



Robert Bosch auf der Berliner Automobil-Ausstellung 1931: Vorbild für das Stiftungsmodell.

Eigentum

Modelle für Familienunternehmen 2.0

Viele Unternehmen in Familienbesitz stehen vor der Frage, wie es gelingen kann, den Einfluss der Sippe zu bewahren und trotzdem zukunftsfähig zu sein. Stiftungen können dabei helfen. Und es gibt noch radikalere Methoden.

Anja Müller Düsseldorf

In Deutschland gibt es inzwischen mehr als 22 000 Stiftungen, davon sind 95 Prozent gemeinnützig, heißt es beim Bundesverband deutscher Stiftungen. Rund 1500 sind dagegen unternehmensnah, das bedeutet, sie betreiben Unternehmen oder halten Anteile. Immer mehr mittelständische Familienunternehmen schlagen sich mit der Frage herum, wie sie zukunftsfähig und trotzdem in Familienhand bleiben können. Stiftungen sind da eine mögliche Lösung. Ein Blick auf die mehr als 420 Werhahn-Gesellschafter und die mehr als 680 Haniel-Anteilseigner, denen die jeweils mehr als 200 Jahre alten Familienunternehmen gehören, gibt heutigen Gründern oder geschäftsführenden Gesellschaftern der zweiten und dritten Generation eine Ahnung davon, wie schnell aus der Gründergeneration über Geschwisterkonstellationen und dann über die Cousins und Cousinen ein doch recht heterogener Kreis mit sehr unterschiedlichen Interessen anwachsen kann. Laut Institut für Mittelstandsforschung stehen jedes Jahr rund 27 000 Unternehmen zur Nachfolge an. Es ist heute keineswegs mehr selbstverständlich, dass ein Nachkomme die Führung der Firma übernimmt. Die Fragen, vor denen also immer mehr Familienunternehmen stehen: Wie können sie den Fortbestand des Unternehmens sichern, ohne dass die Kinder in die Rolle der Geschäftsführer gezwungen werden? Wie können sie es ermöglichen, die besten Unternehmenschefs zu rekrutieren, egal, ob sie aus der eigenen Familie stammen oder nicht? Wie finden sie auch

„Es geht um Eigentümerstrukturen, die tatsächlich die DNS der Unternehmen verändern.“

Armin Steuernagel
Mitgründer
Purpose-Stiftung

außerhalb der Familie die besten Unternehmenschefs, die wie Eigentümer denken? Diese Fragen hat sich auch der 1942 verstorbene Robert Bosch gestellt. Dass es sich dabei nicht um triviale Fragen handelt, zeigt sich schon darin, dass die bis heute geltende Eigentümerstruktur erst 1964 stand. Seitdem gibt es bei Bosch drei Eigentümer. Die Erben von Robert Bosch halten noch sieben Prozent der Stimmrechte und acht Prozent der Dividendenrechte. Die gemeinnützige Robert Bosch-Stiftung gGmbH hat keine Stimmrechte, aber 92 Prozent der Dividendenrechte. Die Robert Bosch Industrietreuhand KG hält 93 Prozent der Stimmrechte, hat aber keine Dividendenrechte. Die Familie ist also dabei, hat aber keine Mehrheiten. Das eine Vehikel sammelt die Gewinne ein, das andere bestimmt den Kurs. Ein Konzern mit weit über 70 Milliarden Euro Umsatz und knapp 400 000 Mitarbeitern wäre sicher nicht leicht als klassisches Familienunternehmen zu führen. Nun sind die meisten Familienunternehmen deutlich kleiner als Bosch. Und doch fragen sich viele, wie sie ihre Firma nachhaltig über Generationen hinweg erhalten können. Armin Steuernagel zählt die Möglichkeiten auf: Neben Blut, also direkter Familiennachfolge, und Geld, also Unternehmensverkauf, habe sich ein dritter möglicher Weg herauskristallisiert. Der Mitgründer der Purpose-Stiftung und des Kindernahrungsanbieters Mogli hat festgestellt, dass sich das Modell des „Verantwortungseigentums“ auch ganz unabhängig von der Rechtsform für sehr viele Unterneh-

