



Schriftenreihe

Band 10/2011

EQUA-Stiftung (Herausgeber)

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	8
GESELLSCHAFTERKOMPETENZ: VERSUCH EINER ANNÄHERUNG	
Torsten Groth / Arist von Schlippe: Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.....	9
Rudolf Wimmer: Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen.....	25
<i>Hermut Kormann:</i> Gesellschafter und die Strategiewerk.....	34
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert:</i> Gesellschafterkompetenz (auch) als Bemühung um Nähe und Balance in Familienunternehmen.....	48
UNTERNEHMENSPRAXIS: WAS GESELLSCHAFTER KÖNNEN SOLLTEN	
<i>Ulrich Wacker:</i> Erwartungen an verantwortungsbewusste inaktive Gesellschafter.....	64
<i>Reinhard Nenzel:</i> Vernünftige Beschlüsse: Familienunternehmen und ihre Gesellschafter.....	72
<i>Bernhard Ludwig / Christoph Weller:</i> Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten.....	77
<i>Christoph Kolbeck / Tim Bauer:</i> Family Governance in deutschen Familienunternehmen: Führung durch Tradition und klare Spielregeln.....	90

ANLEITUNG: ERZIEHUNG ZU GESELLSCHAFTERKOMPETENZ _____

- Joseph H. Astrachan / Torsten M. Pieper:*
Developing responsible owners in family business..... 102
- Jon Baumhauer:*
Heranführung der nächsten Gesellschaftergeneration
und das Management eines (großen) Familien-
und Gesellschafterkreises am Beispiel Merck..... 111
- Elke Schröder / Nicolas Arnaud:*
„Später werde ich Unternehmer(in)“:
Jugendliche auf dem Karriereweg..... 119
- Mechthild Isenmann:*
Historisches: Kompetenzanforderungen
an Gesellschafter im 15. und 16. Jahrhundert..... 131

PROAKTIVITÄT: GESELLSCHAFTERKULTUR UND FAMILIENKULTUR _____

- Kirsten Baus:*
Verhaltensmuster: Krieg und Frieden in Unternehmerfamilien..... 144
- Viktoria J. Siebke / Roland E. Kidwell / Franz W. Kellermanns /
Kimberly A. Eddleston / Sabine B. Klein:*
Der »Fredo-Effekt« in Familienunternehmen:
Harmonie und Gerechtigkeit oder Verwirrung und Konflikt..... 163
- Raphael M. Zehetbauer:*
Wirtschaftsethik in Familienunternehmen:
Gesellschafter mit beschränkter moralischer Haftung?..... 179
- Thomas Zellweger:*
Zur ökonomischen Beziehung von Kapitalgebern
und Kapitalnehmern in Familienunternehmen..... 192

EINZELASPEKTE: FACETTEN DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ ---

Reinhard Prügl / Ursula Koners:

Die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen:
Fünf Thesen über Herausforderungen für die operative
Führung und die Gesellschafter..... 205

Marc-Michael H. Bergfeld:

Dynamic Dynasties: How Germany's high performance family firms
pursue pan-generational entrepreneurship along technology lifecycles.. 226

Matthias Schüppen:

Eigenkapital – ein Mysterium?
Notizen zur Finanzierung von Familienunternehmen..... 240

Felix Georg Fabis:

Der Gesellschafterausschuss als Gremium
zur Mediation von Gesellschafterkonflikten..... 252

Otto W. Obermaier:

Der Beirat als Schlüsselinstrument langfristigen Unternehmenserfolgs.... 261

Christian Prym:

»Private Equity« aus Sicht der Unternehmerfamilie:
Was bei der Auswahl des richtigen Partners zu beachten ist..... 270

Andreas Richter:

Ziele und Aufgaben von »Single Family Offices«..... 279

Nicola Neuvians / Michael Alberg-Seberich:

Strategische Philanthropie als Gesellschafterkompetenz..... 286

Lars Schatilow:

Strategie oder Zufall: Kommunikation mit der Politik..... 302

NACHWORT ---

Ulrich Wacker..... 311

Autorenverzeichnis..... 314

Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen

Was macht ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen?

