

2 Erwerb von Verantwortungsbewusstsein

Es gibt Begriffe, die zu tief sind, um je ausgelotet werden zu können. „Verantwortung“ gehört zu diesen Begriffen. Wir versuchen dennoch diesen Begriff zu entfalten, denn dieses Buch will Gesellschafter dabei unterstützen, ein Verständnis für ihre spezifische Verantwortung zu entwickeln und diese auch wahrzunehmen. In den nachfolgenden Abschnitten gehen wir der Frage nach, warum und wofür Menschen Verantwortung übernehmen. Verantwortungsbewusstsein ist eine sehr individuelle Eigenschaft; jeder muss sie sich selbst erarbeiten. Der Ausgangspunkt hierfür ist das psychische bzw. emotionale Eigentum als das Bewusstsein, etwas zu besitzen, das einen etwas angeht. Ausgehend von diesen Überlegungen zur psychischen Aneignung des Eigentums (Abschnitt 2.2) beschäftigen wir uns mit der Ausbildung von persönlichem Verantwortungsbewusstsein (Abschnitt 2.3) und machen deutlich, welche Dimensionen von Verantwortung für den Gesellschafter existieren (Abschnitt 2.4). Abschließend werden wir uns damit beschäftigen, welche Kompetenzen notwendig sind, damit Gesellschafter ihre Verantwortung auch wirklich ausüben können (Abschnitt 2.5).

2.1 Begriff der Verantwortung

Verschiedene Erscheinungsformen

„Verantwortung“ kann (ebenso wie das englische Wort „responsibility“) entsprechend seiner sprachgeschichtlichen Herkunft als die Möglichkeit zur Antwort auf eine Herausforderung definiert werden. Die Aufgabe, man solle Verantwortung tragen, nimmt im Kreis der Handlungsorientierungen für das Individuum einen heute stark betonten Rang ein. Der Appell an die Verantwortung scheint auch die früher stärkere Betonung der Pflicht zu ersetzen.²⁷ Pflichten sind allerdings Zwang; Verantwortungsbewusstsein

²⁷ Vgl. Schwartländer, J. (1974): S. 1577 f.

hingegen ist eine Tugend und „Tugend ist eine Freiheit“²⁸. Verantwortung ist ein Oberbegriff für einzelne Verantwortlichkeiten mit unterschiedlichen Grundlagen und unterschiedlichem Geltungsanspruch.²⁹

- Verantwortung auf der Grundlage gesetzlicher Verpflichtung: Sie bedeutet ein sanktionsbelegtes „Müssen“.
- Verantwortung auf der Grundlage moralischer Gebote: Sofern diese nicht Eingang in die Gesetzgebung gefunden haben, markieren sie nicht generell ein „Müssen“, sondern lediglich ein „Sollen“, dessen Verletzung allerdings ebenfalls Sanktionen seitens der Gesellschaft zur Folge haben kann (Verlust der Reputation, des Respekts). Primär religiös begründete Handlungsgebote werden allerdings in unserer säkularisierten Gesellschaftsordnung nicht mehr allgemein anerkannt.
- Verantwortung auf Grund einer Erwartung der Gesellschaft an die „Funktion“ oder „Rolle“ einer Person in der Gesellschaft: Entsprechend der Vielfalt der Rollen, die das Individuum einnehmen kann, ergeben sich unterschiedliche Verantwortlichkeiten, so – in unserem Kontext – solche als Familienvater, als Geschäftsführer, als Verwandter, als Mitgesellschafter oder als Freund.
- Aus dem Beruf ergibt sich eine spezielle „professionelle“ Verantwortung. Ein Amt als Dienst für das Gemeinwesen erlegt „Amtspflichten“ auf.
- Freiwillig übernommene Verpflichtungen auf Grund eines Vertragsverhältnisses.
- Freiwillig übernommene Verpflichtungen auf Grund einer persönlich gewonnenen Einsicht in ein Handeln-Sollen, um einer Herausforderung aus der Welt gerecht zu werden, indem etwa Schutz gewährt, Hilfe geleistet oder Zusammenarbeit angeboten wird.

Der Begriff der Verantwortung ist deshalb etwas „unscharf“, weil er sowohl als Oberbegriff für eine allumfassende Grundhaltung verwendet wird als auch für Teilverpflichtungen herangezogen wird, die sich aus unterschiedlichen Grundlagen und Rollenbezügen ergeben. Sofern die Verantwortung aber einer Person zugerechnet und von ihr wahrgenommen wird, ist sie etwas Einheitliches: Sie wird zur persönlichen Verantwortung.

²⁸ Comte-Sponville, A. (2004): S. 261.

²⁹ Vgl. Kaufmann, F.-X. (1995): S. 72 ff.; Schwartländer, J. (1974).

Ganzheitlichkeit des persönlichen Handelns

Verantwortung bezieht sich auf die möglichen Zustände der Welt im Einflussbereich des Verantwortlichen. Sie ist immer verknüpft mit Handlungsmöglichkeiten, wozu natürlich auch das bewusste Nicht-Handeln, das Unterlassen, gehört. Sie erstreckt sich dabei auf ein gesamthaftes Ergebnis des Handelns. Die unterschiedlichen Grundlagen der Verantwortlichkeit (Gesetze usw.) ändern also nichts daran, dass das Handeln in Verantwortlichkeit immer gesamthaft ist. Die Verantwortung erstreckt sich auf die in der beeinflussten Welt verfolgten Ziele, die dabei eingesetzten Mittel, die dadurch herbeigeführten Folgen einschließlich der Nebenwirkungen, die gegebenenfalls nicht gewünscht, aber bewusst in Kauf genommen werden. Durch diesen ganzheitlichen Bezug geht Verantwortung weit über das rechtlich festgelegte „Müssen“ bzw. „Nicht-Dürfen“ in eng definierten Tatbeständen hinaus.

Die Möglichkeit zu handeln, die Verantwortung zu handeln, aber auch die Grenzen dieser Verantwortung ergeben sich aus der Position, die die Verantwortung tragende Person in der Welt, in der Gesellschaft einnimmt. Der Umfang der Handlungsmöglichkeiten wie auch die Herausforderungen, die zum Handeln verpflichten, bedürfen einer auf die einzelne Person und ihre Position bezogenen Reflexion darüber, was nun ganz konkret die gebotene Handlung sein muss, die sich aus der Verantwortung eines Menschen z. B. als Bürger, als Christ oder als Nachbar ergibt. In unserem Kontext ist es die Position des Inhabers bzw. meist des Mitinhabers eines Familienunternehmens. Diese Position entsteht aufgrund besonderer biografischer Entwicklungen: Eine bestimmte Personengruppe wird zu Gesellschaftern eines Unternehmens, das wiederum für andere Menschen als Lieferant, Kunde oder Arbeitgeber wichtig wird. Die Verantwortung der Generation, die diese Entwicklung durch den Aufbau eines Unternehmens in Gang setzt, besteht im weitesten Sinne darin, dafür Sorge zu tragen, dass sich die von ihr angestoßene Entwicklung fortsetzen kann.³⁰ Die allgemein menschliche Verantwortung für die nächste Generation findet im Kontext des Familienunternehmens einen ganz konkreten und praktischen Ausdruck. Das Unternehmen soll durch die nächste Generation weitergetragen und weiterentwickelt werden können. Unter dem Aspekt der Gerechtigkeit zwischen den Gesellschaftern ist außerdem dafür zu sorgen, dass eine nachfolgende Gesellschaftergeneration mindestens ebenso gute (und wenn möglich bessere) Chancen erhält, das Unternehmen ihrerseits fortzuführen, und zwar für sich und alle, die von seinem Wohlergehen profitieren.

³⁰ Vgl. Picht, G. (1969): S. 332.

Wenn der Begriff der Inhaberverantwortung – „responsible ownership“ – verwendet wird, dann geht es um eben diese gesamthafte Verantwortung eines Gesellschafters aus den verschiedensten Grundlagen seiner Verantwortlichkeit: Gesetz, Moral (Recht und Anstand), Gesellschafterverträge, Verpflichtungen als Gesellschafter und Familienmitglied oder freiwillig übernommene Verpflichtungen für den Zustand der engeren oder weiteren Umwelt. Gleichwohl konzentrieren wir uns im Folgenden auf die Verantwortlichkeiten, die sich aus der Position als Familienmitglied und als Gesellschafter ergeben – und lassen andere Verantwortlichkeiten aufgrund der Rolle als Bürger oder als Nachbar ausgeblendet.

2.2 Juristisches und psychisches Eigentum

Eigentum als Grundlage von Verantwortung

Eigentum ist verbunden mit Rechten, Pflichten und Verantwortung. Der Zustand einer Sache wird von der Umwelt dem Inhaber zugerechnet. Über diese Zurechnung wird die aus dem Eigentum erwachsende Verantwortung zu einer persönlichen Angelegenheit des Inhabers. So beschreibt Durkheim das Eigentumsrecht als ein direktes moralisches Band zwischen dem „besessenen“ Ding und der Person des Inhabers.³¹ Der mit dem Eigentum verbundene Anspruch auf Entscheidungsbefugnis über das Eigentum sowie auf Gestaltungsmöglichkeiten aus den Eigentumsrechten heraus bedingt unmittelbar, dass für die in diesem Zusammenhang getroffenen Entscheidungen auch die Verantwortung übernommen werden muss: „So besteht die Verantwortung des Familienunternehmers gerade darin, aus Pflichtgefühl heraus für die Folgen seines Tuns einzustehen.“³² Kirchhof prägt hierfür den Begriff „Verantwortungseigentum“: „Kernidee des Eigentums ist das Verantwortungseigentum.“³³

Juristisches Eigentumsrecht

Die Unternehmung und so auch die Familiengesellschaft sind ein juristisches Konstrukt. Der juristische Eigentumsbegriff steht als erste Erfahrung und als *Grundlage der weiteren Qualitäten des Eigentumsbegriffs* im Vor-

³¹ Vgl. Durkheim, E. (1991): S. 206; Etzioni, A. (1991).

³² Hennerkes, B.-H. (2004): S. 11.

³³ Kirchhof, P. (2005): S. 19.

dergrund der Gesellschaftererfahrung. Unter Eigentum versteht man – weit gefasst – „die sozial anerkannten Ansprüche von Individuen an einen Gegenstand“.³⁴ Die moderne Theorie konzentriert sich dabei jedoch weniger auf den Gegenstand selbst als vielmehr auf die Rechte, die daran geknüpft sind (Property Rights). Im Normalfall wird über diese Rechte im Ganzen verfügt.³⁵ Das umfassende Recht eines Eigentümers (Besitz-, Verfügungs- und Nutzungsrecht) besteht darin, über Gebäude, Grund und Boden (unbewegliche Sachen) und sonstige Habe (bewegliche Sachen, Rechte) frei zu verfügen. Hierbei sind freilich die Grenzen der Rechtsordnung einzuhalten. In Deutschland ist das Eigentum als Freiheitsrecht des Einzelnen grundrechtlich mit der in Artikel 14 GG formulierten Eigentumsgarantie geschützt. Zugleich unterliegt es der Sozialbindung, das heißt, es hat verpflichtenden Charakter, sein Gebrauch soll auch dem Wohl der Allgemeinheit dienen.

