

„Großvater sitzt mit am Tisch“

Familienunternehmen haben sich über die Jahrhunderte als lang-
lebig und effizient erwiesen. Die in München und Berlin ansässige
Stiftung Familienunternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, diesen
Unternehmenstypus genauer zu erforschen. Im Interview erklärt
Geschäftsführer Stefan Heidbreder, was ihn daran fasziniert.

**Sie sind seit ihrer Gründung Geschäftsführer der
Stiftung Familienunternehmen. Was war der
Anlass dazu?**

Stefan Heidbreder: Die Stiftung wurde von
Professor Brun-Hagen Hennerkes ins Leben ge-
rufen, um sich für den Erhalt des Unternehme-
nistypus Familienunternehmen einzusetzen und ihn
grundlegend zu erforschen. Niemand wusste
damals beispielsweise, wie viele Familienunter-
nehmen es überhaupt gibt in Deutschland. Die
Anzahl lässt sich ja nicht einfach dem Handels-
register oder der Umsatzsteuerstatistik entneh-
men. Gleichzeitig waren auch viele politische
Debatten eher von Unkenntnis über Familienun-
ternehmen gekennzeichnet.

**Die Definition von Familienunternehmen variiert
etwas. Wie definiert Ihre Stiftung diesen
Unternehmenstypus? Unterscheiden Sie zwi-
schen Familienunternehmen im engeren und
weiteren Sinne?**

Es gibt über 200 Definitionsansätze, aber un-
serer Stiftung hat folgende Definition geprägt: Wir
sprechen dann von einem Familienunterneh-
men, wenn die Mehrheit des stimmberechtigten
Kapitals in der Hand einer oder weniger mitein-
ander verbundenen Familien liegen. Das trifft
auf 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland

zu. Der Passus „Mehrheit des stimmberechtig-
ten Kapitals“ ist wichtig, weil darüber der we-
sentliche Einfluss ausgeübt wird. Wir haben be-
wusst nicht die Definition gewählt, dass die
Familienmitglieder in der Geschäftsführung sit-
zen müssen. Wir finden die Budgethoheit wich-
tiger und die Möglichkeit, zum Beispiel über die
Besetzung der Geschäftsführung zu bestimmen
oder über den Verkauf des Unternehmens. Den-
noch haben wir auch Familienunternehmen un-
tersucht, bei denen Familienmitglieder in der
operativen Führung sitzen. Das ist in 87 Prozent
der Familienunternehmen der Fall. Die hohe Zahl
liegt auch an dem großen Anteil der kleineren
Unternehmen, zum Beispiel Handwerksbetriebe,
in denen der Besitzer gleichzeitig der Geschäft-
sführer ist. Von den 1.000 börsennotierten Fir-
men in Deutschland sind übrigens auch die Häl-
fte Familienunternehmen im Sinne der oben
genannten Definition.

**Worin sehen Sie die Hauptgründe dafür, dass es
viele Familienunternehmen schon sehr lange
gibt und sie dann auch noch in dieser Größe
existieren?**

In anderen Ländern, die früher Kolonialmächte
waren, sind viel früher große, anonyme Aktien-
gesellschaften entstanden. Sie hatten einfach ›

„Wir haben in Deutschland 1.307 Hidden Champions.“

Stefan Heidbreder,
Dozent und Stiftungs-Geschäftsführer

› einen höheren Kapitalbedarf für ihre Expeditionen. Die deutschen Firmen hingegen dachten damals oft nur in den Grenzen ihres Fürstentums und damit vergleichsweise in kleinen Losgrößen bei der Produktion. Sie sind deswegen auch eher in Familienbesitz geblieben. Der Erfolg unserer Familienunternehmen basiert zu einem Großteil auch auf der traditionell sehr guten Ausbildung in Deutschland. Die Gilden und Zünfte haben früh damit begonnen, eine anspruchsvolle Ausbildung festzulegen und hohe Ansprüche an diejenigen zu stellen, die ein Gewerbe ausüben durften. Das hat wiederum zu einer hohen technologischen Expertise beigetragen. Heute sind wir eine Nation der Weltmarktführer. Wir haben in Deutschland 1.307 „Hidden Champions“, die in ihrer Nische weltweit die Nummer eins sind. In den USA sind es 366, also weniger als ein Drittel.

In den USA scheint es ohnehin eine ganz andere Unternehmermentalität zu geben.

Das liegt auch an den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Die USA haben im Zweiten Weltkrieg eine drakonische Erbschaftsteuer eingeführt. Das hat einigen Familienunternehmen die Fortführung unmöglich gemacht, und sie mussten in große Trusts ausweichen. Jemand, der in den USA ein Unternehmen gründet, macht das auch heute noch vor einem ganz anderen Hintergrund. Es geht dort häufig darum, das Unternehmen schnell möglichst wertvoll zu machen, um es mit dem größtmöglichen Gewinn zu verkaufen. In Deutschland hat man genau die gegenteilige Einstellung. Bei uns steht im Vordergrund, das Unternehmen lange zu erhalten und fortzuführen.

Das langfristige Denken von Familienunternehmen ist also auch ein Erfolgsfaktor?