Familienunternehmen sind inzwischen ein vielbeachteter Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Das war nicht immer so. Viele Jahrzehnte hindurch befand sich dieser Unternehmenstypus gleichsam im blinden Fleck ökonomischen Denkens. In der Zwischenzeit jedoch ist die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Typs in Wirtschaft und Politik weithin anerkannt. Verschwunden ist die Vorstellung von einer anachronistischen Unternehmensform, die dem Modernisierungsdruck einer globalisierten, postindustriellen Welt nicht standhalten kann. Es waren nicht zuletzt die schweren wirtschaftlichen Krisen des letzten Jahrzehntes, die den Blick auf die besonderen Erfolgspotentiale von Familienunternehmen freigegeben haben. Die in der jüngsten Vergangenheit vermehrt einsetzenden Forschungsanstrengungen haben das Wissen um die spezifischen Besonderheiten dieses Typs wachsen lassen, so dass wir inzwischen über einen recht differenzierten Blick auf seine charakteristischen Wettbewerbsvorteile wie auch auf seine unübersehbaren Selbstgefährdungspotentiale verfügen.

Der vorliegende Beitrag greift aus diesem Wissensfundus einen Aspekt heraus, der in letzter Zeit immer mehr Beachtung findet. Je größer der Abstand zur Nachkriegszeit wird, umso eher befinden sich Familienunternehmen in ihrem Lebenszyklus in einer Phase, in der sich die traditionelle Einheit von Eigentum und Führung in Auflösung befindet. Wir haben es in diesen Fällen wachstumsbedingt nicht nur mit wesentlich komplexeren Verhältnissen auf der Seite des Unternehmens zu tun. Über die Generationen hinweg ist auch die Familien- und die Gesellschafterkonstellation in aller Regel wesentlich vielfältiger geworden, nicht zuletzt deshalb, weil das Firmenvermögen heutzutage aus Gründen familiärer Gerechtigkeitsvorstellungen überwiegend zu gleichen Anteilen an die Nachkommen weitergegeben wird. Damit rückt die Differenz zwischen den in der Unternehmensführung tätigen Gesellschaftern und den »Nichttätigen« sowie jenen Familienmitgliedern, die gar nicht am Eigentum beteiligt sind, stärker ins Zentrum der Betrachtung. Mit der gleichzeitigen Zunahme der Anforderungen an die Unternehmensführung als auch mit der Steigerung des Komplexitätsgrades im Gesellschafterkreis bzw. in der Unternehmerfamilie gewinnen Fragen sowohl der »Corporate Governance« als auch der »Family Governance« ihre existentielle Bedeutung. Genau vor diesem Hintergrund erklärt sich die aktuelle Karriere dieser Begriffe. Ungeachtet der vielfach zwiespältigen Gefühle,

die diese Diskussionen begleiten, nehmen die damit verbundenen Themen zur Zeit überraschend breiten Raum ein. Es handelt sich hierbei um Fragen, die im Kern die Rolle und Funktion des Eigentums in Familienunternehmen betreffen. Speziell vor dem heutigen Hintergrund eines deutlich höheren Komplexitätsgrades auf Seiten des Unternehmens und wachsender Vielfalt in der/den Eigentümerfamilie(n) soll uns in diesem Beitrag die besondere Verantwortung der Anteilseigner in Familiengesellschaften beschäftigen.

