

# Vorwort

Für die Nachhaltigkeit eines Familienunternehmens haben dessen Gesellschafter die wichtigste Funktion. Die Gesellschafter sind die Träger des Unternehmens: Sie bilden das Fundament für die Unternehmensentwicklung und müssen gewährleisten, dass eine gute Unternehmensleitung möglich ist. Zur Ausfüllung dieser Möglichkeit bedarf es dann natürlich einer kompetenten Geschäftsführung. Aber die Personalkompetenz für ihre Besetzung liegt wiederum bei den Gesellschaftern oder bei dem von ihnen geschaffenen Aufsichts- und Beratungsgremium. Geschäftsführer können ausgetauscht werden, Gesellschafter nicht – zumindest nicht ohne große Probleme aufzuwerfen.

Angesichts der Bedeutung der Gesellschafterstellung ist für Forschung, Lehre und Praxis die Fragestellung enorm wichtig, welche Kompetenzen ein Gesellschafter erwerben sollte, um seiner verantwortungsvollen Aufgabe gerecht zu werden. Diese Fragestellung ist sehr spezifisch, denn – anders als bei der Lehre zur guten Geschäftsführung – können nur wenig Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre und der Praxis der Börsengesellschaften für das Familienunternehmen genutzt werden.

Gesellschafter zu sein ist eine durchaus anspruchsvolle „Berufung“, bei der vielfältige Aufgaben zu bewältigen sind und für die ein weites Kompetenzspektrum erforderlich ist. Es geht um ein Agieren in verschiedenen Dimensionen:

- Wirken im Kreis der Gesellschafter,
- Wirken in der Einflussnahme auf das Unternehmen, z. B. Gestaltung der
  - Unternehmensverfassung,
  - Unternehmenskultur,
  - Unternehmensstrategie,
- Wirken gegenüber der bürgerlichen Gesellschaft, z. B. als Stifter.

Hier konzentrieren wir uns auf das Wirken im Kreis der Gesellschafter, das durch die Nachhaltigkeit der Trägerschaft die Nachhaltigkeit des Unternehmens ermöglicht. Die Aufgaben des Gesellschafters sind immer „ganz-

heitlich“; ihre Aufgliederung dient nur der Analyse und Vermittlung. Es geht darum,

1. den Fortbestand der Gesellschafterfamilie durch Elternschaft und gute Erziehung zu sichern und
2. zwischen den Gesellschaftern einer Generation und über die Generationen hinweg tragfähige Bindungen zu schaffen.

Die Bindung ist das Entscheidende, nicht die Konfliktvermeidung. Konflikte sind normal. Bei starken Bindungsfaktoren und offener Kommunikation in der Konfliktbearbeitung können sie gelöst werden und sind dann als gemeinsame Bewältigung einer Herausforderung in sich selbst wiederum ein Bindungsfaktor.

Das Entstehen von Bindung ist kein Naturphänomen, sondern es muss erarbeitet und entwickelt werden:

- Der Nutzen des Unternehmens für jeden einzelnen Gesellschafter ist in Form greifbarer Elemente zu gestalten und kommunikativ zu verdeutlichen.
- Gute Gelegenheiten sind zu schaffen, um eine emotional und inhaltlich gehaltreiche Sinnggebung für die Gesellschafterrolle zu vermitteln.
- Alle bindungsfördernden Maßnahmen bedürfen einer guten Kommunikation. Dabei kommt es nicht auf Eleganz oder rhetorischen Schriff an, sondern auf Offenheit.

Die „Bindungsarbeit“ muss gleichzeitig die dominierenden Geistesströmungen der Zeit für ihren Zweck nutzen: Es ist nicht zweckmäßig, völlig eigene, von der umgebenden Gesellschaft abgesonderte kulturelle und ethische Werte zu vertreten. Große und wichtige Strömungen des geistigen und sozialen Lebens kristallisieren sich in Konstrukten wie Individualrechten, Selbstverwirklichung, Individualität der Lebensentwürfe sowie Fairness in der Berücksichtigung individueller Interessen heraus. Wir verfolgen daher die These, dass der Zusammenhalt einer Gemeinschaft nicht dadurch sichergestellt werden kann, dass die Individualinteressen zurückzutreten haben und das Gemeinschaftsinteresse Vorrang hat. Es geht nicht darum, ob „Business“, „Family“ oder welcher „Stakeholder“ auch immer als „first“ zu setzen ist. Es geht um die Einbindung *aller* in einen fairen Prozess. Dieses Buch verdeutlicht, welche vielfältigen Beiträge zu einer guten Bindung möglich sind. Es kann gelingen, der Gesellschafterverantwortung gerecht zu werden.