Schon, aber das hat nichts damit zu tun, dass Familienunternehmer per se bessere Menschen wären. Ein Unternehmer ist ja zunächst ein Mensch wie jeder andere auch. Der Unterschied ist, dass er sich für sein Eigentum verantwortlich fühlt. Wenn Ihnen etwas gehört, gehen Sie damit anders um. Dieses Gefühl der Verantwortung ist natürlich intensiver, wenn ein Familienunternehmen über Generationen hinweg aufgebaut worden ist. Viele Familienunternehmer empfinden die Fortführung als moralische Pflicht und überlegen deswegen, wie sie das Unternehmen langfristig stabiler und effizienter machen können, um es möglichst stabil an die nächste Generation zu übergeben. Das ist natürlich weit entfernt von einer Denke, wonach

der schnelle Gewinn im Vordergrund steht. In Familienunternehmen dient der Gewinn in erster Linie dem Unternehmenserhalt.

Hat diese Haltung bewirkt, dass Familienunternehmen die Finanzkrise vergleichsweise gut überstanden haben, wie es Ihre Stiftung analysiert hat?

Eine wesentliche Ursache der Finanzkrise war, dass sich viele anonyme Konzerne der Verantwortung entzogen. Es wurden sehr undurchsichtige Finanzmarktprodukte vertrieben, die so oft umverpackt und weiterverkauft wurden, dass am Ende gar nicht mehr klar war, wer dahintersteckte und wer eigentlich die Verantwortung trug. Familienunternehmen praktizieren das genaue Gegenteil. Im Familienunternehmen haben Sie die Einheit von Eigentum, Haftung



und Verantwortung. Wir sprechen als Stiftung Familienunternehmen vom sogenannten Verantwortungseigentum. Hierbei steht eher ein geduldiges Kapital im Vordergrund, was auch bedeutet, nicht jeden Modetrend mitzumachen. Das kann dazu führen, dass man auf manchen kurzfristigen Gewinn verzichtet, aber in der Regel wird so auch kein Geld verschwendet.

Würden Sie Familienunternehmen eine „über Generationen gelernte, effektive Diskussions- und Entscheidungskultur“ bescheinigen, wie es die ehemalige Bosch-Managerin Martina Merz einmal formuliert hat?

„Der Großvater sitzt immer mit am Tisch“, könnte man dazu sagen. Ich erfahre oft im Gespräch mit Familienunternehmern, wie viel an Werten und Geschichten überliefert wurde und inwieweit auch bei den Nachkommen dadurch eine Art Vertrautheit mit unternehmerischen Themen entsteht. Viele Entscheidungen werden im Lichte der Altvordern getroffen. Was hätte der Gründer dazu gesagt? Wie hätte er das Problem gelöst? Entspricht diese Entwicklung unseren Werten? Bei kleineren Familienunternehmen lässt sich das direkt an die nächste Generation vermitteln, bei größeren geschieht das häufig in kodifizierter Art, etwa in Form einer Familienverfassung.

Ist so eine Familienverfassung ein Rezept, um mögliche Streitigkeiten zu vermeiden?

Eine Familienverfassung ist kein Allheilmittel. Sie ist eine Möglichkeit von vielen, zum Beispiel die Werte, die eine Familie mit Blick auf das Unternehmen hat, zu formulieren. Das Wichtigste an einer Verfassung ist vielmehr der Weg dahin. Die Ausarbeitung zwingt die Gesellschafterfamilie, sich strukturiert mit den einzelnen Fragen zu befassen. So lassen sich in der Tat Konflikte vermeiden, weil man sich schon über einige grundlegende Dinge – auch das Zustandekommen von Entscheidungen – im Vorfeld verständigt hat.

Familienunternehmen sind „die Zentren ökonomischer Kreativität und Effizienz, um die man Deutschland weltweit beneidet“, haben Sie es einmal genannt.

Wenn Sie technologisch an der Spitze bleiben wollen, müssen Sie laufend erfinderisch und kreativ bleiben. Viele Familienunternehmen sind ja aus einer Erfindung heraus entstanden. Effizienz ist aber genauso wichtig. Es gibt viele kleine Familienunternehmen, die sich mit ihren Produkten gegen deutlich größere Mitbewerber

„Familienunternehmen sind die Zentren ökonomischer Kreativität und Effizienz, um die man Deutschland weltweit beneidet.“

Stefan Heidbreder,
Dozent und Stiftungs-Geschäftsführer

behaupten. Das geht nur mit einem Höchstmaß an Effizienz. Die zeigt sich etwa in den schnellen Abstimmungsprozessen. Armdicke Handbücher für Prozessbeschreibungen und ausufernde Organigramme sind dem Familienunternehmer ein Graus, denn er versucht,

schnell und flexibel zu sein. Ein Unternehmer, der zugleich Eigentümer ist, hasst auch Verschwendung. Bei einem Familienunternehmer ist es eben immer das eigene Geld, und das führt in der Regel automatisch zu einem effizienteren Umgang damit.

In den Medien tauchte in den letzten Jahren mit Anton Schlecker oft das Negativbeispiel eines Familienunternehmers auf.

Das Risiko des Scheiterns gehört auch zum Unternehmertum. Aber wenn man gerade im Fall Schlecker genauer hinsieht, erkennt man schnell, dass dieses Unternehmen lange vor der Insolvenz 2012 aufgehört hatte, ein Familienunternehmen zu sein. Typischerweise versucht ein Familienunternehmer, seine Firma inkrementell weiterzuentwickeln. Das bedeutet, dass er so viel investiert, wie er über den Cashflow selbst darstellen kann. Ein Wachstum aus Eigenmitteln geht also nur Schritt für Schritt. Ein Familienunternehmer geht aber auf keinen Fall eine Wette aufs Ganze ein – und genau das hat Schlecker gemacht. Maßhalten und eine gewisse Demut führen zu einer effizienten Unternehmensführung. Das beachten die allermeisten Familienunternehmen. Darauf gründet sich ihre Beständigkeit über Generationen hinweg. •