Zur Klärung dieser besonderen Verantwortung ist es hilfreich, in Erinnerung zu rufen, was letztlich ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen macht. Ungeachtet großer Unterschiede in den einschlägigen Definitionsbemühungen haben sich die Vorstellungen, was ein Familienunternehmen in seinen wesentlichen Merkmalen ausmacht, in der Zwischenzeit doch sehr angenähert. Wir sprechen von Familienunternehmen immer dann, wenn eine oder mehrere Familien, die in der Regel verwandtschaftlich miteinander verbunden sind, einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens nehmen können. Wie dieser Einfluss im Einzelnen realisiert wird, da kennt das Leben sehr viele Varianten, angefangen beim Alleininhaber und Pionierunternehmer, der als beherrschende Instanz an der Spitze seines Unternehmens steht und dem eine ähnlich dominante Stellung auch in seiner Familie zukommt, bis hin zu einem mehrere Jahrhunderte alten Unternehmen mit einem unübersehbar großen Gesellschafterkreis, der seinen unternehmerischen Gestaltungswillen gegenüber einem zur Gänze von familienfremden Managern geführten Unternehmen mit Hilfe verschiedener Familienräte und Aufsichtsgremien zur Geltung bringt. Zwischen diesen beiden Polen gibt es die unterschiedlichsten Abstufungen, die im Lebenszyklus eines Unternehmens auch variieren können.

Wichtig ist in jedem Fall die besondere Qualität dieser Einflussnahme der verwandtschaftlich miteinander verbundenen Inhabergemeinschaft auf ihr Unternehmen. Diesem Einfluss liegt grundsätzlich und unverzichtbar ein unternehmerischer Gestaltungswille zugrunde. Damit ist eine ganz bestimmte Form der Sinnstiftung gemeint, welche die Inhaberfamilie in einer generationenübergreifenden Perspektive aus ihrem Firmenvermögen und dessen kontinuierlicher werthaltiger Weiterentwicklung gewinnt. Die hierbei involvierten Sinn Dimensionen können sehr verschiedener Natur sein. (Produkte und Dienstleistungen, die von Kunden besonders geschätzt werden, die dauerhafte Unabhängigkeit als wachstumsstarkes, wettbewerbsfähiges Unternehmen, die besondere Reputation der Unternehmerfamilie, die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, die Bedeutung in der Region, die Sicherung von Nachhaltigkeit etc.). Aus diesem Sinnzusammenhang resultiert letztlich jene spezifische unternehmerische Verantwortung der Eignerfamilie, die es ausschließt, das Firmenver-

mögen wie ein Finanzinvestor einzig und allein unter Renditegesichtspunkten zu betrachten. Auf diese besondere Art von Verantwortung gilt es im Folgenden noch näher einzugehen.

Gelingt es, diese unternehmerische Kraft von Generation zu Generation immer wieder zu erneuern, dann begründet und stabilisiert sich so etwas wie eine auf Dauer angelegte wechselseitige Schicksalsgemeinschaft. Die Familie definiert sich als Unternehmerfamilie über den Erhalt und über die erfolgreiche Weiterentwicklung eines florierenden Unternehmens. Aus diesem Ansatz gewinnt sie ihren spezifischen Daseinszweck. Geht dieser Zusammenhang verloren, dann büßt die Familie ein elementares Merkmal ihrer Identität ein. Was dieser Verlust bedeutet, lässt sich vielfach an den schwerwiegenden Konsequenzen beobachten, die der Verkauf des Unternehmens für eine Familie und ihre Mitglieder besitzt. Auf der anderen Seite braucht das Unternehmen, so lange es als Familienunternehmen operiert, für sein eigenes erfolgreiches Gedeihen einen intakten, funktionsfähigen Familienzusammenhalt auf der Seite der Gesellschafter. Von dort kommen jene Kraftquellen und die orientierungsstiftenden Sicherheiten, die Unternehmen dieses Typs für ihre langfristige Perspektive brauchen. Die geschäftspolitischen Grundsätze, die strategischen Intentionen und Werthaltungen der Familie werden im Unternehmen mehr oder weniger explizit als handlungsleitende Entscheidungsprämissen genutzt sowie in Auseinandersetzungen mit den unternehmerischen Impulsen aus dem Kreis der Familiengesellschafter laufend erneuert und weiterentwickelt. In dieser Koevolution von Unternehmerfamilie und Unternehmen wird über die Generationen hinweg die spezifische, wechselseitig aufeinander bezogene Identität beider Seiten immer wieder neu hervorgebracht und bestätigt.

