

GEDANKEN ZUM
FAMILIENUNTERNEHMEN
2018/2019

PETER MAY

FAMILY BUSINESS CONSULTING

- 4 PETER MAY**
Das Familienunternehmen der Zukunft wird anders sein
- 12 KARIN EBEL**
Mythen in Familienunternehmen – Sind sie noch aktuell?
- 18 ARNO LEHMANN-TOLKMITT**
(Wie) Ist die Unternehmensnachfolge planbar?
- 24 SABINE RAU**
Von der Verantwortung des Gesellschafters – ein Essay
- 30 KARIN MAY**
Wichtige Entscheidungen treffen – eine Herausforderung
- 38 MATTHIAS HÄNDLE**
Die Inhaber-Bilanz

VON DER VERANTWORTUNG DES GESELLSCHAFTERS – EIN ESSAY

VON PROF. DR. SABINE RAU

Verantwortungsbewusste Gesellschafter sind seit einigen Jahren in aller Munde. Weniger diskutiert wird, was sich hinter diesem Begriff verbirgt und wessen es bedarf, um die damit verbundenen Erwartungen zu erfüllen.

Gesellschafter sind Inhaber eines Unternehmens. Sie sind hier klar abzugrenzen von Investoren, die in erster Linie – und in vielen Fällen ausschließlich – an den finanziellen Ergebnissen ihres Investments interessiert sind. Für Gesellschafter in dem hier diskutierten Sinne sind finanzielle Ergebnisse, die das Unternehmen erarbeitet, die Voraussetzung dafür, die mit dem Unternehmen verbundenen Ziele zu erreichen.

Lassen Sie uns also festhalten: Gesellschafter sind dem Unternehmen langfristig verbunden, sie interessieren sich umfassend für das Tun des Unternehmens, und sie wissen, dass die finanziellen Ziele des Unternehmens Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck sind.

So weit, so gut. Wie aber definieren wir nun die Verantwortung des Gesellschafters? Sprechen wir über die Verantwortung des Gesellschafters im Unternehmen, zum Beispiel als Geschäftsführer, über die Verantwortung des Gesellschafters für das Unternehmen, zum Beispiel als Aufsichts- oder Beirat, über die Verantwortung des Gesellschafters als nichtaktiver Eigentümer oder auch die Verantwortung des Gesellschafters zum einen für das eigene, vom Unternehmen unabhängige Tun und zum anderen für die Gemeinde, die Gegend, die Gesellschaft als Ganzes?

Aus meiner sehr subjektiven Sicht baut das eine auf dem anderen auf. Da ist zunächst einmal der Gesellschafter in seiner Beziehung zum Unternehmen. Diese Beziehung bringt einiges an Verantwortung mit sich. Dem Gesellschafter steht es zu, aber es ist auch seine Verpflichtung, die Geschäftsleitung mittelbar oder unmittelbar zu bestellen. Hiermit stellt der verantwortungsbewusste Gesellschafter sicher, dass das Unternehmen professionell geführt wird. Und das klingt einfacher, als es ist. Im Einzelnen:

Um eine professionelle Geschäftsleitung zu bestellen, muss der Gesellschafter zunächst einmal eine professionelle von einer nicht professionellen Geschäftsleitung unterscheiden können. Hier gilt die Faustregel, dass ein Mitglied der Geschäftsleitung nach Qualifikation, Erfahrung und Persönlichkeit in einem ähnlich gelagerten Unternehmen von fremden Dritten ebenfalls für qualifiziert gehalten würde. Konkret bedeutet dies, dass der Sohn oder die Tochter des Onkels, die (noch) nicht über entsprechende Ausbildung und Erfahrung verfügen, nicht bestellbar sind. Dem verantwortungsbewussten Gesellschafter obliegt demnach gegebenenfalls die menschlich schwierige Aufgabe, um des Unternehmenswillen den Bitten der Familie zu widerstehen. Und lassen Sie uns ehrlich sein, dies wird dem Gesellschafter nur gelingen, wenn er selbst in seinem Bereich qualifiziert und erfolgreich ist. Andernfalls fehlt es an der Legitimität, die berechtigte Forderung nach Professionalität durchzusetzen, ergo wäre er nicht in der Lage, das Unternehmen vor der Familie zu schützen. Womit sich folgerichtig ergibt, dass ein verantwortungsbewusster Gesellschafter mit der unausgesprochenen Verpflichtung konfrontiert ist, in seinem persönlichen beruflichen Umfeld erfolgreich zu sein.

