



Mark Binz ist Seniorpartner der auf Familienunternehmen spezialisierten Stuttgarter Kanzlei Binz & Partner. Der Jurist gehört außerdem zahlreichen Aufsichtsgremien an, darunter als Vorsitzender dem Aufsichtsrat von Fielmann

„Erst die Familie, dann das Unternehmen!“

Viele Familienunternehmen tragen den Grundsatz „Erst das Unternehmen und dann die Familie!“ wie eine Mantranz vor sich her. Im Extremfall soll eine Eigentümerfamilie im Interesse des Unternehmens ganz auf Entnahmen verzichten, ja sogar bei Bedarf Kapital nachschießen und ihre Beteiligung als unveräußerlich betrachten. Immer und überall erfährt der potenzielle Nachfolger schon von Kindesbeinen an, dass die Gesellschafter selbst in ihrer Gesamtheit nichts, das Unternehmen aber alles bedeutet. Inzwischen zeigen die Zeichen der Zeit in eine andere Richtung. Und das ist gut so! Was soll der Patriarch seinem Sohn erzählen, wenn diesem eine gefährliche Operation bevorsteht? Sorry,

wir sehen uns in zwei Wochen, ich habe wichtige Termine in Peking? Wer eine solche Zustimmung für konstruiert hält, dem sei gesagt: Die Wahrnehmung vieler Unternehmerkinder geht in die Richtung, dass die Firma den Eltern immer wichtiger war als das Wohl der Familie. Viele potenzielle Nachfolger sind abgestoßen vom 24/7-Lebensstil ihrer unternehmerisch tätigen Väter. Wer von klein auf erlebt, dass der Patron nur Sparsamkeit, Verzicht auf Urlaub und andere Lebensfreuden gepredigt hat, dem wird in einer offenen Gesellschaft mit vielfältigen Möglichkeiten der Weg ins eigene Unternehmen wenig attraktiv erscheinen. Das „Die Firma geht vor“-Credo versagt auch im Umgang mit

„passiven“ Gesellschaftern. Unter dem Deckmantel des Altruismus wird dieser Leitsatz vielfach als Waffe gegen Minderheitsgesellschafter instrumentalisiert. Mehrheitsgesellschafter zwingen ihre Miteigentümer mit dem erhobenen „Firma geht vor“-Zeigefinger zum Zusammenhalt, verwehren angemessene Entnahmen und verbitten sich jede Einmischung ins Geschäft – oft nur zum eigenen Macherhalt! Auf diese Weise entsteht ein Mitgesellschafterproletariat, das auf dem Papier manchmal unendlich reich ist, aber in der Realität keinen Zugriff auf sein im Unternehmen gebunkertes Familienvermögen hat. Kein Wunder, dass daraus leicht Zwist und Konflikte entstehen.

Was also ist die Lösung? Statt des Totschlagarguments „Firma first“ muss die Verfassung eines Familienunternehmens einen fairen, von einem positiven Menschenbild geleiteten Interessenausgleich zwischen Firma und Familie vorsehen. Schulische Probleme, Ehekrisen oder die Bedürfnisse „passiver“ Mitgesellschafter sind genauso ernst zu nehmen wie Umsätze, Marktanteile und Gewinne. Zwar darf das Unternehmen nicht als Melkkuh für arbeitsscheue Unternehmerkinder dienen. Es ist aber auch kein Selbstzweck, dem die Familie und deren Lebensglück geopfert wird. In manchen Situationen muss daher der umgekehrte Grundsatz gelten: Erst die Familie, dann das Unternehmen!