So gesehen sind auch nur jene Unternehmen »Familienunternehmen«, die sich durch das Lebendighalten der unternehmerischen Verantwortung der Eignerfamilie und durch die daraus resultierende Prägung von Familie und Unternehmen alltäglich zu einem Familienunternehmen machen. Solche Unternehmen sind das ständig zu erneuernde Produkt ihrer selbst, für das es jedoch im Zeitverlauf überhaupt keine Bestandsgarantie gibt. Ganz im Gegenteil, es handelt sich um einen äußerst störungsanfälligen Zusammenhang, dessen Funktionstüchtigkeit sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch auf der Seite der Familie ein hohes Maß an Achtsamkeit benötigt. In der Sorge um diese spezifische Funktionstüchtigkeit in der wechselseitigen Vitalisierung von Unternehmen und Familie liegt der eigentlich Kern der Gesellschafterverantwortung. Sie ist darauf fokussiert, die spezifische Qualität des Zusammenspiels von Familie und Unternehmen im Auge zu haben, deren Resultat ein zukunftsfähiges Unternehmen sowie eine lebendige, handlungsfähige Familienkonstellation ist.

Der besondere Charakter des Eigentums an Familienunternehmen

Im heute gängigen Eigentumsbegriff sind ganz verschiedene geschichtliche Bedeutungshorizonte aufgehoben. Im Zuge der Neuzeit hat sich Schritt für Schritt die Idee einer engen Verknüpfung von persönlicher Freiheit und individuellen Eigentumsrechten durchgesetzt. Eigentum bedeutet, über eine Sache frei und ungehindert verfügen zu können. Die Rezeption des römischen Rechts sowie die klare Unterscheidung zwischen der Privatsphäre und einer öffentlich-rechtlichen Sphäre hat dem politischen Konzept des Individualeigentums als Maxime persönlicher Freiheit letztlich seine bis heute gültige juristische Legitimationsbasis geschaffen. In der Sozialverfassung der vormodernen Zeit, also unter den Bedingungen feudaler Lebensverhältnisse, eingebettet in eine ständisch geprägte Ordnung, spielte unser heutiges Eigentumsverständnis noch eine sehr untergeordnete Rolle. Hier war das Lehen als subtiles System abgestufter herrschaftlicher Berechtigungen die prägende Form. Die Ausdifferenzierung des modernen Staates in Verbindung mit der Durchsetzung einer kapitalistischen, geldbasierten Wirtschaft hat diese alteuropäischen, auf den Vorstellungen geteilten Eigentums basierenden Sozialformen weitestgehend zum Verschwinden gebracht. Bestimmte Aspekte dieser verschwundenen Welt leben allerdings in Familienunternehmen in einem gewissen Umfang weiter.

Wenn wir heute von einem Unternehmen im Eigentum einer Familie sprechen, dann verdeckt das den Umstand, dass sich das Unternehmen rechtlich gesehen im Eigentum einzelner Personen befindet, die zueinander in verwandtschaftlichen Beziehung stehen. Die Familie ist in diesem Verständnis keine juristische Person im Sinne des Gesellschaftsrechts, die als soziale Einheit Trägerin eines Firmenvermögens sein kann. Juristisch berechnete Subjekte in diesem Sinne sind ausschließlich die einzelnen Mitglieder der Familie. Sie sind Träger der mit dem Eigentum am Unternehmen verbundenen Rechte und Pflichten. Trotzdem ist die Rede von der Eigentümerfamilie kein ausschließlich metaphorischer Sprachgebrauch. In Familienunternehmen gehört das Unternehmen lebenspraktisch tatsächlich der Unternehmerfamilie. Sie hat einen Großteil ihres Vermögens im Unternehmen investiert, ein Kapital, das für den einzelnen keineswegs fungibel ist und deshalb gern als »patient capital« bezeichnet wird.

