

Familienunternehmen in Verantwortungseigentum: Erweiterung statt Gegensatz – Interview mit Stefan Appelhans, Sorpetaler Fensterbau GmbH

Die Wurzeln von Sorpetaler Fensterbau liegen in einer kleinen Landschreinerei, die im Jahre 1880 im Sauerland gegründet wurde. Aus dem kleinen Handwerksbetrieb ist durch Spezialisierung auf hochwertige Holzfenster ein industriell geprägter Mittelständler herangewachsen, der heute 9 Millionen Euro erwirtschaftet und rund 70 Leute beschäftigt. 1984 stand das Unternehmen vor einer existenziellen Krise, Eduard Appelhans übernimmt zu diesem Zeitpunkt in vierter Generation die Geschäftsführung des Familienunternehmens. Gemeinsam mit seinen Geschwistern und den MitarbeiterInnen saniert er das Unternehmen. In dieser Zeit beginnt er sich mit der Frage zu beschäftigen, wem ein Unternehmen gehört, in dem sich eine Gemeinschaft aus Familie, MitarbeiterInnen, ZulieferInnen und KundInnen zum Wohle des Unternehmens einbringen und wie eine zukunftsfähige Eigentumsgestaltung für ein solches Unternehmensverständnis aussehen kann. Nach langer Suche nach einem passenden Modell und einigen Iterationen wird das Unternehmensvermögen heute von einer treuhändischen Stiftung getragen, bei der die Vermögensrechte des Unternehmens liegen. Dem aktiven Geschäftsführer des Unternehmens kommt qua Stimmrechtsverteilung eine starke Machtposition zu, d.h. er hat große unternehmerische Freiheiten.

Wir sprachen mit Stefan Appelhans, dem Sohn und designierten Nachfolger von Eduard Appelhans über seinen Weg ins Verantwortungseigentum als Familienmitglied in 5. Generation.

Stiftung Verantwortungseigentum: Ihr Unternehmen hat eine lange Historie. Seit wann gibt es das Unternehmen und was können Sie uns zur Geschichte und den Wendepunkten erzählen?

Wir sind ein Unternehmen, das seit 1880 im Schreinerhandwerk unterwegs ist, gegründet als Land-Schreinerei auf einem kleinen Dorf. Bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts wurde in der Schreinerei alles hergestellt, was in Dorf und Umgebung gebraucht wurde. Dann hat mein Großvater sich immer mehr auf die Fensterproduktion spezialisiert. So ist der Betrieb relativ schnell gewachsen, und die Mitarbeiterzahl ist von 20 auf über 50 gestiegen. 1984 gab es einen entscheidenden Punkt für das Unternehmen, als es kurz vor der Insolvenz stand. Das Wachstum war so schnell, dass die kaufmännischen Prozesse nicht hinterher kamen. Zudem mussten Aufträge für große Bauvorhaben vorfinanziert werden und Zahlungsausfälle waren eine große Belastung.



Wie sind Sie damit dann umgegangen?

Ich würde sagen, wie ein klassisches Familienunternehmen. Das zeigte sich gerade im Prozess der Sanierung des Unternehmens deutlich. Mein Vater ist mit seinen acht Geschwistern in das Unternehmen eingestiegen und alle, inklusive der MitarbeiterInnen, haben an einem Strang gezogen. Das Unternehmen war in großer Gefahr, es hätte alles weg sein können. Die Sanierung und anschließende Restrukturierung hat bis Anfang der Neunziger Jahre gedauert und war eine starke gemeinschaftliche Leistung der ganzen Familie, der ganzen Firma.

Welche Erkenntnisse haben Sie aus der Krise gezogen?

Für meinen Vater rückte in dieser Phase vor allen Dingen die Frage in den Vordergrund, wie er mit dem Eigentum am Unternehmen umgehen soll.

Ausgehend von der Erfahrung mit vereinten Kräften die Firma zu retten, der Verzicht und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft –

„Da ist in ihm der Gedanke gereift, dass der Betrieb nicht etwas ist, was ihm oder der Familie alleine gehört, sondern etwas, woran viele beteiligt sind. Dementsprechend fing er an, nach einer Eigentumsform zu suchen, die diese Idee abbildet und konsequent umsetzt.“

Später kamen dann Gedanken über die Nachfolge hinzu. Denn für die Zukunft jeden Betriebs ist der fähige Nachfolger entscheidend. Gerade bei kleinen Betrieben ist es heute längst nicht mehr selbstverständlich, dass aus der Familie fähige und willige NachfolgerInnen bereitstehen. Die Frage war: Wie kann langfristig sichergestellt werden, dass die UnternehmerInnen, also immer diejenige die den Laden führt, die notwendige Handlungsfreiheit hat? So begannen die Überlegungen, wie man das Unternehmen auch unabhängig von der Familie gut aufstellen kann.

Was waren die Schritte auf dieser Suche?

