

Titelthema

# Mittelstandsfinanzierung

Instrumente | Produkte | Partner

Special

## Gewerbliche Immobilien

Titelthema

**Deutscher Sonderweg**  
Albrecht Hertz-Eichenrode

Titelthema

**Margenermittlung**  
Gründe für Kreditkonditionen

Titelthema

**Höhere Zinsen**  
Absicherungsstrategien



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
GRÜNDUNG 1998  
AN DER UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE



1805 PICTET

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

# Familienunternehmen

## Bestimmung einer Art

Das Thema »Familienunternehmen« erfreut sich in den letzten Jahren in Forschung, Wirtschaft und Politik ungewöhnlich großer Beliebtheit. Dies überrascht, sprach man doch lange Zeit eher vom »Mittelstand« bzw. von kleinen und mittelgroßen Unternehmen, und blendete so den Familienfaktor systematisch aus. In diesem Sinne neu ist auch der wertschätzende Zusammenhang, in den Familienunternehmen eingeordnet werden,

da das historische Image oft mit Begriffen wie Vetterwirtschaft und Paternalismus besetzt ist. Offenbar wird die Besonderheit dieses Organisationstyps heute besser bewertet als noch vor ca. 15 bis 20 Jahren.

Dies hat soziale und materielle Konsequenzen und zeigt sich auch in der Wirtschaft mit der Einführung eigener Börsenindices, etwa des GEX für »eigentümergeleitete Unternehmen« sowie ab 2010 der »DAXplus Family Firm Index«. Hinzu kommen politische Interessenvertretungen wie die »Stiftung Familienunternehmen« oder der Verband »Die Familienunternehmer – ASU«. Auch die Heftigkeit der Diskussion um das Erbschafts- und Schenkungssteuergesetz, die Einrichtung einer Expertengruppe für Familienunternehmen auf EU-Ebene sowie das Entstehen von Forschungseinrichtungen wie des Wittener

Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an der Privaten Universität Witten/Herdecke belegen diesen Wandel. Es lohnt sich also, den Begriff »Familienunternehmen« etwas näher zu betrachten. Im Folgenden wird ein theoretischer Verständnisrahmen dargelegt und gezeigt, welche Aspekte bei der Definition von Familienunternehmen zu berücksichtigen sind. Danach dann eine Definition, die am WIFU entwickelt wurde.



Markus Plate

**Familienunternehmen als soziale Systeme** ▶ Familie und Unternehmen können als »soziale Systeme« betrachtet werden, die aus Kommunikation aufgebaut sind. Beobachten wir diese Kommunikation, treten einige gravierende Differenzen auf. In Familien etwa dient ein großer Teil der Verständigung der Bindung der Familienmitglieder untereinander. Diese Kommunikation findet vorwiegend mündlich statt und ist wenig formalisiert. Selbst bei trivialen Themen spielen Bindung und Zugehörigkeit stets eine Rolle. Funktioniert es, fällt es nicht auf, doch sobald die Bindungskommunikation bedroht ist (Schweigen nach einem Konflikt, Gespräche nur noch zu Sachthemen, die knapp behandelt werden), wird die Krise schnell erfahrbar.

Im Fokus der Kommunikation steht der »ganze« Mensch. Potenziell kann alles

zu einem wichtigen Thema werden. Die Zugehörigkeit zur Familie ist relativ klar geregelt: Es geht um schicksalhafte Ereignisse, nämlich Geburt, Adoption, Heirat, Scheidung, Tod. Der Zeithorizont, in dem man sich bewegt, ist im Prinzip »ein Leben lang«.

In Unternehmen fällt auf, dass Kommunikation von Entscheidungen (nicht von Bindung) essenziell und viel stärker formalisiert und schriftlich ist. Nicht der Mensch steht im Mittelpunkt, sondern dessen Funktion und Kompetenz sowie betriebliche Sachthemen. Auch hier sind Zugehörigkeit und Position klar, doch nur dank einer Entscheidung (Einstellung), die rückgängig zu machen ist (Entlassung/Versetzung).

Im »normalen« Leben sind die beiden Spielfelder und damit die einzunehmenden Rollen räumlich und zeitlich klar getrennt. Sind nun aber Familie und Unternehmen durch Eigentum aneinander gekoppelt, so kommt es zu Überschneidungen der Spielfelder, was Spannungen erzeugt. Man weiß nicht immer, auf welchem Spielfeld man sich gerade befindet, und kommt in Entscheidungs-Zwickmühlen, in der eine Entscheidung familiär richtig, jedoch unternehmerisch falsch sein kann (und umgekehrt): Eine häufig als paradox erlebte Situation.

### Elemente des Familienunternehmens ▶

Typische Variablen des Familienunternehmens sind Management, Kontrolle und Eigentum. Eigentum ist als Kriterium zentral und reicht von der Veto-Minderheit über die Stimmrechtsmehrheit bis zum alleinigen Besitz. Es erlaubt die Entsendung von Familienmitgliedern in Kontrollgremien wie den Aufsichtsrat, den Beirat oder das »Board of directors«. Diese bestellen in der Regel das Management. Auch hier gibt es eine große Bandbreite von Einflussmöglichkeiten: Von »mindestens ein Familienmitglied im Management« bis zu »alleinige Unternehmensführung durch ein Familienmitglied«.