Es ist ein Vermögen, das dazu dient, dem Unternehmen eine erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen, die ihrerseits die Basis für eine langfristige, umfassende (also nicht nur ökonomische) Existenzsicherung der Familie als Unternehmerfamilie schafft. Dies bedeutet, dass das Eigentum einer Familie an einem Unternehmen unweigerlich auf transgenerationale Kontinuitätserwartungen verweist. Je gewichtiger die Familie als die zentrale Überlebenseinheit im Kontext des Eigentums an Unternehmen adressiert wird, umso mehr relativiert sich die primär ans Individuum geheftete Eigentumsvorstellung, wie sie den modernen,

immer weiter voranschreitenden Prozess der Individualisierung kennzeichnet. Die alltagspraktisch hochwirksame Vorstellung von der Familie als Eigentümerin des Firmenvermögens sowie die rechtliche Konstruktion die das einzelne Individuum als Inhaber ins Zentrum stellt, schafft ein charakteristisches Spannungsfeld, dessen konstruktive Bewältigung die spezifische Handlungsfähigkeit von Unternehmerfamilien ausmacht.

Die in sich paradox gebaute Konstruktion des Eigentums in Familienunternehmen legt es nahe, dass die in die Gesellschafterrolle eingebauten Berechtigungen nicht als unbeschränkte Individualrechte verstanden werden. Jeder Familiengesellschafter fungiert als Mitglied einer Gemeinschaft in dem Bewusstsein, dass sich die persönlichen Vorteile aus dieser Rolle nur insoweit realisieren lassen, als der Familienzusammenhang lebendig und handlungsfähig gehalten wird. Damit ist die Grundlage dafür geschaffen, dass im Selbstverständnis der Gesellschafter die Überlebensfähigkeit der Familie als Unternehmerfamilie generationsübergreifend als oberste Handlungsmaxime zu gelten hat. So verstanden gewinnt das Gesellschaftersein in Familienunternehmen ausschließlich daraus seinen Sinn, dass die individuell konstruierte Eigentümerverantwortung als Dienst an der Vitalität der Unternehmerfamilie gesehen wird, damit diese in den dafür geeigneten Strukturen und Prozessen für die erfolgreiche Entwicklung ihres Unternehmens Sorge tragen kann. Insofern ist die Spannung zwischen dem Individualrecht der Gesellschafter und der Familie als vorrangige Überlebenseinheit eine durchaus listige Konstruktion, die dazu anregt, die unternehmerische Energie jedes Gesellschafters als gebündelte Kraft in den Dienst einer gedeihlichen Unternehmensentwicklung zu stellen. Nur wenn dies gelingt, kann jeder Gesellschafter kontinuierlich seine monetären und nichtmonetären Ausschüttungen erwarten. Natürlich muss das Gesellschaftersein aber auch wirtschaftlich Freude machen, soll das unternehmerische Engagement auf Sicht gesehen wach bleiben.

Letztlich sind Familienunternehmen so gebaut, dass die konsequente Verfolgung von Einzelinteressen der Gesellschafter ohne Rücksicht auf den Familienzusammenhang am Ende des Tages immer zu einer massiven Selbstschädigung aller Beteiligten führt. Konflikte im Gesellschafterkreis haben es meist an sich, eine ungebremste Eskalationsdynamik zu entwickeln, in der diese Selbstschädigungsprozesse (oftmals sehenden Auges) in Kauf genommen werden.

Was prägt die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen?

Wir haben gesehen, dass es das Eigentum und die daraus resultierende unternehmerische Verantwortung ist, die ein Unternehmen und eine Familie auf eine ganz spezifische Weise aneinander koppeln. Erst durch diese Kopplung wird ei-

ne Familie zu einer Unternehmerfamilie und ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen. Beide Seiten bringen sich in einem koevolutionären Prozess in ihrer jeweiligen Identität hervor, indem die Familie ihr Unternehmen gleichsam als Dauergast oder als weiteres Kind mit am Tisch sitzen hat, während das Unternehmen eine Vielzahl familienhafter Elemente in seine eigene Kultur, in seine Strukturen und Prozesse inkorporiert, ohne genau dies als dem Unternehmen wesensfremd anzusehen. Insofern dürfte schon deutlich geworden sein, dass den Gesellschaftern in dieser Koevolution im Guten wie im Schlechten eine ganz besondere Bedeutung zukommt.

