

14. Sitzung des AK Familienunternehmen

Zum Thema **«Langlebigkeit von Familienunternehmen. Strategisches Geschick oder glückliche Fügung?»** fand am 10. November 2017 die 14. Sitzung des Arbeitskreises Familienunternehmen statt. Gastgebendes Unternehmen war die Falke KGaA mit Sitz in Schmallingenberg im Sauerland.

Der Tag begann mit einer Führung durch den Traditionsbetrieb des Schmallingenberger Bekleidungsherstellers, der aktuell in der vierten Generation familiengeführt wird. Im Jahr 2020 feiert Falke sein 125-jähriges Jubiläum. Als Erfolgsfaktoren der Langlebigkeit benennt Geschäftsführer PAUL FALKE die 100 prozentige Fertigung der Waren in eigenen Firmen, das gebündelte Know-How vor Ort und die Gewährleistung hoher Qualität durch viele Arbeitsschritte, die auch heute noch in Handarbeit erfolgen. Außerdem lege man bei Falke großen Wert auf die Produktion in Deutschland und die Verwurzelung in Schmallingenberg. Über 1/3 der 3000 Mitarbeiter sind in Deutschland tätig, ungewöhnlich viele im Vergleich zu anderen Firmen, die ihre Produktion zunehmend in Billiglohnländer verlagern.

TOM A. RÜSEN (Witten) stellte in seinem Vortrag zum Thema *Familienstrategien über Generationen - Über Langlebigkeitsmuster in Unternehmerfamilien* die Frage, wieso Familienunternehmen es schaffen, so alt zu werden, obwohl die Logik von Unternehmen und Familie eigentlich zu gegensätzlich für ein harmonisches Miteinander sei. Trotzdem schafften es 10-15% der Familienunternehmen in die vierte Generation. Bei der Klassifizierung als Familienunternehmen sei einzig die physische Existenz der Unternehmerfamilie ausschlaggebend. Dabei gebe es unterschiedliche Arten, wie die Familie in das Unternehmen eingebunden sein könne. Hier unterscheidet man zwischen familiengeführt (Geschäftsführung ist in Familienhand), familienkontrolliert (Familie stellt den Aufsichtsrat) und familienbeeinflusst (die Aktienmehrheit liegt bei der Familie). Erfolgreich könne ein Familienunternehmen nur bestehen, wenn intelligente Entscheidungen getroffen würden, ohne, dass es zu einem Streit zwischen den Familienmitgliedern komme. Konfliktpotential lasse sich unter anderem bei der Frage nach dem Umgang mit dem erwirtschafteten Vermögen (Ausschüttung oder Reinvestition) und der Nachfolge finden. Unternehmerfamilien, erklärt Rösen, haben über die Generationen verschiedene Strategien entwickelt, um Konflikte zu vermeiden. Doch sei es wichtig, diese Strategien auch zu überdenken und an die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Am Beispiel Bertelsmann referierte INGO KÖHLER (Göttingen) zum Thema: *Geduldiges Familienkapital? Finanzierungsverhalten und Kapitalstrukturen als Faktoren unternehmerischer*

scher *Robustheit*. Bertelsmann war seit 1971 eine Aktiengesellschaft, ab 1993 wurden die Anteile auf drei Stiftungen verteilt. 25 Prozent verblieben bei der Familie Mohn, welche das alleinige Stimmrecht hatte. Im Jahr 2000 entwickelte sich zwischen dem Geschäftsführer Thomas Middelhoff und der Familie Mohn ein Konflikt über die Entscheidung des Finanzierungsmusters. Die Mohns wollten an der Selbstfinanzierung festhalten, Middelhoff externe Investoren durch den Börsengang gewinnen.

An diesem Beispiel macht Köhler deutlich, dass sich rationale Finanzierungstheorien nicht auf Familienunternehmen anwenden lassen. Das Credo, profitable Unternehmen sollten möglichst viel Fremdkapital aufnehmen, greife in der Regel nicht. Gründe dafür seien die Sorge um den Kontrollverlust und zu großer Transparenz gegenüber Konkurrenten. Familienunternehmen bevorzugten die Selbstfinanzierung vor der Kreditaufnahme bei einer vertrauten Hausbank und zögen diese wiederum einem Börsengang vor («Pecking order» Modell). Im Vergleich mit den USA wird deutlich, dass in Deutschland allgemein eine dauerhaft niedrige Rate der Anleihenfinanzierung herrsche. Auch das Eintrittsalter der Familienunternehmen in den Kapitalmarkt liege mit 55 Jahren etwa 4,5-mal so hoch wie in den USA. Als Schlussbetrachtung hält Köhler fest, dass sich die Mechanismen des psychologischen Eigentums in diesen älteren Familienunternehmen stark verankert haben, aus der tiefen Verbundenheit von Familie und Unternehmen heraus über mehrere Generationen werde das Eigentum emotional aufgeladen und sei weniger ökonomisch rationalen Motiven unterlegen.