Des Weiteren benötigt dieser Gesellschafter eine große Selbstdisziplin und eine ebensolche Demut. Sich selbst überschätzend in die Geschäftsleitung zu gehen, ohne dass er über die entsprechenden Voraussetzungen verfügt, kann sehr verführerisch sein. Hier würde ein fatales Signal gesendet: Bei uns ist Qualifikation und Erfahrung nicht so wichtig, zur Familie zu gehören reicht vollkommen. Wozu es führt, wenn Gesellschafter hier ihrer Verantwortung nicht gerecht werden, kann in vielen Berichten über die Jahrhunderte nicht erst seit den Buddenbrooks nachgelesen werden.

Die Position zwischen nichtaktivem Gesellschafter und geschäftsführendem Gesellschafter ist die des Aufsichts- oder Beirates. Im Grunde gilt auch hier, nur wer ein Fachmann oder eine Fachfrau im eigenen beruflichen Umfeld ist, hat die Legitimität, andere in ihren Tätigkeiten kritisch zu begleiten. Neben dieser Grundvoraussetzung gilt es, verschiedene Bereiche professionell abdecken zu können. Hierzu kann es notwendig sein, sich zusätzliches Wissen anzueignen, sei es im Bereich

von Finanzen und Controlling, von Strategie und Umsetzung oder im Bereich des sogenannten Talent Management, also dem Suchen, Beurteilen, Einarbeiten und Halten von Führungskräften. All diese Bereiche sind lernbar, und ein verantwortungsbewusster Gesellschafter wird dies vor Antritt der Beirats- oder Aufsichtsratsposition sicherstellen.

Fassen wir zusammen: Wenn es um die Beziehung eines Gesellschafters zum Unternehmen geht, erkennen wir den verantwortungsvollen Gesellschafter daran, dass er

- die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck ansieht;
- im eigenen beruflichen Umfeld nach Exzellenz strebt, um als Fachmann oder Fachfrau die Legitimität zu haben, andere in ihrer Tätigkeit zu beurteilen;
- über die Selbstdisziplin und Demut verfügt, die eigenen, auf das Unternehmen bezogenen Fähigkeiten nicht überzubewerten;
- über die Kenntnisse und Erfahrung verfügt, eine professionelle Geschäftsleitung auszuwählen und entweder selbst zu begleiten und zu überprüfen oder aber diejenigen, die diese Aufgaben für ihn wahrnehmen, auszuwählen.

Nun ist der verantwortungsbewusste Gesellschafter nicht nur in Bezug zum Unternehmen zu sehen. Gerade Familienunternehmen sind häufig seit Generationen in eher ländlichen Gegenden verankert. Hieraus erwächst eine Verantwortung, die auf den ersten Blick mit dem Unternehmen gar nichts zu tun hat. Hierbei geht es um zwei miteinander direkt verwobene Bereiche, den der Verantwortung für die eigene Lebensführung und den der Verantwortung für die Gemeinde, den Landkreis und in einem gewissen Sinne auch die für die Gesellschaft als Ganzes. Gerade an der Verantwortung für die eigene Lebensführung lässt sich das „Universum Familienunternehmen“ gut von anonymen Unternehmen abgrenzen. Selbst dort, wo die Rechtsform und/oder der Gesellschaftsvertrag den direkten Zugriff des Gesellschafters auf die Gesellschafterkonten verwehrt, stellt der finanzielle Rahmen, in dem

ein Gesellschafter lebt, eine deutliche Nachricht an die Mitarbeiter und Führungskräfte dar. Wenn im Unternehmen Wasser gepredigt, von den Gesellschaftern aber Wein gelebt wird, kann dies zu Demotivation oder zumindest zu einer wahrgenommenen mangelnden Verantwortung führen. Dies ist selbst dann oft der Fall, wenn der mit dem Unternehmen verbundene Gesellschafter seinen Lebensstil unabhängig von den Ausschüttungen des Unternehmens aus eigener Tätigkeit oder aus Privatvermögen finanziert. Ein verantwortungsbewusster Gesellschafter ist sich dessen bewusst und hinterfragt die Wirkung seines Lebensstils auf die Mitarbeiter, Führungskräfte und andere wichtige Stakeholder des Unternehmens.