Der Begriff der Verantwortung wird heute auf sehr vielfältige Weise straziert, die meist dazu führt, dass seine Konturen letztlich unscharf bleiben. Im Kontext der Gesellschafterrolle verweist er auf einen ganz spezifischen sozialen Zusammenhang, für dessen Gedeihen sich der Einzelne höchstpersönlich zuständig und dem er sich innerlich verpflichtet fühlt. Dieser Verantwortungszusammenhang richtet sich zum einen auf das Unternehmen. Die unternehmerische Verantwortung, die diese Seite der Gesellschafterrolle abbildet, zielt darauf ab, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, die Voraussetzung dafür sind, dass mit dem Unternehmen etwas Dauerhaftes entstehen kann, das sich wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickelt, das aber auch in seinem gesellschaftlichen Umfeld nachhaltig spürbaren Nutzen stiftet. Beides zusammen kann man mit dem Begriff der Wertschöpfung belegen. Zum anderen verweist das Verantwortlichsein der Gesellschafter gleichgewichtig auf die Unternehmerfamilie, die aus dieser Perspektive zum Gegenstand des Sich-Kümmerns im Sinne eines funktionstüchtigen, sehr persönlich getönten Handlungszusammenhangs wird.

Es liegt im elementaren Gesellschafterinteresse, dass die Eignerfamilie ein kraftvolles Gegenüber zum Unternehmen bleibt. Nur dann wird die Familie zu einer wettbewerbsrelevanten Ressource für die Entwicklung des Unternehmens.

Die Gesellschafter haben beide Überlebenseinheiten in ihrem spezifischen Wechselspiel im Blick. Das macht den Kern ihres Verantwortlichseins aus. Die oft kontrovers diskutierte Frage, ob »company first« oder »family first«, macht aus den genannten Gründen keinen Sinn. Diese Opposition bildet keine sinnvolle Alternative in der Steuerung von Familienunternehmen. Es geht, wie gesagt, um die wechselseitige Vitalisierung von Unternehmen und Familie, es geht darum, eine gedeihliche Koevolution zum Wohle beider Seiten ingang zu halten. Begreift man die Gesellschafterrolle in dem hier vorgestellten Sinne, dann impliziert sie ein erhebliches Maß an innerer Beschäftigung sowohl mit dem Unternehmen, also mit dem Aufbau von Grundkenntnissen hinsichtlich der unternehmerischen Zusammenhänge und der damit verbundenen Herausforderungen, als auch ein Engagement für und in der Familie.

Zweifelsohne ist die emotionelle Basis für die Beziehungen der Gesellschafter untereinander zu allererst die gemeinsame Zugehörigkeit zu einem Famili-

enverband. Diese Basis wurzelt in dem mehr oder weniger nah miteinander Verwandtsein. Aus der Familiendynamik und der eigenen Position in derselben gewinnen diese Beziehungen ihre spezifische emotionale Tönung. Die Wahrnehmung der Gesellschafterverantwortung braucht dazu jedoch eine gewisse Distanz. Sie kann nicht das schlichte Resultat des persönlich Getriebenen- und Bestimmteins infolge dieser Familiendynamik sein. Die Fähigkeit zu dieser Art von Distanzierung erwächst letztlich aus einer eigenständigen inneren Beziehung zum Familienunternehmen, also aus dem unternehmerischen Gestaltungswillen, der das Unternehmen davor schützt, Opfer unbeherrschbar gewordener Familienkonflikte zu werden. Diese Distanzierungsfähigkeit ist die unerlässliche Voraussetzung dafür, um zwischen den eingespielten Loyalitätserwartungen in der Familie und dem, was das Unternehmen an unternehmerischen Impulsen aus seinem Gesellschafterkreis braucht, gekonnt balancieren zu können.

