

Aktiengesellschaft versus Familienunternehmen?

von Dr. Ulrich Wacker

Familienunternehmen mit einer harmonischen und verantwortungsbewussten Familie als Gesellschaftsbasis sind oft erfolgreicher als börsennotierte Konzerne. Dies überrascht kaum, denn in Familienunternehmen kann die Geschäftsführung durch Kontinuität und Langfristigkeit oft große Ziele realisieren, während in Publikumsgesellschaften der Vorstand so häufig und schnell wechselt, dass langfristig sinnvolle Maßnahmen kaum umzusetzen sind. Der Vorteil Familie kann sich allerdings auch ins Gegenteil verkehren. Viele Familienunternehmen sind an Blockade, Streit und Unheil, die aus der Sphäre der Familie kommen, zugrunde gegangen.

Kapitalmarktunternehmen müssen bisweilen gegen die Selbstherrlichkeiten ihrer Führungsriege verteidigt werden. Wer aber schützt eigentlich Familienunternehmen gegen die Willkür ihrer Eigentümer, die das Unternehmen zum Kriegsschauplatz von persönlichen Erbstreitigkeiten, Stammesfehden, Bruderkzist, Ausplünderung oder Machtspielchen machen?

Möglicherweise ist gerade die Verbindung aus Familienunternehmen und Kapitalmarktgesellschaft ein Weg, um die Vorteile aus beiden Systemen zu nutzen, da die Aktiengesellschaft (vor allem die börsennotierte im Primesegment) die Gesellschaftsform darstellt, die den größtmöglichen Selbstschutz für Betriebe vor zerstörerischen Querelen bieten kann: Das strenge und weitgehend nicht dispositive Aktienrecht beschneidet die Rolle der Aktionäre bewusst. Ihr Einfluss beschränkt sich im Wesentlichen auf die Teilnahme an der Hauptversammlung. Dagegen wird dem Vorstand einer AG viel Unabhängigkeit in seiner Geschäftspolitik und -strategie zugestanden. Und im Aufsichtsrat, dessen Kompetenzen und Pflichten gesetzlich dezidiert festgelegt sind, kann zwar ein Aktionär einen Sitz haben, jedoch ist es durchaus im Sinne des Aktiengesetzes, dass der Aufsichtsrat mit fremden, kompetenten und unabhängigen Persönlichkeiten besetzt wird, denn allein ihm steht die Auswahl und Überwachung des Vorstands zu. Die Transparenz und die Informationsverpflichtungen von notierten Aktiengesellschaften wirken disziplinierend und versachlichend nach innen und nach außen. Außerdem war gute Kommunikation – und nichts anderes bedeuten

Transparenz und Informationsaustausch – schon immer ein probates Mittel, um Missverständnisse und Konflikte zu minimieren.

Gehört ein Teil der Aktien eines Familienunternehmens fremden und damit neutralen Miteigentümern (sei es auch in der Form vieler fremder Mitaktionäre, die ihre Anteile über die Börse handeln), beruhigen und versachlichen sich aus diesem Grunde die Agenda und Atmosphäre im Unternehmen und in der Familie. Ob dabei Kultur und Eigenheit eines Familienunternehmens im Kapitalmarktumfeld langfristig überleben, wird weniger an der Perfektion der Bindung der Familie z.B. in Poolverträgen liegen als am Willen und in der Kraft, die eigenen, tradierten Werte zu erhalten. Schafft dies eine Familie nicht, so kann trotzdem noch ein gesundes und breit gestreutes Börsenunternehmen mit Familienwurzeln übrig bleiben.

Aufgrund der genannten Vorteile sind nicht wenige sehr traditionsreiche, alte und große Familienunternehmen mit vielen Familienaktionären erfolgreich auf dem Börsenparkett und balancieren beide Welten gut aus (z.B. Henkel KGaA). Andere, die diesen Schritt nicht gehen wollten, haben stattdessen eine „Familienaktionärsdemokratie“ errichtet (z.B. Haniel AG), in der mehrere hundert Aktionäre sich selbst klug abgestimmt koordinieren. Ihre Organisation gleicht in vielem einer Kapitalmarktunternehmensstruktur, auch wenn diese nach außen nicht offen ist. In beiden Fällen wird aber der Einfluss der Familie oder einzelner Mitglieder (freiwillig) beschränkt. Entsprechend wurde auch in wissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen, dass gerade in der Selbstbeschnidungen der Familie ein Schlüssel zum Erfolg älterer Familienunternehmen liegt.

Sowohl Familienunternehmen als auch börsennotierte Aktiengesellschaften haben dasselbe Ziel – nämlich das Überleben im Wettbewerb mit nachhaltigem Erfolg. Beide Systeme stellen unterschiedliche Wege dar, dies zu erreichen. Vielleicht aber bietet eine kluge Verbindung aus beiden – also das börsennotierte Familienunternehmen – den Königsweg, denn die Elemente, die den Erfolg wahrscheinlich machen, sind so verschieden nicht.



Dr. Ulrich Wacker ist Aufsichtsratsmitglied der Wacker Construction Equipment AG und Vorstand der 2001 gegründeten gemeinnützigen EQUA-Stiftung, die sich der Konfliktbewältigung und -prävention in Familienunternehmen widmet.