Die Gesetze legen zwar viel für die allgemeine Verantwortung eines Bürgers fest, aber vergleichsweise wenig für den Bürger als Inhaber. Für ihn gibt es nur wenige Pflichten und diese sind – wie etwa die „Treuepflicht des Gesellschafters“ – oft nur vage umrissen. Der Schwerpunkt der Gesetze liegt – bemerkenswerterweise – auf den Rechten des Gesellschafters, die vor den Zumutungen anderer Gesellschafter geschützt werden und die gegenüber dem Unternehmen und seiner Geschäftsführung durchgesetzt werden können. Auch die Fixierungen von Rechten und Pflichten in Satzungen und Verträgen sind meist nur Verfahrensregeln, um die Willensbildung oder die Auseinandersetzungen im Kreis der Gesellschafter zu ordnen. Der Vorteil juristischer Regelungen besteht darin, dass die Voraussetzungen für ein Handeln bestimmt und eindeutig beobachtbar bzw. überprüfbar sind und dass die Konsequenzen ebenso eindeutig festgelegt sind. Sie sagen jedoch nur wenig über die Inhalte eines verantwortlichen Handelns aus. Verfahrensregeln von Gesetzen oder Verträgen konzentrieren sich vor allem auf die Störung einer Beziehung, auf den Konflikt, die Auseinandersetzung und die Auflösung der Beziehung. Das juristische Eigentum grenzt ab, aber es schafft keine Bindung. Das, was erforderlich ist, damit eine Bindung an das Eigentum entsteht, ist nicht Gegenstand juristischer Verfahrensbestimmungen. Diese Bindungskräfte können nur aus emotional fundierten Beziehungen gewonnen werden, was in dem

³⁴ Engel, C. (2002): S. 32.

³⁵ Bestehen einzeln gestaltete Vertragskonstruktionen, kann die Verfügung auch einzeln möglich sein. Zum Aspekt, dass diese erhöhte Einflussmöglichkeit das Korrelat zur höheren Bindung des Vermögens ist, vgl. Abschnitt 6.2.

Konstrukt des „psychischen Eigentums“, das im Diskurs zur Familienunternehmung auch „emotionales Eigentum“ genannt wird, erfasst wird. Diese Bindung an das Eigentum ist aber auch die Voraussetzung dafür, dass zu den Miteigentümern an dem Familienunternehmen eine zwischenmenschliche Beziehung aufgebaut wird: aufeinander eingehen, gemeinsame Überzeugungen entwickeln, „an einem Strang ziehen“.

Eigentum als Begründung von Handlungsfähigkeit

Die über das Gesetz hinausgehende Verantwortlichkeit auf Grund von allgemeinen moralischen Erwartungen oder von sozialen Rollenerwartungen ist immer eine subjektive Antwort auf eine einer Person oder Personengruppe gestellte Herausforderung. Hier geht es um die Verantwortung für ein „Zu-Tuendes“ (Jonas), also um ein Tätigwerden. Die im Grundgesetz verankerte Sozialverpflichtung des Eigentums reicht in diese moralische Dimension hinein. Diese Verantwortung ergibt sich aus der Macht und dem Einfluss, die mit der Inhaberstellung verbunden sind:

„Das Wohlergehen, das Interesse, das Schicksal Anderer ist, durch Umstände oder Vereinbarung, in meine Hut gekommen, was heißt, daß meine Kontrolle *darüber* zugleich meine Verpflichtung *dafür* einschließt. Die Ausübung der Macht ohne die Beobachtung der Pflicht ist dann »unverantwortlich«, das heißt ein Bruch des Treueverhältnisses der Verantwortung.“³⁶

Was aber das „Zu-Tuende“ konkret ist, ist nicht mehr – wie bei der gesetzlich festgelegten Verantwortung – hinreichend allgemeingültig spezifiziert, sondern muss subjektiv vom Verantwortungsträger für sich selbst bestimmt werden. Diese subjektive Antwort ist in vielfacher Hinsicht „bedingt“, hat einen breiten Ermessensspielraum und ist intersubjektiv nicht kontrollierbar. Der umgangssprachliche Begriff des „Engagements“ erfasst m. E. gut den persönlichen Wahlakt, wofür ich meine Handlungsfähigkeit einsetzen, wofür ich mich engagieren will. Die nachfolgend aufgeführten Aspekte spielen für diesen Wahlakt eine Rolle:

1. Die Handlungssituation kann komplex sein und die Folgen des Handelns lassen sich möglicherweise – von außen – nicht eindeutig abschätzen. Die Komplexität kann auch darin begründet liegen, dass zwischen Handlung und Handlungsfolgen weitreichende Wirkungsketten und große Zeiträume liegen. Eine wirksame Kontrolle durch die Rückkopplung der Wirkungen auf das Handeln ist dann

³⁶ Jonas, H. (1993): S. 176.

nicht möglich. Genau diese Idee von der großen Ausdehnung des Verantwortungszeitraumes steht im Mittelpunkt von Jonas' Überlegungen zur Verantwortung vor der Zukunft und vor der nächsten Generation. Und genau diese Merkmale – Komplexität und Langfristigkeit der Wirkungsketten – sind auch zentrale Charakteristika der verantwortungsvollen Aufgabe, Gesellschafter eines Familienunternehmens zu sein.

2. Es können widersprüchliche Verpflichtungen bestehen. Dies ist denkbar bei konkurrierenden moralischen Geboten, wobei allerdings von größerer praktischer Bedeutung das Vermeiden von unmoralischem Verhalten ist, was in jedem Kulturkreis noch hinreichend bestimmbar erscheint. Regelmäßig können sich aber auch divergierende Anforderungen aus den Erwartungen an die unterschiedlichen Rollen ergeben, die die Person einnehmen kann. Die Güterabwägung bei konkurrierenden Anforderungen beruht auf einem persönlichen Präferenzsystem, das letztendlich das persönliche Engagement bestimmt.
3. Schließlich wird die Verantwortlichkeit des Handelnden von seinen extern gegebenen Handlungsmöglichkeiten und seinem subjektiven Bewusstsein seiner eigenen Kompetenz bestimmt. In diesen Kriterien wird deutlich, dass Familiengeschafter eine größere Verantwortung haben als Publikumsaktionäre oder Besitzer anderer fungibler Finanzanlagen, ganz einfach, weil sie umfassendere Einwirkungsmöglichkeiten auf ihr Eigentum haben. Die Geschäftsführungsbefugnis des Personengeschafters oder die Weisungsbefugnis der GmbH-Geschafter sind hierfür augenfällige Indizien. Diese große Einflussmöglichkeit wird durch die Eigentumsdauer noch verstärkt. Man kann auf der Basis des Eigentums die eigene Zukunft gestalten, hat dann aber auch für eben diese gestaltete Zukunft einzustehen.

Ein persönliches Engagement ist – wie gesagt – immer eine spezifische, ganzheitliche Reaktion auf eine Herausforderung seitens der Welt. Im verantwortlichen Handeln muss der Akteur alle ihm möglichen Güterabwägungen treffen und Rollenkonflikte „für sich“ entscheiden.

Psychisches Eigentum

Bei der Frage, was das „Zu-Tuende“ sei, geht es nicht allein um die positiven Wirkungen des Eigentums für alle davon Betroffenen, sondern – spezifischer – um die Aufrechterhaltung einer bestimmten Eigentumskonstellation als Wert an sich. Diese Aufgabe setzt zwar das juristische Eigentum

regelmäßig voraus, auf Grund dessen eine oder mehrere Personen in den Kreis derjenigen einbezogen werden, die Handlungskompetenz haben. Sie verlangt aber darüber hinaus ein persönliches Interesse, ja eine innere Überzeugung, dass diese Eigentumskonstellation es wert ist, bewahrt zu werden. Für die Entwicklung dieses spezifischen Verantwortungsbewusstseins hat seit Anfang des Jahrhunderts in der Forschung zur Familienunternehmung das Konzept des psychischen (engl. „psychological“) bzw. emotionalen Eigentums (was ich hier gleichsetze) an Bedeutung gewonnen. Das psychische Eigentum ist eine Beziehung zwischen Eigentum und Inhaber, die Wirkungen in beide Richtungen entfaltet:

- eine Einwirkung auf die Konstruktion des Selbst und der Identität des Inhabers und
- eine Bindung des Inhabers an das Eigentum.

Die oben zitierte Qualifizierung des Eigentums durch Durkheim als Band zwischen Inhaber und Besitzer wird in dieser Sicht verstärkt und überhöht. Der eigene Besitz wird zum elementaren Bestandteil für die Konstruktion des Selbst-Seins. Auch nach Sartre bestimmt das Haben, neben Sein und Tun, die menschliche Existenz.³⁷

Bedeutung von Besitz für die Definition des Selbst³⁸

- Bedeutung für die Konstruktion der Autobiografie: Besitzgüter spielen eine Schlüsselrolle in der Erzählung der Autobiografie.
- Geschichten erzählende Bedeutung: Besitzgüter helfen, Geschichten über diese und die Beziehung der Person zu den Gütern zu erzählen.
- Bedeutung für die Selbstreflexion („Wer bin ich?“): Aus der Reflexion über die Beziehung zum Besitzgegenstand wird Einsicht darüber geschöpft, worin das eigene Selbst besteht.
- Bedeutung für die eigenen Handlungsmöglichkeiten („Was kann ich tun?“): Die durch den Besitz gegebene Handlungsmöglichkeit erlaubt der Person, persönliche Kompetenz und Einflussmöglichkeiten zu erfahren.
- Bedeutung für die Bestimmung der Grenzen des Selbst: Was gehört zu mir und wo beginnt der Einzugsbereich der anderen.

³⁷ Sartre, J. P. (2006): S. 988.

³⁸ Vgl. Kleine, S. S./Baker, S. M. (2004): S. 7 f. mit weiteren Verweisen.

- Bedeutung für die Entwicklung des Selbst: Besitzgüter beeinflussen das Wachstum und die Entwicklung der Persönlichkeit.
- Bedeutung für das Zugehörigkeitsbewusstsein: Besitzgüter sagen etwas darüber aus, mit wem ich verbunden bin oder wie ich mit anderen verbunden bin.
- Bedeutung als Anpassungshilfe: Die Bewahrung von Besitzgütern hilft sich Brüchen und Veränderungen im Leben anzupassen und sich damit abzufinden.
- Bedeutung als Bewahrung des Selbst: Diese Bedeutung wird insbesondere im Verschenken und Vererben von emotional bedeutungsvollen Gütern sichtbar.

Psychisches Eigentum am Familienunternehmen

Für Gründer-Alleingesellschafter ist das Unternehmen, für das er seine ganze Energie einsetzt, oft eine Erweiterung des individuellen Selbst-Seins. Das psychische Eigentum erwächst so aus seinem intensiven persönlichen Einsatz als Alleininhaber und damit regelmäßig aus der operativen Führungstätigkeit im Unternehmen. Der Erfolg des Unternehmens wirkt zurück auf sein Selbstbewusstsein. Genau an dieser Stelle offenbart sich eine der besonders tückischen psychischen Fallen für Gründer-Alleininhaber: Der Unternehmenserfolg wird vorwiegend den eigenen Fähigkeiten zugerechnet. Im Laufe der Zeit kann sich hieraus ein Unfehlbarkeitsgefühl entwickeln, das dazu führt, dass der Erfolgreiche auch große Risiken beherrschen zu können glaubt.