Aus dem bislang Gesagten geht bereits unmissverständlich hervor, dass die Rolle des Gesellschafters in Familienunternehmen nicht so konzipiert ist, dass jemand in dieser Funktion in erster Linie sich selbst und seine eigenen Interessen im Blick haben sollte, auch wenn die juristische Fassung dieser Rolle dahingehend missverstanden werden kann. Der persönliche Nutzen entsteht für jeden Gesellschafter durch das erfolgreiche Gedeihen der schon öfters angesprochenen Koevolution von Familie und Unternehmen. Darin liegt der tiefere Sinn der Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie.

Kann man sich als Gesellschafter damit nicht identifizieren, sollte man sich aus dieser Rolle verabschieden. Die Ursachen für diese Nichtidentifikation können ganz unterschiedlicher Natur sein. In ihrer Wirkung führt Nichtidentifikation jedoch immer dazu, dass destruktive Dynamiken im Zusammenspiel von Gesellschafterkreis und Unternehmen wirksam werden.

Verantwortung zu übernehmen heißt stets, sich der eigenen Einflussmöglichkeiten durch aktives Tun oder Unterlassen bewusst zu sein. Diese gezielte Auseinandersetzung mit den eigenen Möglichkeiten, aber auch mit den eigenen Grenzen, impliziert, dass man Verantwortung für sich so konzipiert, dass man beobachtete und erlebte Zustände in den Verantwortungsbereichen, die zu ernstesten Irritationen Anlass geben, nicht einfach nur hinnimmt und duldet. Man versteht sich selbst als mitverursachend für die beobachteten Zustände und steht diesen nicht gleichgültig, also emotional unberührt, gegenüber. Sich für etwas verantwortlich zu fühlen, heißt, immer die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten gezielt auszuloten, ohne sich selbst zu überschätzen bzw. zu überfordern. Diese ausschlaggebende Kraft zur Selbstverpflichtung von Gesellschaftern wird aber nur wachsen und immer wieder erneuert werden, wenn Familiengesellschafter über die Zeit hinweg ausreichend emotionale Nahrung aus der Familie selbst sowie aus der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens ziehen können.

»Corporate Governance« und »Family Governance«: Zwei Seiten ein und derselben Medaille

Angepasst an die einzelnen Phasen im Lebenszyklus von Familienunternehmen gilt es jene Strukturen, Regelwerke und Prozesse weiterzuentwickeln, in denen sich die spezifische Verantwortung der Gesellschafter realisieren kann. Tatsächlich ist dies letztlich eine nicht delegierbare Aufgabe der Gesellschafter. Sie müssen sich selbst eben diese strukturellen Rahmenbedingungen schaffen und laufend weiterentwickeln, die ihnen ein sinnvolles Wirksamwerden aus der Gesellschafterverantwortung heraus möglich machen. Gesellschaftsrechtlich fixierte Rahmen sowie vertraglich im Gesellschaftervertrag, in Satzungen und Geschäftsordnungen festgelegte Regelwerke lenken die Wahrnehmung der Gesellschafterrolle in ganz bestimmte Bahnen. Sie schützen das Individualrecht und sie begrenzen es gleichzeitig im Interesse der Entscheidungsfähigkeit des gesamten Gesellschafterkreises.

Diese Entscheidungsfähigkeit als Gemeinschaft der Inhaber ist für die Realisierung der Grundfunktion des familiären Eigentums am Unternehmen letztlich der entscheidende Punkt. Darauf zielt das vertraglich fixierte Regelwerk, während die Sorge darum im Zentrum der Verantwortung jeden Gesellschafters liegt, der durch den professionellen Umgang mit dieser Rolle diese Qualität des Gesellschafterkreises mit im Auge hat.

