und ständiger Veränderung unterliegen, wird das Management zum bestimmenden Faktor im Unternehmen. Das ändert aber nichts daran, dass diese Schwerpunktverlagerung eine Ausnahme darstellt. Als allgemeiner Anknüpfungspunkt für die Abgrenzung verschiedener Organisationsformen unternehmerischen Handelns taugt sie nicht. Grundsätzlich kann für Unternehmen nichts anderes gelten als für andere Vermögensgegenstände auch: Der maßgebliche Ansatz zur Abgrenzung ist nicht die Frage, von wem sie gemanagt werden, sondern ausschließlich, wem das Unternehmen gehört.²

Auf der Grundlage dieser Erkenntnis wird in diesem Buch eine einfache Begriffsbestimmung verwendet: Familienunternehmen sind alle Unternehmen, deren dominanter Inhaber eine Familie mit einem generationenübergreifenden Unternehmerverständnis ist. Schauen wir uns die einzelnen Begriffsmerkmale näher an.

Abb. 5: Definition Familienunternehmen



Dominante Inhaberschaft

Um ein Unternehmen als Familienunternehmen zu qualifizieren, muss die Familie über eine dominante Inhaberstellung verfügen. Dazu muss sie in der Lage sein, die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Entscheidend sind also nicht so sehr die Beteiligungsverhältnisse. Ein dominierender Einfluss lässt sich mit Hilfe rechtlicher Konstruktionen auch dann noch aufrechterhalten, wenn die Familie die Kapitalmehrheit verloren hat. So nutzen einige an der Börse notierte Familienunternehmen das Instrument der stimmrechtslosen Vorzugsaktie, um der Inhaberkategorie einen größeren Einfluss auf das Unternehmen zu sichern, als es ihrer Kapitalbeteiligung entspricht. Auch ist an der Börse in der Regel keine Mehrheit der stimmberechtigten Anteile nötig, um die dominante Inhaberstellung zu erhalten. Wegen der traditionell geringen Präsenz der Kleinaktionäre in der Hauptversammlung geht man davon aus, dass sich bereits mit 30 Prozent der stimmberechtigten Aktien ein bestimmender Einfluss auf das Unternehmen organisieren lässt. Vergleichbare Resultate lassen sich durch die Wahl geeigneter Rechtsformen erzielen. So ist dem persönlich haftenden Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft (KG) oder einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) von Gesetzes wegen eine starke Position zugewiesen, die von der Familie zur Aufrechterhaltung einer dominierenden Inhaberschaft genutzt werden kann. Dies nutzend hat die Familie Henkel, deren Unternehmen seit vielen Jahren an der Börse notiert ist, für ihren Schritt eine Kombination aus KGaA und Vorzugsaktien gewählt. So kann Henkel auch dann noch Familienunternehmen bleiben, wenn der Anteilsbesitz der Familie einmal deutlich unter die heutigen 52,18 Prozent³ absinkt.

Das Abstellen auf den Einfluss ermöglicht auch eine zuverlässige Einordnung der Unternehmen, die von einer oder mehreren (Familien-)Stiftungen dominiert werden. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Anteile in einer Stiftung zusammengefasst ist, schließt eine Klassifizierung als Familienunternehmen nicht aus. Denn mit der Entscheidung

für eine Stiftung als dominanten Inhaber ist der Familie lediglich die Verfügungsmacht über den Vermögenswert ihrer Beteiligung entzogen und eine Perpetuierung des Unternehmens unabhängig vom Fortführungswillen der Familienmitglieder sichergestellt. Für die Frage, ob ein Unternehmen in Stiftungsbesitz ein Familienunternehmen ist, kommt es darauf an, ob der Familie in den entscheidenden Gremien ein bestimmender Einfluss eingeräumt ist.

Familie

Die dominierende Inhaberstellung muss von einer Familie wahrgenommen werden. Als Familie wird in diesem Zusammenhang traditionell »eine Gruppe von Personen« bezeichnet, »die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und von einer definierten Ursprungssee abstammen, sowie deren Ehepartner.«⁴ Selbstverständlich ist dies längst nicht mehr. Unser Familienverständnis ist im Wandel begriffen. Die voranschreitende Individualisierung hat zu einer Pluralisierung der Lebensformen geführt. Die auf Verwandtschaft beruhende bürgerliche Familie hat ihren Alleinvertretungsanspruch verloren. Patchworkfamilien, nichteheliche Lebensgemeinschaften, gleichgeschlechtliche Partnerschaften und andere Lebensformen sind mehr oder weniger gleichberechtigt hinzugetreten. Mit Folgen für die Familienunternehmen: Heutzutage muss jede Familie selbst entscheiden, was sie unter Familie versteht. Familie ist man nicht, zur Familie wird man durch bewusste Entscheidung. Dass sich daraus neuartige Herausforderungen für die Inhaber von Familienunternehmen ergeben, versteht sich von selbst.