Auch ein Mitgesellschafter, der sich selbst als sehr wichtig für den Bestand des Unternehmens ansieht und für den das Unternehmen eine große persönliche Bedeutung hat, kann mit der Zeit das Gefühl entwickeln, dass „das zu ihm gehört“ oder ein Anteil vom Ganzen „zu ihm“ gehört. Für unser Thema ist es von Bedeutung, durch die Schaffung eines Gefühls von psychischem Eigentum *alle Gesellschafter*, auch die nicht im Unternehmen tätigen oder geringer beteiligten, an das Unternehmen zu binden. Das psychische Eigentum kann sogar den nicht so sehr auf materielle Güter ausgerichteten Gesellschafter an das Unternehmen binden. Nicholson und Björnberg³⁹ entwickeln ihr Konzept des „Emotional Ownership“ als kognitiven und emotionalen Ausdruck der Bindung eines (jungen) Familienmitgliedes

³⁹ Vgl. Nicholson, N./Björnberg, Å. (2008).

Tabelle 1. Dimensionen der Emotional Ownership nach Nicholson & Björnberg⁴⁰

		Ausprägung „emotionalen Besitzes“ (Emotional Ownership)	
		<i>Stark</i>	<i>Schwach</i>
Emotionale Grundstimmung gegenüber dem Unternehmen	<i>Positiv</i>	Tiefes Gefühl von Verbundenheit und gemeinsamem Schicksal „Ich bin sehr verbunden mit dem Unternehmen: Es macht mich stolz. Der Erfolg des Unternehmens ist mein Erfolg.“	Oberflächlich, unbekümmert „Es ist schön, dass das Unternehmen existiert, aber es hat keine große Bedeutung für mich. Es ist nichts, was bestimmt, wer ich bin.“
	<i>Negativ</i>	Desillusionierte und starre Bindung „Das Familienunternehmen macht mir Sorgen, aber ich kann mich nicht davon lösen. Es ist ein Teil von mir.“	Oberflächliche Verweigerung „Das Unternehmen stört mich nicht, ich habe nichts damit zu tun. Es ist kein Teil von mir.“

an das Familienunternehmen und damit als Ausdruck seiner Identifikation mit ihm. Dabei ermitteln sie im Rahmen der von ihnen durchgeführten Interviews mit Gesellschaftern vier mögliche Ausprägungsformen von Emotional Ownership (vgl. Tabelle 1).

Nicholson und Björnberg arbeiten zu Recht heraus, dass die Weiterentwicklung eines Familienunternehmens in hohem Maße davon abhängt, wie sich das emotionale Zugehörigkeits- und Besitzgefühl gegenüber dem Unternehmen bei der heranwachsenden Gesellschaftergeneration ausprägt und inwiefern diese Ausprägung eine größere Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens hat als unternehmensinterne Faktoren. Insofern geht es für die weitere Beschäftigung mit dem Thema Verantwortung darum, festzustellen,

- wie das Gefühl des psychischen oder emotionalen Eigentums beschrieben werden kann,
- welche Wirkungen es für die Familiengeschafter und das Unternehmen entfalten kann und
- wie es durch institutionelle Regelungen oder Verhaltensweisen gestärkt werden kann.

⁴⁰ Vgl. Nicholson, N./Björnberg, Å. (2008): S. 34 f. (übersetzt durch den Verfasser).

Annahme der Inhaberposition

Wie aus den vorstehenden Ausführungen deutlich wird, muss ein Gesellschafter bereit sein, seine Inhaberschaft in allen drei genannten Dimensionen – der juristischen, handlungsbefähigenden und psychischen – anzunehmen, um seine Gesellschafterverantwortung wirklich mit Leben zu füllen. Zunächst erscheint dies als nicht näher erläuterungsbedürftig. Dem steht jedoch die Tatsache entgegen, dass zahlreiche Menschen mit der Position, Eigentümer von beträchtlichen Werten zu sein, nicht angemessen umgehen können und sich dadurch belastet fühlen. Nicht selten entsteht hieraus sogar eine innerliche Verweigerungshaltung. Symptome dafür sind z. B.:

- vollständige Abwälzung der Inhaberfunktionen auf Berater, ohne diesen eigene Direktiven zu geben,
- keinerlei Nutzung des aus dem Eigentum hervorgehenden Ertrags,
- Aussagen über die eigene Inkompetenz und Unbeholfenheit in „finanziellen Dingen“.

Naheliegenderweise wäre es sinnlos, über verantwortliche Inhaberschaft mit jemandem sprechen zu wollen, der die Inhaberposition für sich persönlich nicht akzeptiert. In einem solchen Fall muss erst eine Einsicht in die mögliche Sinngebung aufgebaut werden, welche durch Eigentum entstehen kann. Argumente hierfür können z. B. die folgenden sein:

- Es gibt eine breite philosophische Begründung für das Recht auf individuelles Eigentum.
- Diese Begründung wird empirisch dadurch bestätigt, dass alle Experimente mit kollektivem Eigentum als gescheitert angesehen werden müssen.
- Die fehlende Wahrnehmung von Eigentumsrechten an Unternehmen führt entweder dazu, dass das Unternehmen „sich selbst gehört“, das heißt der Führungsschicht des Unternehmens, oder aber, dass sich niemand qualifiziert um das Unternehmen kümmert.
- Wenn der Besitz von Werten Lebenschancen eröffnet, dann ist die derzeitige Inhabergeneration Treuhänderin für nachfolgende Generationen. Das Eigentum beinhaltet somit Lebenschancen für künftige Generationen.

Für diese Gespräche benötigt man allerdings einen geeigneten Gesprächspartner. Dieser kann dazu beitragen, Argumente der vorstehend aufgeführten

Art dem sich bisher verweigernden Gesellschafter verständlich zu machen und für ihn nachvollziehbar werden zu lassen. Ein derartiger Gesprächspartner trägt in solch einer Situation daher wiederum eine besondere Verantwortung, der er sich voll bewusst sein muss.

Die größten Missverständnisse können jedoch hinsichtlich der Verantwortung für die Familie entstehen. Das Prinzip „Firmeninteresse geht vor Familieninteresse“ sollte lediglich eine klare ethische Ausrichtung auf das Gemeinschaftsinteresse am Bestand des Unternehmens verdeutlichen. Die Familie sollte eigensüchtigen Interessen, die das Wohlergehen der Firma beeinträchtigen könnten, keinen Raum geben. Dies wiederum darf jedoch auch nicht zu einer Art „asketischen Verabsolutierung“ führen, also dazu, dass nur noch die Firmeninteressen gelten und berechnete Interessen von Familienmitgliedern gegenüber dem Unternehmen komplett zurückgestellt werden. In solchen Fällen kommt es fast immer zu einer Entfremdung zwischen Familie und Unternehmen.

Aneignung des psychischen Eigentums

Um das Eigentum als eine Größe zu erleben, die eigene Handlungsfähigkeit erfordert und die die Handlungsfähigkeit erweitert, bedarf es weiterer Schritte kognitiver Arbeit.⁴¹

- Erschließen der Möglichkeiten zur Einflussnahme (*control*) auf das Eigentum,
- intimes Kennenlernen des Gegenstands, der das Eigentum darstellt, und Vertrautwerden mit seiner Entwicklung,
- Investieren des psychischen Selbst des Inhabers in das Eigentum durch Aktivitäten wie Sich-Kümmern, Beteiligt-Sein, Sich-Sorgen-Machen,
- Nutzen der Wirkungsmöglichkeiten, die sich auf Grund des materiellen Eigentums im Hinblick auf die Umwelt ergeben.

Die Aneignung psychischen Eigentums bedeutet, dass der Inhaber sich mit dem Eigentum identifiziert. Ohne Einflussmöglichkeit (*control*) auf die Entwicklung des Eigentums wird sich ein juristischer Eigentümer jedoch nicht als Inhaber *fühlen*, und ohne intime Kenntnis des Eigentums kann er keine emotionale Bindung zu ihm entwickeln. Die Interaktionsmöglich-

⁴¹ Vgl. Pierce/Kostova/Dirks (2001): S. 301 ff.

keiten, die der im Eigentum gehaltene Gegenstand verlangt und ermöglicht, vermitteln Sinn und Selbstbewusstsein, und dieses Wirken verleiht durch die dauerhafte Existenz des Gegenstands auch dem eigenen Wirken Dauer. Das Eigentum wird so zu einem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit. Durch die Dauerhaftigkeit des Werkes wird zudem ein Fortwirken der eigenen Persönlichkeit über die persönliche Lebensspanne hinaus möglich, was zusätzliche Attraktivität bedeutet. Das Eigentum gibt dem Individuum einen Platz, eine Art Heimat, einen Ort, zu dem man gehört.

Als Gegenbeispiel hierfür kann ein Unternehmen dienen, in dem die Witwe des Gründer-Unternehmers die Mehrheit der Anteile hält und alle Vollmachten innehat. Ihrem Sohn gehören zwar ebenfalls Anteile, auf die aber nie Ausschüttungen geleistet werden. Der Sohn hat somit keinen Nutzen vom Unternehmen. Er hat nichts zu sagen und keinen Anlass, sich überhaupt für das Unternehmen zu interessieren. Ungeachtet seiner juristischen Eigentümerstellung hat er mit dem Unternehmen praktisch nichts zu tun. Die Beteiligung gehört nicht zu seinem psychischen Eigentum.

Beispiele für problematische Entwicklungen dieser Art können Entnahmeregelungen sein, die ihren Namen nicht verdienen, da sie gar keine Entnahmen zulassen. Auch das Ausschalten aller Einflussmöglichkeiten der Familiengeschafter auf die Willensbildung im Unternehmen, indem alle Zuständigkeiten auf Entscheidungsgremien ohne Beteiligung der Familienmitglieder übertragen werden, beschränkt in unangemessener Weise das Eigentumsverständnis der Geschafter.

Wenn die Geschafter das Unternehmen als Familienunternehmen über die Generationen erhalten wollen, dann muss die Priorität dem Erhalt der Familie und der Stärkung ihres Interesses an dem Unternehmen gelten.

Kollektives psychisches Eigentum und gemeinsame Verantwortung

Eine Minderheitsbeteiligung gibt nicht das gleiche, intensive Gefühl des Besitzes wie der alleinige, ausschließliche Besitz eines Gegenstands. Dieser Unterschied wird augenfällig, wenn der alleinige Besitz des eigenen Wohnhauses mit dem Miteigentum an einer Mietwohnanlage verglichen wird. Es ist eine hilfreiche Übung, sich klar zu machen, welche Bedeutung der Besitz für die persönliche Identität hat – vgl. die oben aufgeführte Auflistung aus Studien von Kleine/Baker (S. 34 f.) –, um von dort aus zu überlegen, auf welche Weise ähnliche Aspekte bei einem Miteigentum zugänglich gemacht werden können. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die ursprünglich für die individuelle Ebene identifizierten Quellen und Wir-

kungsmechanismen des psychischen Eigentums auf die Ebene einer Gruppe von Familiengesellschaftern zu transponieren.⁴² Allerdings müssen diese Möglichkeiten bewusst gestaltet werden, damit die Beteiligung für jedes Mitglied der Gesellschaftergruppe als Ausdruck eigener Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten Bedeutung gewinnt. Nur dann geht das Eigentum in die Konstruktion der eigenen Biografie ein und entfaltet die Bindungseffekte psychischen Eigentums.

