

# „START-UPS SIND DOCH AUCH FAMILIENUNTERNEHMEN“

GESPRÄCH MIT PROF. RAINER KIRCHDÖRFER

INTERVIEW: PROF. DR. HERMUT KORMANN

Er ist eine Größe in der Familienunternehmerforschung und steht einer ihrer wichtigsten Institutionen vor: der Stiftung Familienunternehmen. Darüber hinaus ist er Rechtsanwalt, Mitglied in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten sowie Honorarprofessor an der Universität Witten/Herdecke. Seine vielfältigen Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der rechtlichen, steuerlichen und strategischen Beratung von Familienunternehmen bei der Unternehmensnachfolge, in Finanzierungsfragen, beim Kauf und Verkauf von Unternehmen, im Rahmen von Umstrukturierungen von Unternehmensgruppen sowie bei der Gründung und Führung von Stiftungen. Prof. Dr. Hermut Kormann hat für die FuS Prof. Rainer Kirhdörfer zu seinem privaten und beruflichen Werdegang befragt.



**FuS: Lieber Herr Prof. Kirhdörfer, Sie sind ein Mann vielfältiger Aufgaben. Wo fangen wir an? Warum nicht mal beim Privatmann.**

**Prof. Rainer Kirhdörfer:** Gerne! Ich bin ein stolzer Vater zweier erwachsener Söhne und nunmehr auch Großvater eines Jungen, seit Jahren glücklicher Ehemann, guter Freund interessanter Menschen, unter anderem im Freundeskreis des Festspielhauses Baden-Baden engagiert.

**FuS: Und wenn ich es recht verstehe, sind Sie so fitnessbewusst, dass Sie ein hohes Alter anstreben.**

**Prof. Kirhdörfer:** In der Tat, so mich Gott gesund erhält und mich weiter Ausdauersport treiben lässt. Meine Eltern sind beide weit über 90 und noch immer neugierig.

## ZUR PERSON

### Prof. Rainer Kirhdörfer

ist Partner und Rechtsanwalt bei Hennerkes, Kirhdörfer & Lorz, Mitglied in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten, Honorarprofessor an der Universität Witten/Herdecke und Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sowie der Stiftung Familienunternehmen und Politik.

**FuS: Nehmen wir den Berufsmenschen in den Blick. Wie kam es zum juristischen Weg?**

**Prof. Kirhdörfer:** Mein Weg war nicht von vornherein eindeutig festgelegt. Schon auf der Schule haben mich sowohl Wirtschaft wie Recht interessiert. Das Unternehmerrische war mir auch durch das kleine Fuhrunternehmen meines Vaters und den Handwerksbetrieb meines Großvaters in die Wiege gelegt. Und ich habe eine ordentliche kaufmännische Lehre bei der Robert Bosch GmbH gemacht. Ich kann Buchungssätze lesen und schreiben. Auch ein Betriebsabrechnungsbogen ist für mich kein böhmisches Dorf. Im Studium und in den insgesamt fünf Jahren als wissenschaftlicher Assistent arbeitete und forschte ich am Lehrstuhl von Prof. Möschel in Tübingen. Er war Jurist und Wirtschaftswissenschaftler und lehrte auf dem Gebiet des Wettbewerbsrechts. Es waren also immer beide Wissensbereiche und Gestaltungsfelder, die mich anzogen und mich prägten.

**FuS: Und dann nach den Jahren an der Universität eine Anwaltskanzlei – Hennerkes.**

**Prof. Kirhdörfer:** Ja, am Heiligabend 1988 kam der Anruf, der zu meiner ersten und bis heute einzigen Stelle als Anwalt

und nun zu über drei Jahrzehnten bewährter Zusammenarbeit mit Hennerkes führte.

**FuS: Welche Rolle spielte für Sie die ja schon von dem Gründer Boettcher her stammende Fokussierung auf die „privaten“ Unternehmer und ihre Familien?**

**Prof. Kirchdörfer:** Eine sehr große. Von Anfang an hatte ich den Eindruck, in der Betreuung von Familienunternehmen meine Vorstellungen von einer interdisziplinären, juristisch-ökonomischen Beratung verwirklichen zu können.

**FuS: Jetzt springen wir in die Zeit, in der Sie selbst der Seniorpartner geworden sind und vor vier Jahren ihren 60. Geburtstag feiern konnten. Nehmen wir die Arbeitszeit als 100% an, dann sehe ich von außen mehrere Rollen von Rainer Kirchdörfer:**

- beratender Anwalt,
- Engagement für die Stiftung Familienunternehmen und die Stiftung Familienunternehmen und Politik als Vorstand und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats,
- Wissenschaftler, Honorarprofessor, Herausgeber der „Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie“ sowie
- Beirat, Aufsichtsrat und Stiftungsrat vielzähliger Unternehmen.