Jede dieser Variablen wird für sich, aber auch in Kombination, herangezogen, um Familienunternehmen zu definieren. Dies führt in Politik und Wissenschaft naturgemäß zu einer sehr großen Zahl von Definitionen und somit auch zu relativ unter-



schiedlichen Aussagen über Familienunternehmen. Eine Untersuchung, die nur das Management-Kriterium anlegt, würde etwa Unternehmen wie Henkel oder Haniel als Familienunternehmen nicht einbeziehen, da diese von familienfremden Managern geführt werden. Sie deswegen aber in einen Topf mit Nicht-Familienunternehmen (etwa Publikumsgesellschaften im Streubesitz) zu werfen, wäre hingegen zu kurz gegriffen.

Außer der Kriterienvielfalt kommt erschwerend hinzu, dass Familienunternehmen sehr heterogen sind. Man findet sie in allen Größenordnungen und Strukturen, vom kleinen Gemüseladen bis zum international agierenden Konzern mit Milliardenumsatz, und in allen Gesellschaftsformen, von der OHG bis zur an der Börse gehandelten AG. Die lange gültige Gleichsetzung von KMU und Familienunternehmen greift vor diesem Hintergrund auch zu kurz, da sie sowohl die großen Familienunternehmen als auch die spezielle Problemstellung, die sich in Familie und Gesellschafterkreis ergibt, ausblendet. Doch es sind gerade diese Problemstellungen, die Familienunternehmen zu besonderen Unternehmen machen.

Hinzu kommen Grauzonen wie in der Landwirtschaft, hinsichtlich Arztpraxen und »Start ups«. Und schließlich führt die Frage, was eine »Familie« ausmacht, noch ein vages Element in die Definition ein. Werden wirklich nur Blutsverwandte oder auch Angeheiratete oder Adoptierte berücksichtigt?

Letztgenannte Aspekte zeigen, dass die Familie und Unternehmen verschieden verzahnt sein können. Wir werden Firmen finden, die eindeutig als Familienunternehmen zu gelten haben, aber auch Firmen, bei denen dies nur bedingt so ist, gewissermaßen Übergangsformen (Hybride). Entscheidend ist, dass der Faktor »Familie« in den unternehmerischen Entscheidungen des Eigentümers einen Unterschied macht. Umgekehrt dringt die betriebliche Logik in die Familie ein und beginnt, ihre Mitglieder zu prägen. Am deutlichsten, wenn die Firma langfristig in Familienbesitz bleiben soll, und das Denken in (Familien-)Generationen beginnt.

Die Verzahnung von Familie und Firma ist folglich nicht an die Managementfunk-

tion gebunden, sondern kann auch durch Kontrollgremien ausgeübt werden, solange die Familie mit dem Unternehmen ein aktives Moment verbindet, das durch Involvement und Engagement gekennzeichnet ist.

#### **Familienunternehmen: Eine essenzielle**

**Definition** ▶ Das WIFU greift die obigen Ausführungen auf und definiert Familienunternehmen so: »Wir sprechen von Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befindet und diese aus einer unternehmerischen Verantwortung die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmt/bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen wahrgenommen. Dabei spielen Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle. Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essenziell. Es kann streng genommen erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.«

**Fazit** ▶ Der wechselseitige Einfluss von Familie und Unternehmen sowie das unternehmerische Element können verschieden begegnen. Neben eindeutigen Mustern gibt es eine Grauzone, in der das Unternehmer- und das Familienelement ambivalent ausgeprägt sind und die Grenzen fließen. Dies zeigt, dass man eine Definition nicht logisch ableiten oder unabhängig vom Zweck gewinnen kann. Statt dessen ist zu entscheiden, welche Kriterien gelten sollen. Je nach Erkenntnisinteresse oder politischer Zielsetzung können die Entscheidungen enger oder weiter gefasst sein. Hieran orientieren sich auch die Kriterien, die operational gelten sollen, also leicht zu erheben sind wie etwa »mindestens 25 % Eigentum« usw. <<

*Dipl.-Psych. Markus Plate, Wittener  
Institut für Familienunternehmen,  
Lehrstuhl für Führung und Dynamik  
von Familienunternehmen*

## Veranstaltungshinweise

### 21. April 2010 ▶ **WIFU-Ringvorlesung in Witten**

▶ Die Ringvorlesung wird von international renommierten Experten gehalten und bewegt sich im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Genauigkeit und praktischer Relevanz. Dozentin: Prof. Dr. Sabine Klein, WHU-Otto Beisheim School of Management.

### 22. April 2010 ▶ **4. Forum Familienunternehmen im Hause der BJB GmbH & Co. KG**

▶ Unternehmerfamilien und Wissenschaftler des WIFU behandeln Fragestellungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Thema: Familienwerte und Unternehmenskrisen?

### 10. Mai 2010 ▶ **»Heiratsmarkt« in Witten**

▶ Familienunternehmen haben Gelegenheit, mit Studenten über Praktika, Projekte, Bachelor- und Masterarbeiten und über den Berufseinstieg zu sprechen.

### 24.-27. Juni 2010 ▶ **EQUA-Forum in Montabaur**

▶ Schwerpunktthema: Die Familie eines Familienunternehmens.

### 30. Juni 2010 ▶ **WIFU-Ringvorlesung in Witten**

▶ Dozent: Prof. Dr. Franz Kellermanns, Mississippi State University (USA).

### 01. Juli 2010 ▶ **5. Forum Familienunternehmen im Hause der Albert Handtmann Holding AG**

▶ Thema: Starker Beirat, starke Familie?

### 16.-18. Sep. 2010 ▶ **WIR-Tage**

▶ Zwei-Generationen-Symposium für Unternehmerfamilien.

### 04. Nov. 2010 ▶ **6. Forum Familienunternehmen im Hause der Roeckl Handschuh & Accessoires GmbH & Co. KG**

▶ Thema: Frauen in der Nachfolge.