Die persönliche Verantwortung, die zunächst eine konkrete Person betrifft, erweitert sich für gemeinschaftliches Eigentum zu einer gemeinschaftlichen Verantwortung, in der die gemeinsamen Obliegenheiten gemeinsam zu erfüllen sind. Der Gesellschafter eines Mehrgesellschafter-Familienunternehmens hat dann zwei Dimensionen der Verantwortung zu erfüllen:

1. die Verantwortung, die Gemeinschaft als Institution zu ermöglichen, die ihrerseits wiederum Verantwortung tragen kann. Dies ist unser Thema: die Bewahrung der Institution der Familiengesellschaft.
2. das Einwirken und Mitwirken innerhalb dieser Institution mit dem Ziel des verantwortlichen Handelns der Institution. Dabei geht es dann um inhaltliche Fragen z. B. der Unternehmensstrategie oder der Corporate Social Responsibility.

Gemeinschaftlich verantwortliches Handeln setzt eine Führung der Gemeinschaft voraus, worauf wir unten eingehen werden.⁴³ Nur so kann auch das nachfolgend erörterte Dilemma bewältigt werden, das sich aufgrund der jeweils individuellen Wahrnehmung des psychischen Miteigentums ergibt.

Dilemma aus der Aneignung psychischen Eigentums

Das mit der Wahrnehmung von psychischem Eigentum verbundene persönliche Engagement bringt Interaktionen zwischen dem einzelnen Gesellschafter und dem Familienunternehmen mit sich – bei mehreren Gesellschaftern entstehen also mehrere Interaktionsbeziehungen. Es ist leicht einsehbar, dass aus diesen Interaktionen Interferenzen und Konflikte entstehen können:

⁴² Vgl. Henssen, B. et al. (2009).

⁴³ Vgl. unten Abschnitt 2.5.

- Zum einen kann es vorkommen, dass die Interaktionen der Gesellschafter nicht miteinander verträglich sind.
- Zum anderen kann es sein, dass die Geschäftsführung das Engagement der Gesellschafter als unwillkommene und inkompetente Einmischung in die Unternehmensführung sieht. Und mit solchen Einmischungen kann eine Geschäftsführung um so weniger umgehen, wenn sie von verschiedenen Gesellschaftern unkoordiniert und auf ungeordneten Wegen an die Geschäftsführung herangetragen werden.

Wir stehen hier vor einem Dilemma, dessen Problematik nicht ernst genug genommen werden kann. Erst das gemeinschaftliche Tätigwerden zur Verfolgung gemeinschaftlicher Interessen schafft die Bedingungen, unter denen die Einzelnen individuelle Handlungsprogramme entwickeln, aus denen anschließend Konflikte erwachsen können.⁴⁴ Werden die Gesellschafter durch institutionelle Regelungen vom Unternehmen ferngehalten, so dass sie weder mit dem Unternehmen noch miteinander viel zu tun haben, können kaum Konfliktursachen entstehen. Es kann dann aber auch kein psychisches Eigentum entstehen. Und damit steigt gleichzeitig die Gefahr der ultimativen Konfliktfolge, der Trennung vom Unternehmen.

Ich halte das Ziel, gemeinschaftliches psychisches Eigentum zu begründen, gegenüber der Ausschaltung der Konfliktgefahr für vorrangig. Alle positiven Ressourcen des Familienunternehmens hängen von dem Zusammenhalt der Familie und ihrer Bindung an das Unternehmen ab. Die Grundlage hierfür sind die Bindungsfaktoren, die letztlich fast alle aus dem psychischen Eigentum erwachsen. Fehlendes psychisches Eigentum erhöht die Gefahr der Trennung vom Unternehmen (Verkauf usw.).

Der Unternehmensführung ist also anzuraten, sich mit dem Engagement der Gesellschafter konstruktiv auseinanderzusetzen (sie würde sich sicher auch mit den Interessen eines Mehrheitsaktionärs oder Private-Equity-Inhabers konstruktiv auseinandersetzen). Allerdings hat die Unternehmensführung einen Anspruch darauf, dass das Engagement der Gesellschafter gesamthaft und geordnet ausgeübt wird, und dies verlangt Führung innerhalb der Familie und Strukturen, in deren Rahmen die Führung geordnet wirken kann.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. unten Abschnitt 11.1.

⁴⁵ Vgl. Kormann, H. (2008).

2.3 Vielfältige Dimensionen der Gesellschafterverantwortung

Generationenübergreifende Verantwortung gegenüber der Familie

Die Verantwortung des Familiengeschafters erstreckt sich auf alle Dimensionen, die in seiner Rolle enthalten sind:

- Als Gesellschafter hat er Verantwortung für das Unternehmen sowie
- als Inhaber für die Vermögenswerte und außerdem
- als Familienmitglied für die Familie.

Diejenigen, die Erwartungen an den Familiengeschafter formulieren können, haben entsprechend ihrer jeweiligen Positionen spezifische Anforderungen:

- die Familienmitglieder als Glieder des Teilsystems „Familie“,
- die Mitgeschafter als Glieder des Teilsystems „Inhaber“,
- die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens als Institution im Sinne einer wirtschaftlichen, aber auch sozialen Einheit,
- die Stakeholder des Unternehmens, hier vor allem Kunden, Beschäftigte, Kreditgeber, Lieferanten und der Staat.

Angesichts der Vielfalt der Erwartungen und der unterschiedlichen Rollen ist es schwierig und durchaus diskussionswürdig, welche relative Wichtigkeit man diesen unterschiedlichen Verantwortungen zubilligen möchte.

Die Familie gilt nach wie vor als die primäre und wichtigste Bezugsgruppe eines Individuums. Dies trifft auch auf den Geschafter eines Familienunternehmens zu. Daraus folgt, dass die Verantwortung gegenüber der Familie in aller Regel die gewichtigste Verantwortung eines Familiengeschafters darstellt. Diese Verantwortung verpflichtet ihn, seine Beziehung zur Familie zu pflegen und darüber zu reflektieren, was er zum Gelingen der Familie beitragen kann. Das Besondere dieser Reflexion liegt dabei darin, zu erkennen, dass „Familie“ hier gleichbedeutend mit „generationsübergreifender Beziehung“ ist. Die Verantwortung des einzelnen Geschafters gegenüber der Familie erstreckt sich somit auf mehrere Bezugsebenen:

- den Ehepartner,
- die eigenen Kinder,
- die vorhandenen oder künftigen Enkel,

- die Eltern und deren Ahnen, von denen u. a. Veranlagung, aber auch Vermögen geerbt wurde und durch die man in die Gesellschafterposition hineingekommen ist,
- die Verwandten der gegenwärtigen Generation.

Priorität der nächsten Generation

Das Eigentum an einem Familienunternehmen ist Gegenstand eines impliziten Generationenvertrags. Mit dem Unternehmen wird zunächst ein Wertpotenzial geschaffen, das durch Vererbung auf die nächste Generation übergeht. Es sollte ein zentraler Bestandteil menschlicher Verantwortung sein, dafür Sorge zu tragen, dass die heranwachsende Generation bessere Ausgangsbedingungen für ihr Handeln erhält, als die ältere Generation sie vorgefunden hat. Natürlich geht es hier nicht allein und noch nicht einmal in erster Linie um das finanzielle Vermögen. Gemeint sind vielmehr die konkreten Wirkungsmöglichkeiten der nächsten Generation – hier in ihrer Eigenschaft als Träger des Familienunternehmens.

Die Verantwortung gegenüber der nächsten Generation ist von entscheidender Bedeutung: Bei der nächsten Generation handelt es sich um einen zahlenmäßig größeren Personenkreis, dessen Mitglieder über den eigenen Zeithorizont hinaus für das Unternehmen zuständig sein werden und von denen es abhängt, ob die übernächste Generation existieren wird und ob sie so erzogen wird, dass sie das Familienunternehmen fortführen wird.

Bei vielen Gestaltungsfragen der Familienunternehmung wird der Weg zur „richtigen“ Entscheidung dadurch eröffnet, dass man fragt: Welche Gestaltung ist für die nächste Generation zielführend? Diese Fragestellung weist über die Spannungen, die zwischen den gegenwärtigen Akteuren herrschen mögen, hinaus.

Freilich hängt es von der nächsten Generation ab, ob sie das ihr übergebene Unternehmen bewahren und mehren kann. Wenn die nächste Generation ihr Erbe an Talenten oder Vermögen vergeudet, begeht sie ein Unrecht gegenüber den Vorfahren, die ihr diese Möglichkeiten vermittelt haben. Die Familientherapie lehrt uns, dass ein solches Erbe und die damit verbundene Verpflichtung sich nicht einfach abschütteln lassen. Das „Buch der Guthaben und Schulden“ zwischen den Generationen wird vom Unterbewusstsein fortgeführt,⁴⁶ auch wenn dies bewusst gar nicht inten-

⁴⁶ Vgl. Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G. M. (2006); Stierlin, H. (2005): S. 13 ff.; Stierlin, H. (1978): S. 23 ff.

diert ist. Der Saldo dieser Fortschreibung mündet dann häufig in ein nicht mehr aktiv gestaltbares, schicksalhaftes Ergebnis.

„Wir alle haben einen erheblichen Respekt vor dem ererbten Vermögen als vor dem, was unsere Vorgänger erspart und aufgebaut haben. Das wollen wir erhalten und am besten gestärkt weitergeben.“⁴⁷

Verantwortung gegenüber Stakeholdern

Aus den persönlichen Einwirkungsmöglichkeiten eines Familiengesellschafters auf das Unternehmen ergibt sich die persönliche Verantwortung für dieses Wirken. Die Verantwortung des Gesellschafters gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens gründet in der Tatsache, dass jeder Mensch grundsätzlich für sein Tun gegenüber allen, die von seinen Handlungen betroffen sind, Verantwortung trägt. Dies gilt umso mehr gegenüber denjenigen, die die Voraussetzungen für sein Wirken schaffen wie Führungskräfte, Mitarbeiter usw. Sie sind zentrale Stakeholdergruppen, die unmittelbar von der (Nicht-)Ausübung der Gesellschafterverantwortung betroffen sind.

Darüber hinaus werden aber praktisch von der gesamten gesellschaftlichen Umwelt Forderungen an das Unternehmen und seine Inhaber gestellt. Die „Erschöpfung des Sozialstaats“ (Heidbrink), die Schwächung aller Autoritäten, die Überbetonung der Individualinteressen und die Abnahme von Gemeinsinn und Pflichtgefühl führen zu Desintegrationserscheinungen, die man durch den Appell an die Verantwortung aller einflussreichen Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen zu kompensieren versucht.⁴⁸ Hieraus erklären sich die inzwischen sehr hohe Erwartungshaltung der gesellschaftlichen Umwelt sowie ihre Sensibilität gegenüber Unternehmen jeder Größe und Branche.

Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens

Bei all dem ist jedoch zu fragen, worin eigentlich genau die Verantwortung der Gesellschafter besteht. So lassen sich für die Bewahrung eines Unternehmens folgende Möglichkeiten festhalten, die in ihren unterschiedlichen Ausprägungen unmittelbare Konsequenzen für das Inhaberhandeln haben:

⁴⁷ Heraeus, J., interviewt durch Hülsbömer, A. (2008): S. 16.

⁴⁸ Vgl. Heidbrink, L. (2007): S. 16 ff.