men eignet. Stiftungen sind dabei nur ein Weg von vielen. Inzwischen begleitet und berät die Purpose-Stiftung rund 30 Unternehmen auf diesem Weg. Viele vor allem größere Familienunternehmen haben sich bereits eine Unternehmens- oder Familienverfassung gegeben, in der genau geregelt wird, wer mit welcher Qualifikation Nachfolger werden kann. Ein nächster möglicher Schritt sind Stiftungs-lösungen oder eben andere neue Eigentumsformen. Tom Rösen, Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen, hat beobachtet, dass es immer mehr Unternehmer gibt, „die bei der Übergabe eine sinnstiftende Lösung suchen“ - vor allem dann, wenn es familienintern keine Nachfolger oder kein Interesse gebe. Allerdings hänge der Erfolg einer Übergabe in gemeinnützige Strukturen erheblich davon ab, ob es gelingt, unternehmerisch denkende Treuhänder zu finden. Vorreiter für Unternehmen in „Verantwortungseigentum“ sei Dänemark, erklärt Steuernagel. Studien der Universität Kopenhagen zu den dort mehr als 1300 Unternehmen dieser Art zeigten: Diese Firmen überleben länger, bezahlen ihre Mitarbeiter besser und können diese auch länger an sich binden als andere Firmen. Eigentumsexperte Steuernagel wirbt dafür, „tatsächlich die DNS der Unternehmen zu verändern“. Was er meint, ist, einerseits eine wirklich langfristige Eigentümerstruktur zu erreichen, die das Unternehmen langfristig in einer „Werte- und Fähigkeiten-Familie treuhänderisch führt“. Andererseits aber auch Gewinne vor allem als Mittel zum Zweck

zu sehen und nicht zum Selbstzweck zu erklären. Steuernagel skizziert drei mögliche Beweggründe von Mittelständlern, diesen Schritt zu gehen. Erstens: diejenigen, die ihren Kindern wirklich und nicht nur theoretisch die freie Berufswahl ermöglichen wollen. Das war auch einer der Beweggründe von Michael Hetzer vom Sensorikspezialisten Elobau aus Leutkirch (siehe nebenstehenden Text). Zweitens: der Wunsch, dass das Unternehmen seinem Zweck auch in 50 Jahren noch treu bleibt. Das motivierte Götz Rehn vom Produzenten und Händler von Bioprodukten Alnatura für eine Stiftungs-lösung. Und drittens seien auch junge Unternehmen wie Firrefox, die eine wichtige Infrastruktur aufbauen, sich aber nicht am Shareholder-Value orientieren wollen, gern sich selbst gehörende Unternehmen.

Unumkehrbare Entscheidungen

Sich selbst gehörende Unternehmen: Solche Szenarien verschrecken naturgemäß auch viele Unternehmer. Das hat auch Unternehmer Hetzer von Elobau festgestellt. Er hörte von so manchem Familienunternehmer: „Das würde ich nie machen.“ Ja was eigentlich? Wirklich die Eigentümerschaft am Unternehmen abgeben, denn darum geht es. Für Hetzer ist das nun schon zwei Jahre her. Er empfindet keinen Unterschied in seiner Arbeitsmotivation, seitdem seine Firma zwei Stiftungen und nicht mehr ihm gehört. Andreas Wiedemann, Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz und Experte für Nachfolgemodelle, hat beobachtet, dass das Interesse an gemeinnützigen Stiftungen von Familienunternehmen steigt und viele Unternehmerfamilien über ein Doppelstiftungsmodell nachdenken. Hinzu komme, dass mittlerweile Unternehmer auch Konstruktionen nachfragen, die nicht nur den Erhalt des Familienvermögens, sondern auch den Erhalt des Unternehmens in Verbindung mit sozialem Engagement zum Ziel haben.

Unternehmer, die vor der Frage einer Stiftungs-lösung stehen, müssen sich aber klarmachen, dass die nahezu unumkehrbaren Schritte Konsequenzen haben, die es zu überblicken gilt. Denn wenn der Gewinn nur Mittel zum Zweck und nicht das Ziel des Unternehmens ist und damit als verbindendes Element ausfällt, muss etwas anderes her, das die Familie oder eben die Wertegemeinschaft verbindet: „Eine Sinnorientierung“, sagt Steuernagel. Also zuerst die Frage, welche Bedürfnisse das Unternehmen befriedigt - und dann erst die Überlegung, was mit den Einnahmen passieren soll. So mancher Unternehmenslenker oder Anteilseigner sieht das, zumindest in der Praxis, genau andersherum.

Aus Beratungsprojekten heraus hat die Purpose-Stiftung nun eigene Konstruktionen entwickelt, die etwas weniger kompliziert als die klassischen Stiftungs-lösungen vertraglich festlegen, dass ein Unternehmen nur im äußersten Notfall verkauft und dass dessen Geschäftsidee nicht so einfach verändert werden kann. Unternehmer, die diesen dritten Weg gehen, wollen die Vorteile des Familienunternehmens - wie das unternehmerische nachhaltige Denken in Generationen für Familie und Wertegemeinschaft, Kunden und Mitarbeiter - erhalten. Auf die Nachteile aber - wie die Beschränkung auf persönliche Nachkommen als Entscheidungs-träger, Warren Buffett nennt das „Glückslos in der Spermienlotterie“ - wollen sie verzichten, denn da bestehe die Gefahr, dass Nachfolger nur ihre Rechte sehen und nicht die Pflichten des Unternehmers.