**Wie verteilen sich Ihre knappen Stunden?**

**Prof. Kirchdörfer:** Die Stiftungen Familienunternehmen fordern vielleicht 10% bis 20% meiner Zeit, alles andere Nebenberufliche auch noch einmal 10% bis 20%, dann bleiben 60% bis 80%, wovon etwa ein Viertel auf gestaltende Beratungstätigkeit entfällt; die dominierende Aktivität – mit ca. drei Vierteln – sind meine Mandate in Beiräten, Aufsichtsräten und Stiftungsräten. Zugespitzt kann man sagen, ich bin ein hauptberuflicher Mandatsträger und Aufsichtsrat.

**FuS: Aha – der juristisch geschulte Berater im Beirat!**

**Prof. Kirchdörfer:** Nein, nicht nur, nicht einmal vorwiegend als Jurist. Ich verstehe meine Aufgaben auch als Aufsichtsorgan umfassender. Als Vorsitzender solcher Gremien ist eine starke fachliche Spezialisierung ohnehin nicht von hohem Nutzen, aber auch für den einfachen Mandatsträger sollten solche Positionen keiner fachlichen Einengung unterliegen.

Als Beirat habe ich einen großen eigenen Erfahrungsbereich, genieße aber auch das kontinuierliche Dazulernen. Ein nicht unbedeutender Teil des notwendigen Beratungs-Know-hows stammt aus den Erfahrungen und Herausforderungen in den vielen verschiedenen Unternehmen und Branchen, in denen ich tätig bin. Ich nehme solches Querschnittswissen in den Speicher der Erfahrung und kann dann Erfahrungen aus einem Bereich andernorts nützlich einbringen.

**FuS: Wie sortieren Sie dann Ihre Mandatsarbeit gegenüber der juristischen Beratung qua Kanzlei?**

**Prof. Kirchdörfer:** Als Kanzlei beraten wir fast ausschließlich bei Gestaltungen auf Familien- bzw. Gesellschafterebene. Als Mandatsträger agiert man viel stärker auf der operativen und strategischen Ebene der Unternehmen. Die gestaltende Beratung auf Gesellschafterebene läuft projektorientiert,

eine Aufgabenstellung wird als Projekt geplant und in einem Projektteam organisiert.

**FuS: Jetzt muss ich aber noch auf Ihre Rolle in der Zusammenarbeit mit der Politik und die Transformation von Wissenschaft in die Praxis rund um Familienunternehmen zu sprechen kommen. Was braucht man, um als Akteur im politischen und gesetzgeberischen Raum anerkannt zu sein?**

**Prof. Kirchdörfer:** Wir arbeiten in der Öffentlichkeit und natürlich auch im Verhältnis zur Politik stets auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse. Bei fachspezifischen Themen kommen mir sicher meine interdisziplinäre Ausbildung, die Spezialisierung auf den Themenkreis Familienunternehmen und die Breite meiner Erfahrung im Umgang mit Familien und deren Unternehmen zustatten. Außerdem ist hier ein gewisses Alter nicht schädlich.

**FuS: Ich füge hinzu: Um ein Netzwerk zu haben, braucht man eine gesellige Ader.**

**Prof. Kirchdörfer:** Dem stimme ich gerne zu. Kontakte zu knüpfen und zu pflegen fällt mir leicht.

**FuS: Wenn wir uns zum Ende unseres Gesprächs an den Wissenschaftler und Praktiker wenden und ihn bitten, aus der Vogelperspektive zu beurteilen, wie die Forschung Schneisen der Erkenntnis zu erarbeiten sucht – gibt es da aus seiner Sicht noch zu wenig erschlossene Felder im Zusammenhang mit Familienunternehmen?**

**Prof. Kirchdörfer (nach einer Zeit der Reflexion):** Ich könnte hier beliebig viele Felder und Forschungsfragen nennen. Ich setze aber mal ganz grundsätzlich dort an, was wir als das Mirakel, den Wesenskern des Familienunternehmens sehen. Nach dem heute vorherrschenden Verständnis ist der Wille zur intergenerativen Entwicklung des Unternehmens ein Wesensmerkmal. Damit klammern wir aber viele junge – aus meiner Sicht auch – Familienunternehmen aus, z.B. die ganze Start-up-Szene. Die machen in unternehmerischer Selbstverwirklichung ihr Ding, ohne zunächst tiefer an Enkel zu denken. In meinem Verständnis sind solche Unternehmen auch Familienunternehmen und bieten damit auch ein ergiebiges Forschungsfeld im Schnittpunkt zwischen Gründer(-familie) und Unternehmen. Wir sollten meines Erachtens hier die Definition des Familienunternehmens adjustieren, um die Start-ups in die Familienunternehmensforschung und die Beratung besser einzubeziehen und sie nicht einem völlig anderen und nur betriebswirtschaftlichem Forschungsansatz zu überantworten.

**FuS: Ein trefflicher Schlusspunkt für jede wissenschaftliche Arbeit: eine staatsmännische Wegleitung zu Desiderata der künftigen Forschung. Ich danke dem Mandatsträger, Akteur im politischen Raum und Wissenschaftler Prof. Rainer Kirchdörfer für das Gespräch.** ◆

#### KEYWORDS

Prof. Rainer Kirchdörfer • Stiftung Familienunternehmen