- Erhalt der Selbstständigkeit des Unternehmens als Familienunternehmen in den Händen oder zumindest im Einflussbereich der derzeitigen Gesellschafter, sofern davon ausgegangen werden kann, dass dieser Einfluss das Unternehmen nachhaltig überlebensfähig hält und es nicht durch Inkompetenz und Streit gefährdet,
- Erhalt der Selbstständigkeit des Unternehmens, sofern davon ausgegangen werden kann, dass es als solches auch nachhaltig lebensfähig ist,
- Erhalt des Unternehmens als wirtschaftliche Leistungseinheit, notfalls als Teil eines größeren Konzerns.

Die Voraussetzungen für die Selbstständigkeit sind durch eine kluge Unternehmensstrategie zu schaffen. Die originäre Zuständigkeit hierfür liegt bei der Geschäftsführung des Unternehmens. Allerdings trägt die Gesamtheit der Gesellschafter die Gewährleistungsverantwortung dafür, dass die Fundamente des Unternehmens den Aufgaben angepasst sind und solide tragen, dass eine gute Führung existiert und andererseits keine schädliche Strategie verfolgt wird.

Gewährleistungsverantwortung für „gute“ Unternehmensführung

Die Gesellschafter müssen nicht selbst ihr Unternehmen führen, aber sie haben die Verantwortung, sicherzustellen, dass die Aufgabe der Unternehmensführung gut erfüllt wird.⁴⁹ Wenn also die Unternehmensführung an geeignete Führungskräfte delegiert wird, verbleiben bei den Inhabern folgende Verantwortlichkeiten:

- *Gewährleistungsverantwortung*: dauerhafte Sicherstellung einer adäquaten Unternehmensführung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung,
- *Personalverantwortung*: Gewinnung kompetenter Führungskräfte zur Bewältigung der Aufgaben der Unternehmensführung,
- *Finanzierungsverantwortung*: Generierung der für die Strategie erforderlichen Finanzmittel,

⁴⁹ Der Begriff der „Gewährleistungsverantwortung“ stammt aus der Lehre zur öffentlichen Verwaltung (*public management*). Er bezeichnet dort die bei der staatlichen Institution verbleibende Verantwortung, wenn Aufgaben des Staates (zum Beispiel Aufgaben der Daseinsvorsorge) an private Unternehmen delegiert werden. Vgl. hierzu Röber, M. (2005) und Schuppert, G. F. (Hrsg.) (2005).

- *Vollzugsverantwortung*: Delegation des Auftrags „Unternehmensführung“ an eine qualifizierte Geschäftsführung und Aufsicht darüber, dass der Auftrag angemessen erfüllt wird,
- *Auffangverantwortung*: Hierbei handelt es sich m. E. um einen sehr kritischen Teil des Verantwortungsgefüges. Sie verlangt, dass die Aufgaben auch dann erfüllt werden, wenn die Geschäftsführung ausfällt, z. B. indem die Gesellschafter die vorher delegierten Aufgaben wieder selbst übernehmen.

In existenzbedrohenden Situationen wie z. B. bei einer drohenden Insolvenz oder bei Gefährdungen der Reputation im Markt zeigt sich die ganze Stärke des Familienunternehmens. Wenn sich sonst niemand mehr engagiert und das Unternehmen in Agonie zu fallen droht, ist es die Familie, die um „ihr“ Unternehmen kämpft – und damit Gewährleistungsverantwortung übernimmt. Der Unternehmer Götz Werner hat dies anschaulich illustriert:

„Als Aktionär kann ich meine Aktien verkaufen. Als Eigentümer eines Unternehmens kann ich nicht weglaufen. Das Unternehmen wäre ja immer noch da. Ich muss mich darum kümmern.“⁵⁰

2.4 Erwerb von Verantwortungsbewusstsein als Inhaber

Entwicklung von Verantwortung

Die Anforderungen an unser Handeln als Menschen werden dem Einzelnen durch die ethischen Werte unserer Gesellschaft vorgegeben und ihm durch Erziehung und durch Vorbilder nahegebracht. Dabei ist es die Aufgabe des reifen Individuums, diese Wertvorstellungen aufzunehmen und kritisch zu reflektieren. Schließlich sind daraus persönliche Überzeugungen zu entwickeln und diese zu verinnerlichen. Die ethische Verantwortung, die sich aus der ganz bestimmten Position eines Menschen ergibt, ist weit mehr eine individuelle Größe als eine externe Vorgabe. Persönliche Entwicklung und Reifung sind notwendig, um mit der Zeit die eigene Verantwortung erkennen und ihr durch adäquate Verhaltensweisen entsprechen zu können. Diese persönliche Entwicklung braucht Zeit, aber auch Raum, um Einstellungen und Verhaltensweisen tief in der eigenen Persönlichkeit zu verankern.

⁵⁰ Äußerung in einem Gespräch mit dem Verfasser.

Erziehung, Vorbild, Professionalisierung und Praxis

Jede Form von Verantwortungsbewusstsein wird zuerst im Rahmen des elterlichen Erziehungsprozesses geweckt. Dies gilt natürlich auch für die Inhaberverantwortung. Wenn die Eltern das „psychische Eigentum“ an ihrem Vermögen nicht innerlich annehmen, wird ihnen auf lange Sicht die Überzeugungskraft fehlen, um ein Gespür für die Verantwortung für das Familienunternehmen bei ihren Kindern zu fördern. Umgekehrt entsteht bei den Kindern problemlos ein Gefühl für die Bedeutung des Familienunternehmens in ihrem Leben, wenn sie diese Gewichtung im Tun und Reden ihrer Eltern miterleben.

Heranwachsende und junge Gesellschafter sollten es aber auch unabhängig von ihren Eltern selbst in die Hand nehmen, angemessene Kompetenzen für ihre unternehmerischen Aufgaben zu erwerben. Diese Notwendigkeit ergibt sich allein schon aufgrund der sich konstant weiterentwickelnden gesellschaftlichen und unternehmensrelevanten Herausforderungen, denen sich jede Generation neu stellen muss. Im Vergleich zu früher können junge Gesellschafter hierzu heute auf vielfältige Möglichkeiten und Quellen zurückgreifen: Es gibt eine ganze Reihe von Universitäten, Stiftungen und Beratungsinstitutionen, die Bildungsprogramme speziell für junge Gesellschafter anbieten.

Die Professionalisierung der Inhaberrolle wird durch die kontinuierliche Fortschreibung wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Erfolgsbedingungen von Familienunternehmen unterstützt. Es ist zwar nicht zu erwarten, dass sich alle Gesellschafter in gleicher Weise um ihre Professionalisierung bemühen, doch es wäre viel gewonnen, wenn hier genau diejenigen Gesellschafter besonders aktiv würden, die innerhalb ihrer Familie oder im Unternehmen eine besondere Rolle einnehmen und einen besonderen Einfluss anstreben.

Generationenübergang und Krisenerfahrung als Schlüsselprozesse für die Entwicklung von Verantwortung

Menschen brauchen in der Regel einen konkreten Anlass, um über die Maximen für ihre Lebensführung nachzudenken. Dementsprechend brauchen auch Gesellschafter einen Impuls dafür, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Verantwortung sie als Gesellschafter haben. Die Beschäftigung mit den juristisch festgelegten Rechten und Pflichten kann trotz aller inhaltlichen Begrenzungen ein solcher Anstoß sein. So ist z. B. der Generationsübergang im Anteilsbesitz ein fast immer vorhersehbares

Ereignis. Dieses führt in der Regel dazu, dass die älteren Gesellschafter ihre Lebenserfahrung mitteilen wollen und die neuen, jungen Gesellschafter von sich aus Fragen nach ihren zukünftigen Aufgaben stellen. Gesellschafter, die in irgendeiner Form eine Krise des Unternehmens erleben, schärfen im Idealfall ihr Gespür dafür, welche Idee sie zusammenhält und was sie dazu beitragen können, ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

Aufgabenbezogene Kompetenzen

Welche Kompetenzen im Einzelnen entwickelt werden müssen, hängt von den übernommenen Positionen ab. Neben Kompetenzen, über die jeder Gesellschafter verfügen sollte, ist eine aufgabenspezifische Differenzierung angebracht, etwa bei der Übernahme einer Führungsfunktion in der Gruppe der Gesellschafter oder in der Aufsichts- und Führungsstruktur des Unternehmens (Corporate Governance). Die Aufgabe und die damit verbundene Verantwortung ist die Richtschnur für das erforderliche Können: „Die Verantwortung richtet sich nicht nach ihrem Träger, sondern der Träger muss sich nach der Verantwortung richten.“⁵¹ Auch wenn dieses Prinzip richtig ist, muss andererseits auch dem Eindruck gewehrt werden, dass sich aus der Verantwortung derart große Kompetenzanforderungen ergeben, dass sie ein normaler Mensch, der nicht zugleich ein großer Unternehmensführer wäre, nicht erfüllen kann.

Sozialkompetenz

Eine Kompetenz müssen alle Gesellschafter in einem Mehrgenerationen-Mehrgesellschafter-Kreis entwickeln: eine angemessene Sozialkompetenz für die Gestaltung der Beziehungen der Gesellschafter untereinander. Hierunter verstehen wir mit Greif⁵² die Fähigkeit, Gespräche und andere Interaktionen in einer Personengruppe so zu beeinflussen und zu gestalten, dass diese Gruppe besser in die Lage versetzt wird, die Herausforderungen ihres Handlungsfeldes zu bewältigen und ihre Ziele zu erfüllen.

Die Beziehungen im Gesellschafterkreis können schließlich nicht nur auf emotionaler Zuwendung beruhen. Die Gesellschafter müssen auch in der Lage sein, detailliert und kritisch folgende Fragen zu reflektieren:

⁵¹ Picht, G. (1969): S. 339.

⁵² Vgl. Greif, S. (1997): S. 312 ff.

- In welchem Zustand befindet sich unsere Gruppe?
- Was sind die Herausforderungen, die auf uns zukommen?
- Was genau brauchen wir, um uns als leistungsfähige Gruppe von Inhabern zu entwickeln?
- Welche Prozesse haben sich bei anderen Familiengesellschaften als erfolgreich erwiesen?

Sowohl Verantwortung als auch soziale Beziehungen müssen von den Gesellschaftern bewusst gelebt werden, um zu gelingen. In der Konsequenz bedeutet dies für jeden Gesellschafter, dass er sich nicht in einer Zuschauerrolle einrichten kann. Es geht darum, die Aufgaben, die in der eigenen Verantwortung liegen, nicht von anderen erfüllen zu lassen (und sie damit auch nicht an Berater zu delegieren), sondern sich selbst einzubringen, mitzumachen und die Dinge in die Hand zu nehmen. Auch dazu will dieses Buch ermutigen.

Sachkompetenz in Unternehmensstrategie

Die Verbindung zwischen Verantwortung und Kompetenz empfinden die nicht in der Unternehmensführung tätigen Gesellschafter nicht selten als eine Herausforderung, bei der sie nicht wissen, wie sie ihr gerecht werden sollen. Diese Familienangehörigen haben häufig einen nicht mit betriebs- oder volkswirtschaftlichen Fragestellungen verbundenen Beruf (Arzt, Beamter, usw.). Unabhängig von der beruflichen Tätigkeit müssen sie jedoch zur Ausübung ihrer Rolle als Gesellschafter eine gewisse Grundkompetenz im Umgang mit wirtschaftlichen Themen und naheliegenderweise auch mit den besonderen Verantwortungen eines Familienunternehmens erwerben. Wir gehen davon aus, dass dies nicht nur *nötig*, sondern auch *möglich* ist.