Insofern ist der wirkungsvollste Stellhebel in der Wahrnehmung der Gesellschafterverantwortung hinsichtlich des Unternehmens die Etablierung und die ständige Weiterentwicklung einer funktionstüchtigen »Corporate Governance«. Diese impliziert die Sorge um geeignete Führungsstrukturen und Führungspersonlichkeiten im Unternehmen, um dazu passende Aufsichts- und Beiratsgremien und wenn notwendig auch um Entscheidungsgremien auf Seiten der Gesellschafter (Gesellschafter- oder Familienräte). Letztlich fußt das Ganze auf einer regelbasierten Balancierung der Machtverhältnisse, eingebettet in stabile, miteinander verzahnte Autoritätsstrukturen, die sich selbst erneuern können.

In diesem Sinne brauchen Familienunternehmen akzeptierte Spielregeln für die heiklen Übergänge (beim Generationswechsel) an der Spitze des Unternehmens, im Aufsichtsrat, aber auch im Hinblick auf die Gesellschafter. Dabei geht es immer um das Vermeiden eines Autoritätsvakuums, das meist zu einer nachhaltigen Destabilisierung dieser für die Handlungsfähigkeit von Familienunternehmen so ausschlaggebenden Strukturen führt. Geht der Blick für die Gesamtverantwortung im Gesellschafterkreis verloren, dann setzt der Zerfall in familiäre Fraktionen ein, die all ihre Kraft auf die kompromisslose Durchsetzung ihres Partialinteresses setzen. Um das zu vermeiden, braucht es akzeptierte Regeln und akzeptierte Mechanismen zur Konfliktbearbeitung, die geeignet sind, die Auflösung von Selbstblockaden speziell im Gesellschafterkreis sicher herbeizuführen.

Mit Blick auf das Lebendighalten des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie bieten sich für Gesellschafter ebenfalls eine Fülle von Initiativen an, die je nach dem Komplexitätsgrad und der Ausdifferenzierung der Verwandtschaftsverhältnisse alle darauf abzielen, die Familie als integrierende soziale Einheit nicht verloren gehen zu lassen. In der Literatur werden dafür Maßnahmen beschrieben, die von der Entwicklung einer zeitgemäßen Familienstrategie («Family Governance») über die gezielte Heranführung der Jungen ans Unternehmen bis hin zu spezifischen Kommunikations- und Begegnungsplattformen reichen, die die Beziehungen auch zwischen weiter entfernt verwandten Mitgliedern einer verzweigten Unternehmerfamilie pflegen und vertiefen. Die lebendig bleibende Kohäsion der Familie ist das entscheidende »Asset« von Familienunternehmen. Es braucht gezielte Pflege, derer man sich ab einer bestimmten Größe der Familie bewusst annehmen muss.

Im Grunde genommen lastet auf Gesellschaftern, gerade auch auf den nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern, ein erhebliches Maß an Verantwortung für das Wohl und Wehe von Familienunternehmen. Nicht immer wird systematisch dafür gesorgt, dass sie dieser Verantwortung auch gerecht werden können. »Professional Ownership« ist aus diesem Grunde eine wichtige Zielsetzung, wenn es darum geht, die unternehmerische Energie in den immer größer werdenden Unternehmerfamilien breit zu verankern und von Generation zu Generation immer wieder neu aufleben zu lassen.

Literatur

- Eisenmann-Mittenzwei, Alexander** | Familienunternehmen und Corporate Governance, Hamburg **2006**
- Iliou, Christopher D.** | Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen. Ein nur scheinbarer Widerspruch, Köln **2010**
- Kormann, Hermut** | Zusammenhalt der Unternehmerfamilie, Berlin/Heidelberg **2011**
- Kormann, Hermut** | Beiräte in der Verantwortung – Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, Berlin/Heidelberg **2008**
- Lange, Knut Werner/Leible, Stefan** (Hrsg.) | Governance in Familienunternehmen, Jena **2010**
- Wimmer, Rudolf** | Typische Schwächen und Potentiale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen, in: Tom A. Rüsen (Hrsg.), Familienunternehmen erfolgreich sanieren, Berlin **2011**, 43-61