Konferenz
Das sich selbst gehörende Unternehmen - Stiftungsunternehmen und mehr.

Datum: 30. und 31. Oktober, Berlin, Allianz-Forum

Thema: Wie Unternehmen langfristig unabhängig bleiben und sich werteorientiert mit der passenden Eigentümerstruktur aufstellen. 40 Beispiele aus Unternehmen, die sich für verschiedenste Eigentums- und Nachfolgelösungen (etwa Stiftungen) entschieden haben, werden mit führenden Personen aus Unternehmen in Verantwortungseigentum wie dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Bosch, Franz Fehrenbach, dem Gründer von Alnatura, Götz Rehn, und Forschern wie Prof. Colin Mayer (Oxford) diskutiert.

www.eigentumskonferenz.de

Elobau

Stiftung statt Zwangsehe

Es war ein Schlüsselerlebnis: Vor neun Jahren fuhr Michael Hetzer, der Chef des Sensorikspezialisten Elobau aus Leutkirch, mit seinem Zweitgeborenen im Auto. Mit einem Mal fragte ihn der damals Achtjährige: „Papa, wenn mein Bruder es nicht macht, dann muss ich die Firma übernehmen, oder?“

Hetzer hatte nie viel über die Firma, deren größte Sparte Steuerungsgeräte für Land- und Baumaschinen sowie für Flurförderzeuge entwickelt, mit seinen beiden Söhnen gesprochen, dachte er. Dass sein Jüngster bereits als Grundschulkind so einen „Rucksack“ mit sich herumtrug, schockierte den damals 41-Jährigen. Er selbst habe immer gedacht, er habe das Unternehmen mit heute rund 900 Mitarbeitern und in diesem Jahr etwa 114 Millionen Euro Umsatz einst ganz freiwillig von seinem Vater, dem Unternehmensgründer Fritz Hetzer, übernommen. „Ich bin mir da heute gar nicht mehr so sicher“, gibt der nun 50-Jährige zu. Michael Hetzer hat schon sehr früh ein Testament mit einer Stiftungs-lösung verfasst. Nach dem Schlüsselerlebnis war ihm klar geworden, dass er erstens lieber diese Nachfolgeregelung mit einer Stiftung zu Lebzeiten selbst umsetzt. Zweitens wollte er seinen Kindern diesen „Rucksack“ an Erwartungen abnehmen. Drittens hat Hetzer sich



Michael Hetzer: Nachfolgeregelungen trieben den Firmenchef schon früh um.

schon immer sozial engagiert und mit der gemeinnützigen Stiftungs-lösung ein Vehikel geschaffen, um weiter gemeinnützig wirken zu können, ohne dass ihm unterstellt würde, er tue dies nur aus steuerlichen oder anderen niederen Gründen. Doch eine Stiftungs-lösung ist keinesfalls einfach. Es gab viele Diskussionen mit dem Finanzamt. Schlussendlich kam eine Zweistiftungs-lösung heraus. Elobau hat nun zwei Eigentümer. Der Familienstiftung gehört nur ein Prozent der Anteile. 99 Prozent gehören der gemeinnützigen Stiftung. Allerdings darf diese nicht den kompletten Gewinn bekommen. Denn gemeinnützige Stiftungen müssen ihre Mittel innerhalb von zwei Jahren ausgeben. „Das ist nicht sinnvoll, schließlich braucht das Unterneh-

men ja einen Topf für die Investitionen und Rückstellungen für schlechte Zeiten“, sagt Hetzer. 90 Prozent des Gewinns verbleiben in der Holding, so, wie es in der Konstruktion als Familienunternehmen auch war. Von mindestens zehn Prozent des Gewinns bekommt die gemeinnützige Stiftung also 99 Prozent und die Familienstiftung ein Prozent. Dieses Geld werde aber nicht ausgegeben, erklärt Hetzer, denn alle 30 Jahre müssten sie ja die Ersatz-Erbschaftsteuer zahlen, und dafür werde das Geld gebraucht. Eine weiter gehende Absicherung der Familie durch das Unternehmen gibt es dann nicht mehr. „Es ist eine Frage des Mindsets“, urteilt Hetzer. Eine Unternehmenskultur mit viel Verantwortung für die Mitarbeiter ist für ihn wichtiger als das eigene Ego. Hetzer ist heute Vorsitzender des Beirats und Sprecher der dreiköpfigen Geschäftsführung, die operative Geschäftsführung obliegt seinen beiden Kollegen. Hetzer verantwortet die nichtoperativen Bereiche wie Finanzen, Personal und Nachhaltigkeit. Seine Kinder jedenfalls haben die Wahl: Sie können in der Firma arbeiten oder es lassen, auch der Weg in den Beirat steht ihnen offen. Dass sie dies frei entscheiden und die Zukunft der Firma trotzdem gesichert ist, ist Hetzers unternehmerische Freiheit. Anja Müller