Unter dem Titel *Zur kulturellen Logik der Unternehmensnachfolge* stellte die Kulturanthropologin Oliwia Murawska (Mainz) ihre empirische Studie zu Nachfolgeregelungen in familiengeführten Werften vor. Familienunternehmen definiert Murawska als Hybride, abhängig von der Reziprozität zwischen Unternehmen und Familie. Die Grenze dazwischen verschwimme, wodurch sich die Praxis der Nachfolgeregelung durch einen hohen Grad an Informalität auszeichne und nicht allein an formelle, ökonomische und juristische Regeln gebunden sei.

Für das Fortbestehen des Familienunternehmens sei es wichtig, die Kinder schon früh emotional an die Werft zu binden, z.B. durch Traditionspflege wie Schiffstufen. Die Sicherung der Nachfolge unterliege strukturellen Besonderheiten der jeweiligen Familie und sei einem kulturellen Lernprozess unterworfen, der sich aus Erfahrungen der vorangegangenen Generationen speise, aber auch historischen Vorbildern aus dem alten Handwerk, Adel und dem bürgerlichen Milieu bediene. Vertrauen der Familie in den zukünftigen Nachfolger spiele eine zentrale Rolle und erwecke auch Vertrauen nach außen. Der Nachfolger werde durch die Familie

mit allen Arten des Kapitals ausgestattet, ökonomischem, kulturellem, sozialem und symbolischem. Durch diesen Kapitaltransfer zwischen den Generationen, der Familie und dem Unternehmen gerate der Nachfolger in eine Art Schuldverhältnis, damit entstehe die Verpflichtung, den Kreislauf von Kontinuität und Vertrauen fortzusetzen.

MECHTHILD ISENMANN (Leipzig) referierte unter dem Titel: *Fugger, Imhoff und Paumgartner – Unternehmensstrategien zur Kontinuität und Nachfolge im 15. und 16. Jh.* Verlässlichkeit, Kontinuität, Vertrauen, Kompetenz und Erfolg seien Leitmotive der Familiengesellschaften gewesen, seit deren Entstehung im 14. Jahrhundert in Italien. Isenmann verfolgte in Ihrem Vortrag die Frage, mit welchen Maßnahmen diese frühen Unternehmen versuchten, ihre Ziele zu erreichen und erläuterte diese am Beispiel der im Titel genannten Familiengesellschaften.

Das lange 16. Jahrhundert sei eine Ära der Kommerzialisierung gewesen. Urbanisierung und Bevölkerungswachstum schafften in Westeuropa einen zunehmenden Bedarf an Waren, Rohstoffen und Kapital. Neben Märkten und Messen etablierten sich, insbesondere in den Wirtschaftszentren Oberdeutschlands auch öffentliche Börsen und Banken. Letztere waren Familiengesellschaften wie z.B. die Fugger. Geführt worden seien diese Gesellschaften durch einen sogenannten Prinzipal. Nachfolger wurden aus den Reihen der Familie ernannt, welche durch strategische Heiratspolitik erweitert wurde. Bestimmungen durch Gesellschaftsverträge und Testamente sollten die Kontinuität und den ökonomischen Erfolg erhalten. Gesellschaftsverträge bildeten eine verbindliche rechtliche Grundlage, verknüpften ökonomische, soziale und ethische Aspekte und banden die Familienmitglieder durch eine eidliche Treuepflicht an diesen Verhaltenscodex. Denn Ehre und Reputation seien Garanten für die Kreditwürdigkeit einer Familiengesellschaft gewesen. Auch die Regelung einer geordneten Nachfolge sei in diesen Verträgen festgelegt gewesen. Außerdem kam Testamenten eine zentrale Rolle bei der Weiterführung von Unternehmen zu. Potentiell fähige Nachfolger konnten bevorzugt werden und weniger taugliche ferngehalten.