

»INTAKTE FAMILIENUNTERNEHMEN SIND UNSCHLAGBAR«

Sie sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – und oft unbekannte Weltmarktführer ihrer Branche: Familienunternehmen prägen Deutschland. Was macht sie so besonders?

Wer mit dem Boot über den Plöner See fährt, erkennt es schon von weitem: Auf einem Hügel thront ein weißes Schloss über der ostholsteinischen Seenlandschaft. Keine Mauern, keine Wälle, keine Bastionen grenzen sie ab, diese einstige Herzogsresidenz mit Rittersaal, Paradezimmern und Kapelle, errichtet in der Zeit des Dreißigjährigen Krieges.

Der elegante Spätrenaissancebau ist einer der wenigen Orte in Deutschland, wo ein Familienunternehmer sein Vermögen ganz offen zur Schau stellt – und gleichzeitig ist es vor allem ein Symbol für den unbedingten Willen, den eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu konservieren, ja sogar auszubauen. Denn eigentlich hätte der Eigentümer, der Augenoptiker Günther Fielmann, genügend Geld, um im Schloss zu leben, zu feiern oder Urlaub zu machen. Doch der Unternehmer hat das Gebäude, in dem einst die Könige von Dänemark und Preußen ein und ausgingen, zu einer Ausbildungsakademie für Augenoptiker ausgebaut: In dem sorgfältig sanierten Juwel bildet Fielmann eine Elite aus, die sein eigenes Unternehmen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten weiter stärken wird. Bei den Leistungswettbewerben der Branche stellte Fielmann – im Schnitt der vergangenen fünf Jahre – 93 Prozent der Bundessieger, bei den Gesellenprüfungen 91 Prozent der Landessieger. Die Bundessieger aus dem vergangenen Jahr hatte gar alle die Akademie im Schloss Plön durchlaufen.

Experten sehen in einer solch langfristigen Ausrichtung einen der Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Der Vorstand des Stuttgarter Instituts für Familienunternehmen, Mark Binz, beobachtet ein »dynastisches Denken«. Die Firma solle nicht in kurzer Zeit möglichst viel Gewinn abwerfen, sondern im Idealfall über Generationen rund laufen. »Familienunternehmen wirtschaften nachhaltiger und binden die nächste Generation frühzeitig ein«, konstatiert Binz.

Vereinfacht gesagt spricht man von Familienunternehmen, wenn der Gründer, sein Partner oder die Nachfahren das Kommando innehaben – über die Mehrheit an den Stimmrechten oder am Kapital. Bei börsennotierten Firmen muss die Familie nach der gängigen Definition mindestens ein Viertel der Entscheidungsrechte haben. Was sie zudem eint, ist meist ein festes Wertekorsett: Das kann den Umgang mit Mitarbeitern betreffen, ein besonders Engagement für die Region oder kontinuierliche Spenden etwa zur Ausrottung einer Krankheit in Afrika. Einige von ihnen – wie BMW oder der Schraubenhersteller Würth – sind weltberühmt. Andere dominieren ihre Branche, ohne der breiten Öffentlichkeit bekannt zu sein, sind sogenannte Hidden Champions.

Dem langfristigen Denken der Familienunternehmen folgt meist eine deutlich solidere Kapitalausstattung als in Unternehmen ohne Familieneinfluss. Der Stiftung Familienunternehmen zufolge betrug die Eigenkapitalquote der 500 größten Unternehmen dieser Art rund 40 Prozent – bei klassischen DAX-Unternehmen waren es lediglich 33 Prozent. Im Zuge der Finanzkrise erhöhten Familienunternehmer diesen Puffer sogar noch weiter, indem sie Vermögen verkauften, stille Reserven anzapften oder die Familie weiteres Geld mobilisierte.

Mit soliden Finanzpolstern im Rücken schaffen es solche Unternehmen eher, ihre Belegschaft auch während eines Konjunkturerinbruchs zu halten oder sogar auszubauen. So kletterte die Zahl der Angestellten in den 500 Familienbetrieben mit den größten Belegschaften zwischen 2006 und 2012 um elf Prozent. Bei DAX-Konzernen ohne Familienbindung ging die Mitarbeiterzahl dagegen herunter – um gleich sieben Prozent. Die größten Familienunternehmen erwirtschafteten dem Institut für Mittelstandsforschung zufolge zuletzt fast ein Fünftel der gesamten Umsätze aller deutschen Unternehmen und be-

schäftigten mehr als ein Siebtel aller Angestellten.

Mark Binz vom Institut für Familienunternehmen kennt viele dieser Unternehmen aus erster Hand, weil er als Rechtsanwalt immer wieder bei Auseinandersetzungen hinzugezogen wird: »Wenn Familiengesellschafter sich einig sind, sind sie unschlagbar. Wenn sie sich aber zerstreiten, wird aus Stärke Schwäche: Streit ist der größte Wertevernichter in Familienunternehmen!«

Solide Kapitalausstattung: Die Eigenkapitalquote der 500 größten Familienunternehmen beträgt im Schnitt satte 40 Prozent



Im Blick hat Binz Fälle wie die Fehde beim Fleischfabrikanten Tönnies, wo er den Neffen Robert Tönnies gegen dessen Onkel Clemens vertritt. Es geht um die Macht in Deutschlands größtem Fleischkonzern – und der Konflikt wird vor aller Öffentlichkeit ausgetragen. An dem Beispiel zeigen sich die Nachteile eines Familienunternehmens. »Die Reinigungsmechanismen funktionieren besser als in Konzernen, aber meist emotionaler und manchmal auch öffentlichkeitswirksamer«, sagt Binz. »Sehr oft haben streitige Sachthemen einen ganz persönlichen Hintergrund, da geht es um Macht, aber auch um Gefühle und Befindlichkeiten, insbesondere im Verhältnis zwischen Onkel und Neffe oder zwischen zwei Brüdern, die seit ihrer Kindheit Rivalen sind.«

Dennoch ist Binz von der Attraktivität von Familienunternehmen für Absolventen und erfahrene Fachkräfte überzeugt. Zwar würden viele Firmen nicht in den beliebten Metropolen, sondern eher auf dem Land zu Hause sein – statt Berlin oder Hamburg heißt es dann Künzelsau oder Iphofen. »Doch in der Provinz lebt es sich im Grünen viel attraktiver und vor allem preiswerter als in den Großstädten, in denen ein Einfamilienhaus fast unerschwinglich geworden ist.«