Waschbär

Treuhänder auf Zeit

Geld und Gewinne waren noch nie seine Triebfeder. Ernst Schütz ist erst spät Unternehmer geworden. Er war 55, als er 2006 Triaz in einem Management-Buy-out übernahm. Hinter Triaz verbirgt sich das Öko-Versandhandelsunternehmen Waschbär. Es steht heute gut da: rund 85 Millionen Euro Umsatz, rund 400 Mitarbeiter. Schütz wusste damals, was er tat: Er hatte das Unternehmen zunächst aus der Insolvenz und dann als Geschäftsführer für einen Fonds geführt. In seiner eigenen recht kurzen Unternehmerrzeit hätte er noch mehr herausholen können. Doch die Lieferanten sollten ihr Auskommen haben, die Mitarbeiter eine Beteiligung an den Erträgen und er selbst ein gutes Gewissen. Schütz dachte noch weiter. Zu oft hatte er gesehen, wie Familienun-



Ernst Schütz: Er wurde mit 55 Jahren Unternehmer. Heute gehören seinen Geschäftsführern 99 Prozent.

ternehmen, die keine Nachfolger fanden, verkauft wurden. Angebote hatte es auch für sein Unternehmen gegeben. Genug. Auch Nachfolger hätte es geben können, Schütz hat vier Kinder. Doch die drei Älteren hatten längst ihre beruflichen Wege eingeschlagen, als er Unternehmer

wurde. Der Jüngste will Schauspieler werden. „Ich bin nicht per se gegen Blutsnachfolge“, sagt Schütz. Doch man müsse das Unternehmertum und auch dieses eine Unternehmen aus tiefstem Herzen übernehmen wollen, lautet seine Überzeugung. Solche Menschen hat er gefunden. Katharina Hupfer und Matthias Wehrle führen seine Firma. Ihnen gehören heute jeweils 49,5 Prozent. Sie sind Treuhänder auf Zeit. Diese Wahlfolger können gestalten - das Unternehmen kneten, wie Schütz es ausdrückt. Aber sie müssen auch selbst ihre Nachfolge organisieren, können keine Gewinne rausziehen und auch nichts vererben, fügt er hinzu. Sein eigener Verzicht ist ebenfalls hoch. Hätte er seine Firma verkauft, hätte er heute viel mehr Geld. Er braucht es nicht. Anja Müller

Ecosia

Smarte Gewinne

Neun Jahre ist es her, dass Christian Kroll die Suchmaschine Ecosia gegründet hat. Die Idee: Die Einnahmen aus den Suchanzeigen werden dafür verwendet, Bäume zu pflanzen. 38 Millionen sind es bislang. Das zweite Versprechen: Die Nutzerdaten werden nicht an Werbetreiber verkauft. Die Suchergebnisse bezieht Ecosia von Bing. Die insgesamt 40 Mitarbeiter arbeiten bei Ecosia auch daran, dass die Einnahmen klug verwendet werden. Eben für Projekte, um Bäume zu pflanzen. Auf rund acht Millionen regelmäßige Nutzer verweist Ecosia. Solche, die auf den Schutz ihrer Da-



Christian Kroll: Die Einnahmen aus Suchanfragen fließen in das Pflanzen von Bäumen.

ten und auf eine nachhaltige Verwendung der Mittel schauen. Kroll habe seit Gründung des gemeinwohlorientierten Start-ups nie die Absicht gehabt, reich zu werden. Er wolle die Welt verändern. Im Grunde ist die Verwendung der Einnahmen smarter als die Einnahmen selbst. Zum Oktober jedenfalls hat Kroll das Unternehmen nun auch rechtlich zu dem gemacht, was er schon immer wollte: zu einem unverkäuflichen Unternehmen, aus dem niemand einfach so Gewinne entnehmen kann - auch wenn dies für viele Unternehmer „furchtbar klingen“ mag, wie er sagt. am