Ganz am Anfang standen Überlegungen, wie man die MitarbeiterInnen näher in die Unternehmerschaft einbeziehen und gleichzeitig eine gute Kapitalbasis für das Geschäft aufbauen kann. Die Anregungen dafür kamen aus der Beschäftigung meines Vaters mit selbstverwalteten Betrieben aus den 70er/80er Jahren und der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP). Das wurde dann unter anderem über Genussrechte an der Entwicklung des Kapitals umgesetzt.

Die Idee meines Vaters war dann, eine Stiftung zu gründen. Bei seinen Recherchen fand er die Lösung von WALA besonders überzeugend. Dazu muss man wissen, dass das WALA-Modell eine Besonderheit darstellt. Für kurze Zeit war es in Baden-Württemberg möglich, eine Selbstzweck-Stiftung zu gründen, die man quasi als "unternehmensnützig" gestalten konnte. Mit allen Vorzügen, die man heute stiftungsrechtlich nur über eine gemeinnützige Stiftung abbilden kann – zum Beispiel der Sicherung des Unternehmensvermögens vor individuellen Zugriffen. Dies war in Nordrhein-Westfalen nicht möglich und eine gemeinnützige Stiftung alleine zu gründen war zu aufwändig und unpassend für unsere Unternehmensgröße.

Daher war unser nächster Schritt einen Verein zu gründen, der die Anteile an der Firma hielt und in dem auch im Unternehmen tätige Familienmitglieder und andere MitarbeiterInnen Mitglieder werden konnten. Das war Mitte der Neunziger Jahre.

Im Folgenden wurde aber deutlich, dass es für die Vereinsverantwortlichen und die Vereinsmitglieder schwer war, die Eigentümerrolle so professionell auszufüllen, wie es für ein Unternehmen im Wettbewerb nötig gewesen wäre. Das Verständnis darüber, was der Verein sein sollte, war sehr divers. Unser Fazit war: Der Verein eignet sich nicht als Eigentümer des Unternehmens.

Wie ging es dann weiter?

Mit diesen Erfahrungen haben wir uns auf den Weg gemacht um Gleichgesinnte zu suchen, FamilienunternehmerInnen, die ähnliche Lösungen für die Unternehmenskontinuität gesucht haben.

Die haben wir auch gefunden und einen Kreis gegründet, die GTREU - Gesellschaft treuhändischer Unternehmen, um gemeinsam Modelle, Fragen der Umsetzung und Führung zu besprechen, ein Netzwerk aufzubauen: es ist schon eine große Herausforderung Anwälte, Steuerberater und Notare zu finden, die einen da unterstützen können.

Daraus ist der nächste Schritt erwachsen: wir haben das Eigentum gesellschaftsvertraglich zum Nominalwert an ausgewählte TreuhänderInnen gegeben – erfahrene UnternehmerInnen und Persönlichkeiten. Damit konnten wir deutlich mehr Professionalisierung auf der Eigentümerebene abbilden – wer übernimmt die unternehmerische Verantwortung und wird dazu mit welchen Rechten ausgestattet. Aber rechtliche Unsicherheiten sind trotzdem geblieben, zum Beispiel, wie im Erbfolge mit den treuhändisch gehaltenen Gesellschafteranteilen umgegangen wird.

Inzwischen setzen Sie Verantwortungseigentum über eine Stiftungslösung um...

Genau – gemeinsam mit einem weiteren Unternehmen haben wir eine Stiftung gegründet, bei der die jeweiligen Vermögensrechte der Firmen liegen.

Zum einen ist es hilfreich, sich zwischen den Unternehmen, den Unternehmern, auszutauschen. Wir, die Unternehmer der beiden Firmen, sitzen wechselseitig in den jeweiligen Gesellschafterversammlungen, als Vertreter der Stiftung. Viel wichtiger ist aber, dass wir uns alleine eine solche Konstruktion nicht hätten leisten können. Das wäre auch nicht ohne die Vorarbeit im Unternehmerkreis möglich gewesen.

Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Verantwortungseigentum?

Seit über 30 Jahren beschäftigen wir uns inhaltlich damit, und seit 20 Jahren versuchen wir das Ganze gesellschafts- und steuerrechtlich sicher umzusetzen.

Kommt aus dieser Erfahrung auch Ihre Unterstützung für die Rechtsform-Initiative?

Ja. Das ist ein großes Anliegen von uns, weil wir über die Zeit gesehen haben, welche Verrenkungen wir anstellen mussten, um dieses Unternehmensverständnis, das uns konsequent und klug erscheint, in die Praxis umzusetzen, sodass es rechtlich sicher ist und hält. Letzteres ist ganz zentral, denn natürlich muss sichergestellt sein, dass das Eigentumsmodell auch verantwortungsvoll gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitern ist. Daher ist es wichtig, eine Rechtsform zu finden, die dieses Unternehmens- und Eigentumsverständnis wirklich stabil und konsequent wiedergibt. Weder in der Wirtschaft noch im Unternehmen kann man sich solche Unsicherheiten leisten. Die eigentumsrechtlichen Fragen, die da berührt werden, reichen so tief in unsere Kulturgeschichte zurück und sind dabei für uns UnternehmerInnen teilweise noch so unzureichend geklärt. Dabei sind diese Fragen um das Eigentum gerade für Unternehmen existentiell.