Bisher haben wir vor allem von Dingen gesprochen, die ein verantwortungsbewusster Gesellschafter in Bezug auf das Unternehmen unterlassen sollte, und davon, welche Voraussetzungen er mitbringen sollte. Wie aber steht es mit dem aktiven Beitrag zur Gesellschaft als Ganzes? Hilft oder schadet dies? Nun, wie immer, wenn es wichtig wird, lautet die korrekte Antwort: Es kommt darauf an. Ist zum Beispiel ein politisches oder ehrenamtliches Engagement eines Gesellschafters positiv oder negativ zu sehen? Bei einem im Unternehmen aktiven Gesellschafter ist dies schwieriger zu beantworten als bei einem nichtaktiven. Fangen wir also mit dem nichtaktiven Gesellschafter an. Hier gilt sicherlich die Regel, dass jedes politische Engagement, das auf dem Boden unseres Grundgesetzes stattfindet, eher positiv zu sehen ist, wobei hier selbstredend die Compliance-Regeln zu gelten haben. Ein verantwortungsbewusster Gesellschafter wird die Sphäre der politischen Tätigkeit nicht unbillig zum Vorteil seines Unternehmens nutzen.

Bei im Unternehmen aktiven Gesellschaftern ergeben sich zwei wichtige zu beantwortende Fragen. Zum einen sollte sich der Gesellschafter fragen, ob die politische Tätigkeit vom zeitlichen Engagement her vereinbar ist mit der verantwortungsvollen Wahrnehmung seiner Pflichten im Unternehmen. Zum anderen ist hier ganz besonders die Frage zu stellen, ob es zu einer Vermischung der Zielstellungen von Unternehmen und politischer Tätigkeit kommt, die als unbillig anzusehen ist.

Wir können also ergänzen, dass wir neben den oben genannten Punkten einen verantwortungsvollen Gesellschafter daran erkennen, dass er

- seine persönliche Lebensführung daraufhin überprüft, ob sie dem Unternehmen mittelbar oder unmittelbar schadet und ob sie den Mitarbeitern und Führungskräften ein zumindest fragwürdiges Bild vermittelt;
- seine politische oder ehrenamtliche Tätigkeit daraufhin überprüft, ob diese zeitlich genug Ressourcen lässt, um die Aufgabe für das und im Unternehmen zu erfüllen;
- seine politische oder ehrenamtliche Tätigkeit nicht unbillig zum Vorteil des Unternehmens nutzt.

Zusammengefasst suchen wir demnach (wieder einmal) die eierlegende Wollmilchsau oder einen Heiligen. Wir alle kennen Gesellschafter, die sich redlich mühen, dem Ideal des verantwortungsvollen Gesellschafters gerecht zu werden. Ihnen gelten unsere Anerkennung und unser Dank. Sie sind das so wichtige positive Gesicht der Familienunternehmen in unserer Gesellschaft. Dass wir alle immer wieder an unseren Idealen scheitern, macht uns menschlich. Dass es aber auch eben jene Gesellschafter gibt, die die Idee einer Verantwortung des Gesellschafters wie oben skizziert weit von sich weisen, ist nicht ungefährlich. Nicht selten werden ihre Geschichten herangezogen, wenn es um neue „notwendige“ Regulierungen oder Verschärfungen bestehender Regulierungen und/oder Gesetze geht. Insofern ist jeder verantwortungsvolle Gesellschafter eines Familienunternehmens eine Bereicherung für unsere Gesellschaft und hoffentlich auch ein Bollwerk unserer unternehmerischen Freiheit.

Dieser Beitrag ist erschienen in: Karin Ebel, Karin May, Sabine Rau und Reinhard Zinkann (Hrsg.): Familienunternehmen gestern – heute – morgen. Festschrift für Peter May zum 60. Geburtstag, Murmann Verlag, Hamburg, 2018