Manchmal wird die dominierende Inhaberrolle in einem Familienunternehmen auch von mehreren nicht miteinander verwandten Familien wahrgenommen. Miele ist ein solcher Fall. Das Unternehmen gehört seit seiner Gründung den Familien Miele und Zinkann, ohne dass eine der beiden Familien eine dominierende Rolle für sich reklamieren

könnte. Solche Unternehmen stellen eine Sonderform unter den Familienunternehmen dar und sollten zur Verdeutlichung ihrer Besonderheit richtigerweise als Mehrfamilienunternehmen bezeichnet werden.

Generationenübergreifendes Unternehmerverständnis

Das dritte Kriterium zur Bestimmung von Familienunternehmen ist das generationenübergreifende Unternehmerverständnis der Inhaber. Erst die Intention, die dominante Inhaberschaft zu perpetuieren, d. h., für mindestens eine weitere Generation aufrechtzuerhalten, macht ein Unternehmen zum Familienunternehmen. Familienunternehmer, die ihr Unternehmen an ihre Kinder weitergeben wollen, handeln anders als Inhaberunternehmer, die nur im Rahmen der eigenen Lebensspanne planen. Bill Gates hatte niemals die Absicht, sein Unternehmen an seine Kinder weiterzugeben. Sein Credo lautete: Lieber ein kleiner Anteil an einem Weltunternehmen als 100 Prozent an einer kleinen Firma. So formte er eines der bedeutendsten Unternehmen der Welt. Aber eben kein Familienunternehmen. Die Miele und Zinkanns stehen für ein anderes Unternehmerverständnis. »Unser Ziel«, verriet mir Peter Zinkann in einem persönlichen Gespräch, »ist es, alle 30 Jahre ein gesundes Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Deshalb wachsen wir auch nicht schneller, als es die finanziellen Mittel der Inhaberfamilien erlauben.«

Die meisten Unternehmensgründer machen sich zunächst keine Gedanken über ihren dynastischen Willen. Es wäre falsch, sie als Familienunternehmer zu behandeln und sie mit all den Ratschlägen zu versorgen, die in diesem Buch für die Führung eines Familienunternehmens gegeben werden. Irgendwann aber muss sich jeder Unternehmer Gedanken machen, was nach ihm mit seinem Unternehmen geschehen soll. Und wenn er sich dann entschließt, seine Firma innerhalb der eigenen Familie weiterzugeben, wird aus einem Inhaberunternehmer ein Familienunternehmer. Frank Asbeck, Gründer der Bonner Solar-

World AG, ist ein Beispiel für einen solchen Mentalitätswandel. In einem Interview mit der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* stellte der Entrepreneur im Januar 2010 erstmals öffentlich klar: »SolarWorld wird ein familiengeführtes Unternehmen bleiben. Ich habe eine Stiftung gegründet, in die nach meinem Tod meine Anteile ... fließen werden. Aber bis dahin habe ich noch einiges vor.«⁵

Ab der zweiten Generation besteht zwar eine gewisse Vermutung für die Existenz eines generationenübergreifenden Unternehmerverständnisses. Um eine Zwangsläufigkeit handelt es sich deshalb noch lange nicht. Mitunter macht es keinen Sinn mehr, eine unternehmerische Tradition in der Familie aufrechtzuerhalten. Oder es ist einfach nicht gewollt. Jede Inhaberfamilie muss ihren dynastischen Willen deshalb in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand stellen. In dem Augenblick, in dem er erlischt, hört das Familienunternehmen auf, ein Familienunternehmen zu sein.

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Die dominante Inhaberschaft einer Familie mit einem generationenübergreifenden Unternehmerverständnis macht ein Unternehmen zum Familienunternehmen, und zwar gleichgültig, ob der dominante Einfluss der Familie unmittelbar oder nur mittelbar besteht. Familienunternehmen ist also nicht nur die Henkel AG & Co. KGaA in Düsseldorf, es sind auch all deren in- und ausländische Tochter- und Enkelgesellschaften, die vom Mutterhaus beherrscht werden.

Zugleich wird es Zeit, dass wir uns beim Umgang mit Familienunternehmen von der verengenden Exklusivperspektive auf das Unternehmen lösen. Ohne die sie dominierenden Inhaberfamilien sind Familienunternehmen nicht denkbar. Wer das Phänomen Familienunternehmen wirklich verstehen will, muss das Unternehmen und seine Familie verstehen. Familienunternehmen sind besondere Unternehmen. Und Unternehmerfamilien sind besondere Familien. Es wird Zeit, dass

wir auch die Unternehmerfamilie als relevante Einheit begreifen und ihren Wirkmechanismen mit der gleichen Neugier nachspüren wie denjenigen des von ihr beherrschten Unternehmens.

Auch dazu bedarf es zunächst einer sauberen begrifflichen Abgrenzung. Auf der Grundlage der hier vorgestellten Definition von Familienunternehmen fällt sie allerdings nicht schwer: Inhaber- oder Unternehmerfamilien sind spiegelbildlich zur der Definition des Familienunternehmens alle Familien, die dominante Inhaber (mindestens) eines Unternehmens sind und dabei ein generationenübergreifendes Unternehmerverständnis verfolgen.

Abb. 6: Definition Unternehmerfamilie

