



Zusammenstehen:
Gesellschafter von
Familienunternehmen
müssen sich arrangieren

Stark durch Gemeinschaft

Sie gelten als Stütze der deutschen Wirtschaft. Familienunternehmen sind daher Gegenstand besonderen wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses. Mittelstandsforscher Jan-Klaus Tänzler über eine verbreitete Spezies.

95 %
aller Unter-
nehmen in
Deutschland sind
in Familienbesitz

Sie sind wachstumsstark und in nahezu allen Branchen vertreten. Zudem zeigen sich Familienunternehmen trotz ihres Traditionsbewusstseins innovativ und investitionsfreudig. Ihre langfristige Gewinnausrichtung und der im Vergleich zu Publikumsgesellschaften ohne familiäre Führung statistisch geringere Schuldenstand machen sie zukunftsfähig. Um ihren Erfolg nachhaltig zu sichern, sollten Familienunternehmen aber einige Vorkehrungen treffen.

I DUB UNTERNEHMER-MAGAZIN: Herr Tänzler, wie geht es dem deutschen Mittelstand?

» **Jan-Klaus Tänzler:** Laut den Umfragen der Wirtschaftsforschungsinstitute blickt der deutsche Mittelstand optimistisch in die Zukunft. Zudem haben die Eigenkapitalquoten im Mittelstandsbereich deutlich zugenommen. Dennoch gibt es Probleme: Der Fachkräftemangel wird den Unternehmen weiterhin zu schaffen machen.

Das trifft besonders kleinere Unternehmen, da sie nicht die gleichen Bedingungen bieten können wie großen Publikumsgesellschaften.

! Dann gilt das auch für Familienunternehmen?

» **Tänzler:** Ja, denn die Definition „Familienunternehmen“ folgt anders als der Begriff „Mittelstand“ keiner Größenspezifikation. Ob die Gesellschaft 100 oder 1.000 Mitarbeiter beschäftigt, ist dabei egal. Entscheidend sind andere Klassifikationen – etwa, dass mehr als 25 Prozent des Eigenkapitals in Familienhand sind, die Familie im Unternehmen tätig ist oder mindestens eine familieninterne Nachfolge stattgefunden hat. Grob gefasst sind 95 Prozent der Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen.

! Sind Familienunternehmen krisenfester?

» **Tänzler:** Der Vergleich der 500 größten Familienunternehmen mit den Dax-26-Unternehmen legt dies nahe. Sie haben in den Krisenjahren weniger Mitarbeiter entlassen und trotzdem ein überdurchschnittliches Wachstum hingelegt. Gerade in Krisenzeiten kann der familiäre Zusammenhalt im Gesellschafterkreis ein Vorteil sein. Zugunsten der langfristigen Perspektive und des Erhalts von Arbeitsplätzen ist man als Familie eher bereit als andere Stakeholder, auf Dividende zu verzichten und Geld nachzuschießen, damit es dem Unternehmen wieder besser geht.

! Aber auch in den besten Familien gibt es Streit, gerade wenn die Dinge mal nicht so laufen, wie sie sollten.

» **Tänzler:** Darin unterscheiden sich Unternehmerclans in der Tat nicht von anderen Familien. Nur dass Streitigkeiten hier schnell die wirtschaftliche Existenz vieler Beteiligten gefährden. Das kann passieren, wenn ein Gesellschafter seine Anteile kündigt und man ihn nicht ausbezahlen kann. Oder es gibt Unstimmigkeiten bei der Regelung der Nachfolge. Nicht immer ist eine familieninterne Besetzung die beste Lösung.

! Welche Maßnahmen sollten Unternehmen ergreifen?

» **Tänzler:** Wichtig ist, möglichst frühzeitig eine Family-Governance zu etablieren. Sie regelt etwa die Dividendenhöhe für die Gesellschafter, wer Aktien oder Anteile erben darf und die erforderliche Qualifikation des Nachfolgers. Das schafft Klarheit. Je später man einen Kodex auf-



Jan-Klaus Tänzler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship und am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

stellt, desto schwieriger wird es, die Regeln im Krisenfall durchzusetzen.

! Wo bekommen Familienunternehmen Rat?

» **Tänzler:** Familienunternehmer sind in der Regel gut vernetzt. Organisationen wie ASU – Die Familienunternehmer oder Family Business Network geben ihnen eine Stimme in der Öffentlichkeit beziehungsweise bieten Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Dort lässt sich im vertraulichen Rahmen mit Gleichgesinnten über ganz praktische Dinge aus dem Unternehmeralltag reden. Sei es, wie man einen Börsengang angeht, was in eine Family-Governance gehört oder welche Fehler bei der Nachfolge vermeidbar sind. So gibt es Anregungen aus erster Hand. ■

MITTELSTANDSFORSCHUNG

Neben dem **IfM Bonn**, das 1957 von der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Nordrhein-Westfalen als Stiftung des privaten Rechts gegründet wurde, gibt es hierzulande eine Reihe universitärer Institute für Mittelstandsforschung. Eines davon ist das **Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm)**. Die 30 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler am ifm forschen interdisziplinär in den vier Themenfeldern „Managementkonzepte sowie Informations- und Kommunikationstechnologie im Mittelstand“, „Familienunternehmen“, „Neue Selbständigkeit“ und „Entrepreneurship“.

Mehr Informationen: www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de