Gesellschafter haben in jedem Fall die Befugnis, ihre Interessen zu vertreten. Sie können diese Befugnis zwar ganz oder teilweise an ein Gremium (Gesellschafterausschuss, Beirat) delegieren.⁵³ Der Ursprung dieser Zuständigkeit verbleibt aber bei den Gesellschaftern, denn ihnen bleibt in jedem Fall das Risiko für ihr Eigentum und die damit verbundene originäre Inhaberverantwortung.

Es geht bei der Frage nach Gesellschafterkompetenzen nicht darum, die Gesellschafter zur Unternehmensführung zu befähigen. Kompetenzen kann man nur pflegen, indem man sie ausübt. Nicht-geschäftsführende Gesell-

⁵³ Vgl. Kormann, H. (2008): S. 121 f.

schafter haben daher keine Chance, Führungskompetenz im Unternehmen überhaupt erst zu entwickeln. Sie brauchen dies auch nicht. Ihre Gewährleistungsverantwortung besteht darin, Voraussetzungen für eine gute Unternehmensführung durch die Organe des Unternehmens zu schaffen:

- Sie müssen angemessene Strukturen für die Corporate Governance schaffen (Beirat, Geschäftsführung).
- Sie müssen für die angemessene personelle Besetzung dieser Positionen Sorge tragen.
- Sie müssen sich der effektiven Arbeit dieser Organe vergewissern.
- Sie müssen gefährliche Fehlentwicklungen abstellen.

Die Kompetenzen, die ein Gesellschafter zur Wahrnehmung seiner Gesellschafterfunktion benötigt, unterscheiden sich insofern deutlich von denen, auf die sich ein Unternehmensführer stützt:

- Der nicht-geschäftsführende Gesellschafter braucht nicht über Führungskompetenz zu verfügen.
- Er benötigt lediglich die Kompetenz, das Führungshandeln der Geschäftsführer sowie die Wirkungen dieses Handelns zu verstehen.
- Er muss nicht selbst eine Unternehmensstrategie entwickeln können.
- Er muss aber beurteilen können, ob die Unternehmensleitung angemessene Strategiearbeit leistet.
- Er muss nicht notwendigerweise verstehen, ob eine Strategie für das Unternehmen optimal geeignet ist oder welche Alternativen sinnvoll sein könnten.
- Er muss stattdessen lediglich in der Lage sein zu beurteilen, ob die vorgeschlagene Strategie für das Familienunternehmen verantwortbar ist. Sie wäre es z. B. nicht, wenn sie ein Risikopotenzial beinhaltet, das über das von den Gesellschaftern akzeptierte Risikoniveau hinausgeht.

Aus ihrer Gewährleistungsverantwortung heraus müssen die Gesellschafter die Strategie ihres Unternehmens verstehen und in dem Fall, dass sie sie für nicht verantwortbar halten, deren Änderung veranlassen.

Notwendige Beurteilung der Strategie

Der Gesellschafter hat einen Anspruch darauf, die aktuelle sowie die für die Zukunft geplante Unternehmensstrategie zu verstehen. Es kann in

diesem Zusammenhang hilfreich sein, sich immer wieder vor Augen zu führen, dass auch ein multinationales DAX-Unternehmen dem Kapitalmarkt (so z. B. Journalisten, Rating-Agenturen, Investoren, Aktionären) regelmäßig seine Strategie erklären muss. Und dies muss auf eine Art und Weise geschehen, die auch Publikumsaktionäre nachvollziehen können, welche oft unternehmensfernen Berufen nachgehen. Im Familienunternehmen kann und muss die Erklärung des unternehmerischen Planens und Handelns noch viel gründlicher vonstatten gehen als in börsennotierten Gesellschaften, denn der Gesellschafter kann ja sein Engagement nicht problemlos in eine andere Anlage umschichten. Dabei benötigt er jedoch nicht die Kompetenz zu einer eigenständigen detaillierten *Analyse* der vorgelegten Informationen. Es ist ausreichend, wenn er entsprechende Erklärungen versteht und beurteilen kann. Der operativ Handelnde, also die Unternehmensleitung, hat gegenüber dem Inhaber, der die Handlungsfolgen zu tragen hat, eine Bringschuld. Er hat die Pflicht,

- seine Strategie zu erläutern,
- in einer Art und Weise, die die Strategie mit Hilfe des allgemeinen Menschenverstandes nachvollziehbar macht,
- und zwar so weit, dass Anschlussfähigkeit erreicht wird.

Die Verantwortung für die Verständlichkeit einer Erläuterung liegt bei dem Erläuternden. Demgegenüber liegt die Verantwortung dessen, der die Sachverhalte verstehen soll, darin, in das betreffende Gespräch Interesse, Zeit, Konzentration und Offenheit einzubringen. Letztendlich bedeutet Professionalisierung in diesem Zusammenhang nichts anderes als der Erwerb der Fähigkeit, als Beurteilender Fragen stellen zu können. Die Kompetenz, Fragen zu stellen, beinhaltet auch die Fähigkeit, zuzugeben, dass man weitere Erläuterungen braucht und die bisherige Antwort nicht ausreichend ist. Und nicht zuletzt bedarf es klar formulierter Rückmeldungen und Kommentierungen, um das Verständnis abzusichern.

Die zentrale Kompetenz eines Gesellschafters liegt daher unseres Erachtens darin, Fragen stellen zu können. Fachliches Grundwissen, das man in diesem Zusammenhang erwerben kann und sollte („Wie liest man eine Bilanz?“), dient nur der Erleichterung der Kommunikation, nicht aber dem Anspruch, im fachlichen Urteil ein ebenbürtiger Gesprächspartner für die Unternehmensführung zu werden. Ein Gesellschafter, der fleißig Kenntnisse über die Grundzüge des Rechnungswesens erworben hat, wird dennoch nie eine Bilanz so erläutern können, wie es der kaufmännische Geschäftsführer kann und tun muss. Die Erläuterungen des kaufmännischen Ge-

schäftsführers können aber sehr wohl prägnanter und knapper ausfallen, wenn der Empfänger die entsprechenden Grundbegriffe beherrscht.

Haben die Fragen zu befriedigenden Antworten geführt, ist es im nächsten Schritt für den Gesellschafter nicht notwendig, beurteilen zu können, ob es bessere Alternativen zur vorgeschlagenen Strategie gibt. Der nicht in der Unternehmensführung tätige Gesellschafter ist in der Regel *nicht* in der Lage, diese Frage kompetent zu beurteilen. Es sind zumeist bessere Alternativen denkbar; entscheidend ist aber, ob die Voraussetzungen für ihre Realisierung geschaffen werden können. Selbst ein Beirat, der mit professionellen Unternehmensführern besetzt ist, sollte nicht „besser“ sein wollen als die Geschäftsführung. Was die nicht-geschäftsführenden Gesellschafter und ihr Beirat aber sehr wohl beurteilen müssen, ist die Frage, ob eine einmal verfolgte Entwicklung fortgeführt werden soll oder aber korrigiert werden muss, weil sie zu gefährlich ist.

Die entscheidende Anforderung an einen Gesellschafter besteht darin, gegebenenfalls zu erkennen, dass die Strategie seines Unternehmens nicht mehr zu verantworten ist. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, zu beurteilen, wie gut die Führung *im Vergleich zu anderen Unternehmen* ist. Diesen Vergleich kann allenfalls ein professioneller Beirat vornehmen. Es geht vielmehr darum, eine nicht tolerierbare (weil schlechte) Performance des Unternehmens und die zugrunde liegende Strategie, die gefährlich zu sein scheint, als solche zu erkennen und zu benennen. Naheliegenderweise kann in solchen Situationen nicht erwartet werden, dass die Geschäftsführung hierzu selbstkritische Erläuterungen gibt und sich damit selbst in Misskredit bringt.

Fehlleistungen in der Beurteilung der Strategie

Wenn ich es nun einerseits für geboten halte und dazu auffordere, dass Gesellschafter sich mit der Strategie ihres Unternehmens auseinandersetzen, so ist andererseits auch aufzuzeigen, wo dabei Fehlleistungen entstehen können. Diese drohen immer dann, wenn ein Gesellschafter sich in einer Strategiefrage engagiert, ohne dass dies durch seine Interessen- oder Sachkompetenz in der zu entscheidenden Frage legitimiert ist.

Beispielfälle für eine unangebrachte Einmischung sind meist dann zu finden, wenn es um operative Aufgaben der Geschäftsabwicklung geht oder um die allgemeine Sparsamkeit in allen Aufwandsarten, insbesondere solchen, von denen ein jeder etwas zu verstehen glaubt, wie z. B. Reisekosten. Der Gesellschafter kann eine angemessene Rendite einfordern, aber er darf nicht vorzuschreiben versuchen, *wie* diese zu erreichen ist. Er kann,

wenn das Unternehmen eine unzureichende Wachstumsrate hat (und zu viel Liquidität anhäuft), strategische Wachstumsinitiativen fordern. Er kann aber – mangels Sachkompetenz – nicht sagen, wo diese anzusetzen sind. Insbesondere darf etwa ein Interesse, als Bürger „grüne Technologien“ zu fördern oder den Straßenverkehr zu reduzieren, nicht mit der Interessenkompetenz als Gesellschafter an einer positiven Unternehmensentwicklung vermischt werden. Die Unternehmensstrategie ist für das Unternehmen und alle Stakeholder viel zu wichtig, als dass sie von nicht geschäftsbezogenen, persönlichen Interessen beeinflusst werden dürfte. Diese persönlichen Interessen kann und sollte jeder Gesellschafter dadurch fördern, dass er sich hierfür außerhalb des Unternehmenskontextes, aber durchaus unter Verwendung der ihm aus dem Unternehmen zufließenden Gewinne engagiert.

Das Dilemma zwischen Strategieverantwortung einerseits und begrenzter Kompetenz sowie erschwertem Zugang zur Strategiebeurteilung andererseits hat noch viele weitere Facetten, die außerhalb des eigentlichen Schwerpunkts dieses Buches liegen. Die Strategiebeurteilung ist wichtig, sie ist komplex und sie ist gleichwohl möglich. Dennoch liegt die erste und wichtigste Voraussetzung für den nachhaltigen Erhalt des Unternehmens darin, den Zusammenhalt des Gesellschafterkreises zu sichern. Dies ist die Vorbedingung für die Sorge um eine nachhaltige Unternehmensstrategie.

2.5 Führung der Familie zur Erfüllung der Verantwortung

Notwendigkeit der Führung

Gemeinsame Verantwortung kann eine Gruppe nur dann wahrnehmen, wenn sie sich eine Führung gibt. Dies leitet sich aus folgenden Überlegungen ab:

- Die Trägerschaft des Unternehmens liegt in der gemeinschaftlichen Verantwortung der Gesellschafter.
- Die Themen, die in Erfüllung dieser Verantwortung zu bearbeiten sind, sind komplex.
- Die einzelnen Mitglieder der Gruppe bringen unterschiedliche Vorstellungen in die Bearbeitung der Themen ein.
- Ein gemeinsam getragenes Ergebnis der Willensbildung ist *innerhalb* einer *nützlichen Frist* zu erreichen.