Aber jetzt haben Sie ja ein Modell.

Schon, aber das war ein extrem steiniger Weg und wir haben uns ein Ökosystem aufgebaut, um das überhaupt konkret umsetzen zu können.

Da muss man erstmal andere UnternehmerInnen finden, das Vertrauen aufbauen, um eine gemeinsame Stiftungslösung zu konstruieren. Und selbst wenn es die Möglichkeit gibt, sich in Verantwortungseigentum aufzustellen und es jetzt Modelle gibt, so sind das alles Zusammenhänge, wo durch private Initiativen versucht wird, Rechtssicherheit herzustellen. Und das ist für mich die Frage, ob der Staat die Herstellung von Rechtssicherheit einem Markt überlassen sollte.

Wenn ich mir die vielen mittelständischen Betriebe anschau, stehen alle vor der Nachfolgefrage und der Frage, wie sie Unternehmenskontinuität gewährleisten können. Dafür muss es aus meiner Sicht Lösungen geben, die auch die Familie als einzigen Garanten von Kontinuität entlastet. Weil es eben, wie in unserem Fall, Konstellationen geben kann, wo wir das Familienverständnis erweitern, und uns für talentierte UnternehmerInnen öffnen wollen, die weder aus der Familie stammen, noch die finanziellen Mittel aufbringen können, um sich einzukaufen. Für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstandes muss der Gesetzgeber da aus meiner Sicht dringend handeln.

Nun gehen Sie als Familienmitglied in die Nachfolge, als Verantwortungseigentümer – offensichtlich sind Sie ein Talent.

(Lacht) Ich habe selbst ein digitales Unternehmen im Bildungsbereich aufgebaut und habe mich angesehen familien-extern qualifiziert.

Es gab für mich keinen Zwang in das Unternehmen einzutreten. Ich freue mich aber sehr, gemeinsam mit meiner Familie Verantwortung für die unternehmerische Entwicklung zu tragen.

Was ist dann Ihr Selbstverständnis? Familienunternehmer, Verantwortungseigentümer?

Die Frage ist, wie man das abgrenzen will. In unserem Modell kann die Familie auch vorkommen – es geht ja nicht darum, die Familie herauszustreichen.

Wenn ich von der Definition ausgehe, dass ein Familienunternehmen ein Unternehmen ist, das von einer Familie oder Familienmitgliedern maßgeblich beeinflusst wird, ist das bei uns definitiv der Fall – dann sind wir ein Familienunternehmen. Wenn man ein Familienunternehmen eher über das Eigentum definiert, dann ist unsere rechtliche Struktur ganz klar anders, da ist verbindlich verankert, dass das Vermögen in jedem Fall unternehmensnützig bleibt. Aber es sind eben noch Familienmitglieder hier, die weitreichenden Einfluss auf den verschiedenen Ebenen haben.

Wir sprechen von Erweiterung zu einer Werte- und Fähigkeitenfamilie, unabhängig von der genetischen Familie.

Genau, und das ist für mich auch der entscheidende Aspekt – die Öffnung des Familienverständnisses. Am Ende zählt die Befähigung, auch für mich persönlich. Es ist für mich klar, dass es für das Unternehmen gut ist, dass Nachfolge nicht automatisch über Erbfolge definiert ist. Das ist für mich ein entscheidendes Grundprinzip und ein starkes Argument für dieses Modell

„Verantwortungseigentum gewinnt nicht dadurch seine Stärke, dass es etwas ausschließt, sondern eher dass es öffnet, wodurch der Fokus auf Befähigung liegt.“

Diese Prinzipien einzuführen versuchen natürlich alle, auch Familienunternehmen: über Leitlinien, Chartas oder über den Aufsichtsrat. Aber eben meist unterhalb der Gesellschaftsebene. Einige größere werden auch im Gesellschafter-Bereich „institutioneller“, zum Beispiel über die Einführung von Ausschüssen. Sie professionalisieren sich hinsichtlich der Langfristigkeit oder Unternehmenskontinuität. Verantwortungseigentum setzt dieses Verständnis konsequent um. Unser Modell ist nicht unbedingt besser, es ist eins von vielen, aber ich finde es sehr klug.

Verantwortungseigentum kann also eine sinnvolle Erweiterung des Familienunternehmen-Konzeptes sein. Und es tut offensichtlich auch der Tradition keinen Abbruch. Wie blicken Sie diesbezüglich auf Ihre eigenen Kinder?

Natürlich kam dieser Gedanke schon hoch, weil die Kinder sind da und wir beschäftigen uns viel mit dieser Form und Übergängen. Es wird interessant zu sehen, inwieweit da Interesse ist. Ich finde zur Erziehung gehört es mit dazu, zu verdeutlichen, dass der Betrieb Teil unseres Lebens ist. Es besteht die Möglichkeit, dass sie weitermachen, wenn sie Lust haben. Aber sie haben die Freiheit zu wählen, und sind in keiner Form dazu angehalten das unbedingt zu machen. Sie sind frei zu entscheiden – und das Unternehmen ist es auch.

Vielen Dank für das Gespräch!