All dies sind klassische Elemente eines Projekts. Ein Projekt braucht eine Projektleitung. Eine Gruppe, die ein gemeinsames Ergebnis erreichen will, braucht eine Führung. Wenn für diese Führung formale Regelungen geschaffen werden, so wird heute von Family Governance gesprochen, wovon wir unten in dem Abschnitt zur Familienverfassung näher eingehen werden.⁵⁴

Herausforderungen für die Führung der Familie

Alle Unterschiede zwischen dem System Familie und dem System Unternehmen, die Simon so eingängig herausarbeitet,⁵⁵ sind Hinweise dafür, dass die für die Unternehmensführung entwickelten Konzepte der Führung nicht ohne weiteres auf die Organisation eines Familienverbandes übertragen werden können.

Früher gab es den Patriarchen der Familie, der wusste, welche umfassende Verantwortung er für „die Seinen“ trug, der aber gleichzeitig auch das Recht beanspruchte, über „die Seinen“ zu bestimmen. Heutzutage kommen in der Regel die Individualrechte der Partner, der Kinder und natürlich auch der Verwandten mit großer Selbstverständlichkeit zur Geltung. Und wir plädieren auch im Kontext der Gesellschafterfamilie dafür, anzuerkennen, dass die Individualinteressen nicht unterdrückt werden sollten. Um aber auf dem Hintergrund einer großen Interessenvielfalt ein gemeinsames Ziel zu entwickeln und es durchzusetzen, ist Führung umso notwendiger, wie sie auch anspruchsvoller wird. Die Ausschaltung des Individualinteresses durch einen restriktiven Gesellschaftsvertrag, der dem einzelnen Gesellschafter kaum Rechte und Mitwirkungsmöglichkeiten belässt, macht Führung zu einer relativ wohlstrukturierten Aufgabe, den Vertrag zu interpretieren und ihm Geltung zu verschaffen. Aus vielen Meinungen und Interessen eine Entscheidung zu formen, ist demgegenüber die anspruchsvollere Form einer Führung. Die Situation gleicht derjenigen im gesellschaftlichen und politischen Bereich: Für den Führenden ist die autoritäre Führung leichter und die Führung unter der Bedingung eines demokratisch verfassten Gemeinwesens ungleich anspruchsvoller. Je weniger auf der Basis autoritärer Anweisungen gehandelt werden kann, umso mehr muss die Entscheidungsfindung auf geordneten Prozessen und Regeln einerseits und Überzeugungsarbeit andererseits aufbauen. Die Führung der Familie und Family Governance sind daher ein wichtiger Topos in der Literatur zur

⁵⁴ Vgl. Abschnitt 7.3.

⁵⁵ Vgl. Abschnitt 1.4.

Familienunternehmung geworden.⁵⁶ Ihr Schwerpunkt richtet sich auf die Ausdifferenzierung der *Wirkungsbereiche* und angestrebten *Ziele* der Familienführung. Zur Frage, was den *Prozess* der Führung ausmacht, sei auf die umfangreiche Literatur zum Thema Führung verwiesen. Hierzu will ich mich auf die nachfolgenden kurzen Anmerkungen beschränken.

Inhalte der Führung

„Führen“ ist einer dieser Mega-Begriffe, die man nicht in eine Definition zwingen sollte, weil auf diese Weise nicht die vielfältigen Ausprägungen des Phänomens in der Realität eingefangen werden können. Es lassen sich aber sehr wohl Elemente nennen, die typischerweise im Prozess der „Führung“ vorkommen:

- Orientierung für die Gruppe vermitteln,
- dafür sorgen, dass die Gruppenmitglieder zu ihrer jeweiligen Aufgabenstellung befähigt sind, und gegebenenfalls Prozess zur Befähigung veranlassen,
- die Gruppe zum gemeinsamen Vorgehen bewegen, insbesondere: sicherstellen, dass notwendige Entscheidungen getroffen werden:
 - einen Aktionsplan vereinbaren,
 - die Zielerfüllung verfolgen und gegebenenfalls eine Nachsteuerung einleiten.

Die *Orientierungsphase* ist hierbei die wichtigste Phase: Welches ist die Lage der Gesellschafterfamilie, welches sind die Herausforderungen, die sich stellen, was benötigt die Familie, oder auch: Was benötigt das Unternehmen? Um Orientierung geben zu können, braucht der Führende:

- ein zutreffendes Bild von der Lage der Gruppe, das durch Beobachtung, Sammlung der Meinungen der Gruppenmitglieder und durch Reflexion gewonnen wird,
- Überzeugungen, wie der anzustrebende Zustand beschaffen sein sollte, d. h. ein Ziel, eine Vision,
- Kommunikationsfähigkeit, um das Ergebnis, die Diagnose, mitteilen zu können und zu erreichen, dass die Gruppe die angestrebten Ziele unterstützt.

⁵⁶ Vgl. Lank, A. G./Ward, J. L. (2002): S. 462 f.; Habbershon, T. G./Astrachan, J. H. (2002); Gallo, M. A./Kenyon-Rouvinez, D. (2005); Koeberle-Schmid, A. (2008): S. 103.

Zeit ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Führung. Diese Zeit braucht man vor allem für den Prozess der Orientierung. Dieser Prozess kann vertieft werden, indem ein Berater für die Arbeit mit der Gruppe hinzugezogen wird. Es gibt Berater, die sich auf die Arbeit mit Familiengesellschaften spezialisiert haben und hierbei über große Erfahrung verfügen.

Die *Befähigung* der Gruppenmitglieder übernimmt innerhalb der Unternehmensorganisation vielfach der jeweils Vorgesetzte. Bei der Führung der Familie geht es dagegen mehr um das Anstoßen kollektiver Lernprozesse, in denen die Gruppe gemeinsam neue Erfahrungen sammelt. Dazu können Schulungen dienen, der Erfahrungsaustausch mit anderen Familienunternehmen oder Besuche von Tagungen. Diese Lernprozesse dienen der Entwicklung der Fähigkeiten, die wir für einen „professionellen Inhaber“ für erforderlich halten.

Die *Beeinflussung* der Gruppe soll zu den notwendigen Entscheidungen führen. Die Entscheidung repräsentiert freilich nur den förmlichen Schlusspunkt. Ungleich wichtiger und zeitaufwendiger ist dagegen der Prozess der Meinungsbildung, das Erläutern der Lage und der Optionen, um eine gemeinsame Sicht zu entwickeln, das Werben um die Zustimmung zu Lösungsvorschlägen. Als Idealfall wird oft die einstimmige Entscheidung angesehen. Sie ist aber bei komplexen Fragestellungen gar nicht das Normale. Bei komplexen Themen sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass sich unterschiedliche Meinungen entwickeln können. Die Gruppenmitglieder sollten also akzeptieren, dass Gegenstimmen abgegeben werden oder die Enthaltung gewählt wird. Wichtig ist allerdings, dass überhaupt entschieden wird – und dass nicht im Versuch, Einstimmigkeit zu erreichen, die Entscheidung unnötig lang aufgeschoben wird. Wichtig ist ferner, dass die Diskussion und das Verfahren der Willensbildung von allen Beteiligten, insbesondere von den Vertretern der nicht obsiegenden Minderheitsmeinung, als sachgerecht, abgewogen und fair angesehen wird.

Die zur Entscheidung stehenden Themen bieten selten eindeutige Ja-Nein-Optionen. Es sind vielmehr Gestaltungsaufgaben, einen Entscheidungsantrag so zu konstruieren, dass möglichst viele Aspekte – eventuell als Nebenbedingungen – berücksichtigt werden und sich auf diese Weise möglichst alle Beteiligten mit ihren Anliegen und Sorgen in dem Vorschlag vertreten sehen.

Der Prozess der Führung ist mit der Entscheidung noch nicht beendet – erst deren Umsetzung führt zum angestrebten Erfolg. In Vertragsangelegenheiten werden die einschlägig qualifizierten Berater mit den Umsetzungsarbeiten beauftragt. Doch auch die Berater müssen geführt werden:

Ihre Aufgabenstellung ist zu erläutern; Fragen, die bei der Umsetzung auftreten, müssen geklärt werden; die erreichten Arbeitsergebnisse und die Budgets müssen kontrolliert werden.

Es gibt aber auch Themen, die die Gesellschafter selbst „abzuarbeiten“ haben. Dazu mag z. B. die Berufung von Beiratsmitgliedern gehören oder die Ausrichtung einer Tagung. Die Umsetzung der Führung ist dann Projektmanagement. Es sind die bekannten Festlegungen zu vereinbaren: was, wer, wann, womit.

Bestimmung des Führers

Wenn wir von Führungsprozessen innerhalb der Gesellschaftergruppe einer Familiengesellschaft sprechen, tragen wir Konstrukte aus der Arbeitswelt samt deren Effizienzdenken und Hierarchien in die informelle Welt der Familie und Verwandtschaft. In dieser Welt gibt es freilich auch Rollen und Status. Es ist nun zu bedenken, wie Führung mit den bereits vorgegebenen Rollen und Statuspositionen der Familienmitglieder verzahnt werden kann. Wie immer kann zu Strukturen und Prozessen in Familiengesellschaften nichts Generelles gesagt werden, doch einige plausible Ableitungen sind gleichwohl möglich.

Der Gründer-Unternehmer und seine Frau nehmen eine natürliche Führungsposition gegenüber ihren Kindern ein – solange beide sich im System Familiengesellschaft aufhalten, etwa als Beiratsvorsitzende. In der zweiten Generation hat das Älteste der Geschwister vermutlich den ersten Zugriff auf die Führungsposition – sofern es zumindest gleiche fachliche und soziale Kompetenz aufbringt wie die anderen Geschwister. Aber schon in der Geschwisterkonstellation kann Kompetenz mit Seniorität in Konkurrenz geraten: Wenn der oder die Älteste wenig Interesse am Geschäft hat, hingegen eines der jüngeren Geschwister über hohe Kompetenz in den Geschäftsfragen verfügt, kann die Führung auch dem Kompetenten und Interessierten angetragen werden.

Im Konsortium der Cousins und Cousinen einer Altersschicht sind grundsätzlich alle in ihrer Rolle als Verwandte *gleichrangig*. Ganz schwierig kann es werden, wenn die Gesellschafter zudem in mehreren gleichrangigen Stämmen organisiert sind. Zu dieser Gleichrangigkeit der Stämme im Stammbaum und in der Machtposition passt zunächst kein Führungsanspruch. Sind die Cousins und Cousinen in junglichem Alter, dann suchen sie noch ihren Platz in der Welt, bzw. ringen um Anerkennung für die bereits erreichten Positionen. Dabei wird eine gewisse Rivalität wirksam. Diese hat tendenziell die positive Wirkung, dass sich die Verwandten

aneinander messen. Wenn einer aus dieser Gruppe aber nun die Führung übernehmen will, kann dies die latente Rivalität in schädlicher Weise intensivieren. Demgegenüber hat der Senior aus der vorhergehenden Generation nicht nur den Vorteil längerer Lebenserfahrung, sondern er steht vor allem außerhalb der Rivalitätsbeziehung unter „den Jungen“.

Steht ein geeigneter erfahrener Senior nicht zur Verfügung, so muss innerhalb der Generationengruppe eine nicht familienhierarchisch begründete Legitimation für die Führung gefunden werden. Eine ähnliche Problematik existiert in allen modernen Organisationen, in denen ein Führungsanspruch auf seine Berechtigung und seine Effektivität von den Geführten hinterfragt wird. Wimmer zeigt als Antwort auf diese Dekonstruktion der Führung in der Unternehmensorganisation eine Lösung auf, wie die Legitimation von Führung in einer solchen Situation zu begründen ist. Diese Lösung ist auch auf den Fall der Familienführung anwendbar. Legitimation entsteht demnach

„letztlich nur [dadurch], dass in der Auseinandersetzung mit den Beobachtungen und Sichtweisen derjenigen, die geführt werden, eine Akzeptanz dafür entsteht, dass Führung im Dienst der Weiterführung der Organisation geschieht und nicht aus Willkür ... Das Ergebnis ... liegt darin, dass man diesen Zusammenhang der Glaubwürdigkeit von Entscheidung zu Entscheidung immer von Neuem herstellen muss.“⁵⁷

Als Optionen für die Wahl eines Leiters bieten sich an:

- das Mitglied mit der höchsten Sozialkompetenz,
- der Senior der Gruppe,
- ein Mitglied mit der höchsten Sachkompetenz in Unternehmensangelegenheiten,
- Rotation, ein sehr praktisches Verfahren,
- kollektive Führung aus den Vertretern verschiedener Gruppierungen (maximal für zwei bis drei Vertreter praktikabel),
- Definition verschiedener Projekte mit jeweils eigenen Führungspositionen, die von verschiedenen Mitgliedern der Familie wahrgenommen werden können.

Schließlich ist es auch denkbar, dass die Führung des Gesellschafterkreises von einem Nicht-Familienmitglied wahrgenommen wird:

⁵⁷ Wimmer, R. interviewt durch Krusche, B. (2008): S. 77.

- einem „Majordomus“, der schon von der älteren Generation mit einem Vertrauensverhältnis ausgezeichnet wurde.
- dem Beiratsvorsitzenden, der ein Nicht-Familienmitglied ist, oder aber:
- einem Berater der Familie, der in keiner der Institutionen des Unternehmens ein Amt einnimmt, also ein „Geheimer Rat“.

Solche Konstellationen kommen vor, aber sie können nicht empfohlen werden. Eine Gruppe von Familiengesellschaftern sollte in der Lage sein, sich selbst zu organisieren. Nur wenn dies nicht möglich ist, dann *muss* sie sich einen Externen als Führer wählen.

Die Auswahl eines Leiters kann durchaus gruppendynamische Probleme mit sich bringen. Sie müssen bewältigt werden, wenn der Zusammenhalt der Gruppe und der Einfluss der Gruppe gegenüber dem Unternehmen aufrecht erhalten werden sollen. Glücklicherweise ist die Praxis manchmal einfacher als die theoretische Durchdeklinierung aller Fälle: Entscheidend ist die Akzeptanz in der Gruppe. Die soziale Kompetenz ist gefragt und mit Gewinn wird eine Gesellschaftergruppe auf ihre Frauen sehen, eine solche Aufgabe zu übernehmen.

Da letztlich von der Führung des „Projekts Familienunternehmen“ alle weiteren Ordnungsstrukturen, Willensbildungsprozesse und Personalentscheidungen für die Entwicklung des Unternehmens abhängen, ist die Frage „Wer führt die Familie und wie kann er seine Kompetenz steigern?“ ungleich wichtiger als die Frage „Darf ein Familienmitglied an der Unternehmensführung beteiligt sein und, wenn ja, unter welchen Voraussetzungen?“.⁵⁸

Mitwirkung des „Projektteams“ Familie bei der Führung

In den vorstehenden Anmerkungen sind wir der traditionellen Perspektive der Literatur zur Führung gefolgt, auf den Leiter und seine Aufgaben zu blicken. Führung unter Verzicht auf Zwang, Führung unter demokratischen Bedingungen, kann aber nur gelingen, wenn die Geführten „mitmachen“. Mitmachen bedeutet hier erstens die Beteiligung am Projekt und zweitens die Anerkennung der Führung. Machen die Mitarbeiter nicht mit, dann kann Führung in der Unternehmerorganisation nicht gelingen. Der

⁵⁸ Die Erhebung von Pieper, T. M. (2007a): S. 4 macht deutlich, dass die Führung der Familie wichtiger für den Erfolg des Unternehmens ist als die Corporate Governance hinsichtlich der Geschäftsführung des Unternehmens.

Führungsverantwortung entspricht die Mitarbeiterverantwortung in der Organisation des Unternehmens ebenso wie in der Organisation des „Projekts Familienunternehmen“. Hierzu gehören unter anderem:

- Verinnerlichung der Projektziele für das Mitwirken,
- Übernahme von Aufgaben und deren Erfüllung mit Fleiß und Disziplin,
- Einbringen der eigenen Kompetenz in die gemeinschaftliche Willensbildung,
- damit auch Einbringen von Kritik, dies aber in Loyalität zu der gemeinsamen Aufgabenstellung und nicht zur Pflege von Egozentrik,
- Verzicht auf Willensbekundungen zu Themen, die außerhalb der eigenen Kompetenz, des eigenen Urteilsvermögens liegen,
- Anerkennung von getroffenen Entscheidungen und keine „Sabotage der Umsetzung“.

Zum Verständnis der Mitarbeit im „Projekt Familienunternehmen“ hilft es, sie als – teilweise ausgeübten – Beruf anzusehen. Damit sind Verantwortlichkeiten zur professionellen Erfüllung der beruflichen Aufgaben begründet. Zu diesen beruflichen Pflichten gehören die eigenen Leistungen wie auch die Respektierung der Führung im Einsatz dieser Leistungen. Nur auf diese Weise qualifiziert sich die Familie auch dafür, Einfluss auf die Organisation „Unternehmen“ auszuüben.⁵⁹

Literatur

- Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G.M. (2006): Unsichtbare Bindungen – Die Dynamik familiärer Systeme, 8. Aufl., Stuttgart, 2006.
- Comte-Sponville, A. (2004): Ermutigung zum unzeitgemäßen Leben – ein kleines Brevier der Tugenden und Werte, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg, 2004.
- Durkheim, E. (1991): Physik der Sitten und des Rechts – Vorlesungen zur Soziologie der Moral, Frankfurt a. M., 1991.

⁵⁹ Dies ist nicht der Schwerpunkt unserer Betrachtungen in diesem Buch, sondern wir konzentrieren uns – wie gesagt – auf den Wirkungsbereich der Familie.

- Engel, C. (2002): Die soziale Funktion des Eigentums, in: Dauwitz/Depenheuer/Engel (Hrsg.): Bericht zur Lage des Eigentums, Heidelberg, 2002, S. 9–107.
- Etzioni, A. (1991): The socio-economics of property, in: Journal of Social Behaviour and Personality, Special Issue, 6. Jg., H. 6, 1991, S. 465–468.
- Gallo, M. A./Kenyon-Rouvinez, D. (2005): The Importance of Family and Business Governance, in: Kenyon-Rouvinez, D./Ward, J. (Hrsg.): Family Business: Key Issues, Basingstoke et al., 2005, S. 45–57.
- Greif, S. (1997): Soziale Kompetenz, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 4. Aufl., München et al., 1997, S. 312–321.
- Habbershon, T. G./Astrachan, J. H. (2002): Perceptions are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action, in: Aronoff/Astrachan/Ward (Hrsg.): Family business sourcebook – a guide for families who own businesses and the professionals who serve them, 3. Aufl., Marietta GA, 2002, S. 470–481.
- Heidbrink, L. (2007): Handeln in der Ungewissheit – Paradoxien der Verantwortung, Berlin, 2007.
- Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle, Frankfurt a. M. u.a., 2004.
- Henssen, B. et al. (2009): The Dynamics of Psychological Ownership in Family Firms – A new perspective on non-financial value creation, in: Proceedings of the 5th EIASM workshop on family firm management research: vol. 5., Hasselt, 2009.
- Heraeus, J. interviewt durch Hülsbömer, A. (2008): „Der Jürgen macht das“, in: WIR – Das Magazin für Unternehmerfamilien, H. 1, 2008, S. 12–16.
- Jonas, H. (1993): Das Prinzip Verantwortung – Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, 3. Aufl., Frankfurt a. M., 1993.
- Kaufmann, F.-X. (1995): Risiko, Verantwortung und gesellschaftliche Komplexität, in: Bayertz, K. (Hrsg.): Verantwortung – Prinzip oder Problem?, Darmstadt, 1995, S. 72–97.
- Kirchhof, P. (2005): Eigentum als Ordnungsidee – Wert und Preis des Eigentums, in: Depenheuer, O. (Hrsg.): Eigentum – Ordnungsidee, Zustand, Entwicklungen, Heidelberg, 2005, S. 19–42.

- Kleine, S. S./Baker, S. M. (2004): An Integrative Theory of Material Possession Attachment, in: *Academy of Marketing Science Review*, im Internet: <http://www.amsreview.org/articles/kleine01-2004.pdf>, abgerufen am 02.01.2010 um 10:35 Uhr, 8. Jg., H. 4, 2004.
- Koerberle-Schmid, A. (2008): Aufsichtsratsaufgaben in Familienunternehmen, in: *Der Aufsichtsrat*, H. 7–8, 2008, S. 101–103.
- Kormann, H. (2008): *Beiräte in der Verantwortung – Aufsicht und Rat in Familienunternehmen*, Berlin, Heidelberg u.a., 2008.
- Lank, A. G./Ward, J. L. (2002): *Governing the Business Owning Family*, in: Aronoff/Astrachan/Ward (Hrsg.): *Family business sourcebook – a guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, 3. Aufl., Marietta GA, 2002, S. 462–469.
- Nicholson, N./Björnberg, Å. (2008): *The Shape of Things to Come – Emotional Ownership and the Next Generation in the Family Firm*, in: Tàpies, J./Ward, J. L. (Hrsg.): *Family values and value creation – how do family-owned businesses foster enduring values?*, Basingstoke u.a., 2008, S. 29–52.
- Picht, G. (1969): *Wahrheit, Vernunft, Verantwortung – philosophische Studien*, Stuttgart, 1969.
- Pieper, T. M. (2007a): *Mechanisms to assure long-term family business survival – a study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*, Frankfurt a. M. et al., 2007.
- Pierce/Kostova/Dirks (2001): *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organisations*, in: *Academy of Management Review*, 26. Jg., H. 2, 2001, S. 298–310.
- Röber, M. (2005): *Aufgabenkritik im Gewährleistungsstaat*, in: Blanke, B. et al. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 84–94.
- Sartre, J. P. (2006): *Das Sein und das Nichts – Versuch einer phänomenologischen Ontologie*, 12. Aufl., Hamburg, 2006.
- Schuppert, G. F. (Hrsg.) (2005): *Der Gewährleistungsstaat – ein Leitbild auf dem Prüfstand*, Baden-Baden, 2005.
- Schwartländer, J. (1974): *Verantwortung*, in: Krings/Baumgartner/Wild (Hrsg.): *Handbuch philosophischer Grundbegriffe*, Bd. 6: *Transzendenz-Zweck*, München, 1974, S. 1577–1588.
- Stierlin, H. (1978): *Delegation und Familie – Beiträge zum Heidelberger familiendynamischen Konzept*, Frankfurt a. M., 1978.

- Stierlin, H. (2005): *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen – systemisch-therapeutische Perspektiven*, Heidelberg, 2005.
- Wimmer, R. interviewt durch Krusche, B. (2008): Interview mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer, in: Krusche, B.: *Paradoxien der Führung – Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management*, Heidelberg, 2008, S. 74–86.