

Umgekehrte Reziprozität

November 28, 2022 | [Reduzierte Komplexe \(https://www.carl-auer.de/magazin/komplexe/\)](https://www.carl-auer.de/magazin/komplexe/) | [Heiko Kleve \(https://www.carl-auer.de/magazin/author/heiko-kleve/\)](https://www.carl-auer.de/magazin/author/heiko-kleve/)



[Wie die Weitergabe von Eigentumsanteilen an nicht operativ tätige/n Gesellschafter/innen von Familienunternehmen wirkt\[1\] \(applewebdata://3313816B-24AC-4BC8-91E6-FB3173CF3E38#_ftn1\)](#)

Ca. 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Das bedeutet, dass diese kleinen, mittleren oder auch (sehr) großen Unternehmen nicht nur im Eigentum von miteinander verwandten Eigentümerinnen und Eigentümern sind, sondern dass diese auch intendieren, dass Unternehmenseigentum an die jeweils nächste Familiengeneration weiterzugeben. Die als Transgenerationalität bezeichnete und regelmäßig sich wiederholende Übergabe des Unternehmens an die jeweils nächste Generation ist ein bestimmendes Kriterium dieses Unternehmenstyps. Denn damit wird das, was das Wesen von Familien ist, nämlich die Weitergabe des Lebens, auch auf das Unternehmenseigentum übertragen.

Hinsichtlich der Charakteristik „Familienunternehmen“ ist es nicht ausschlaggebend, dass das Unternehmen auch von einem oder mehreren Familienmitgliedern operativ geführt wird. Dies ist zwar in vielen Fällen so; aber entscheidender ist, dass Familienmitglieder als Eigentümerinnen und Eigentümer die Unternehmensverantwortung tragen. Daher könnten diese familienexterne Mangerinnen oder Manager als Geschäftsführer engagieren, die das Unternehmen operativ führen. Je größer Familienunternehmen sind, desto wahrscheinlicher wird es, dass sich die Unternehmerfamilie entscheidet, für das operative Management die besten Fachkräfte zu suchen und zu engagieren – und diese kommen dann möglicherweise häufig nicht aus der Familie, sondern werden auf dem internationalen Arbeitsmarkt für Führungskräfte rekrutiert. So gibt es Familienunternehmen, die bereits seit Generationen als so genannte Aktive Eigentümerfamilien Verantwortung für ihr Unternehmen tragen, das Eigentum an diesem von Generation zu Generation weitergeben, aber eben für das operative Management eine familienexterne Geschäftsführung einsetzen.



In diesen Familien kommt manchmal eine weitere Besonderheit hinzu: Das Unternehmenseigentum, also die Gesellschafterrolle, wird von Generation zu Generation egalitär an jeweils alle Nachkommen vererbt. Das führt zum Phänomen, dass zwar die individuellen Eigentumsanteile immer kleiner, aber die Zahlen der Mitglieder der Unternehmerfamilie bzw. des Kreises miteinander verwandter Gesellschafterinnen und Gesellschafter immer größer werden.

Somit sind solche mehrgenerationalen Unternehmerfamilien dadurch gekennzeichnet, dass hier Menschen Eigentumsanteile an Unternehmen und damit oft auch regelmäßige Gewinnausschüttungen erhalten, die sie allein deshalb beanspruchen können, weil sie in ihrer Familie hineingeboren wurden. Für ihre eigentumsrechtlichen und finanziellen Privilegien sind sie also allein aufgrund ihrer Herkunft prädestiniert. Mit anderen Worten, solche Mitglieder von Unternehmerfamilien bekommen etwas, wofür sie selbst nichts getan haben.

Diese Situation kehrt das klassische Prinzip der Reziprozität um: Normalerweise leisten Menschen etwas, z.B. durch Arbeit, also durch die Investition von kognitiver, emotionaler und aktionaler Energie, etwa durch Kreativität, Leidenschaft und engagiertes, vielleicht auch riskantes Handeln, woraus bestenfalls ihr Erfolg resultiert, so dass sie günstigenfalls auch finanziell belohnt werden. Wer in dieser Weise etwas gibt, mithin etwas leistet, der erlebt den so erreichten Gewinn als verdientes Resultat. Dies kann als Reziprozität von Geben und Nehmen bewertet werden: Man gibt etwas (Energie, riskantes Handeln, Zeit etc.) und bekommt etwas Adäquates als Ausgleich zurück, etwa finanziellen Gewinn. 

Was aber erleben Gesellschafterinnen und Gesellschafter von Familienunternehmen in ihrer Eigentümerrolle, die selbst nicht operativ im Unternehmen tätig sind, und von denen darüber hinaus keine weitere oder nur eine zeitlich begrenzte Aktivität für die Unternehmerfamilie erwartet wird?

Wer als Gesellschafterin oder Gesellschafter von Familienunternehmen etwas bekommt, eben Eigentumsanteile und daraus resultierende Gewinnausschüttungen, erlebt zunächst Dankbarkeit, aber auch einen Gewissensdruck, etwas zurückzugeben für das, was er oder sie erhalten hat. Dieser Gewissensdruck scheint abhängig zu sein von der Bewertung der eigenen Vergangenheit, insbesondere der kindlichen und jugendlichen Sozialisation: Wenn diese als anstrengend oder problematisch erlebt wird, dann wird das Erhaltene, also der Eigentumsanteil und die Gewinnausschüttung, tendenziell als Ausgleich für das Erlittene verrechnet. Wer aber diesbezüglich keine Belastung erlebt, stellt sich häufig folgende Fragen: *Was kann ich zurückgeben für das, was ich „unverdient“ bekommen habe? Was kann ich an Leistung nachträglich zeigen, um etwas von dem in einen Ausgleich zu bringen, was ich erhalten habe?*

Der Ausgleich wird also nachträglich versucht, was ich als *umgekehrte Reziprozität* bezeichne. Manchmal geht die Leistung für den Ausgleich in Richtung eigenes Unternehmertum. Sie kann auch in Engagement für die Unternehmerfamilie münden. Oder aber sie geht in Richtung soziales Engagement: Gesellschafterinnen und Gesellschafter von Familienunternehmen engagieren sich dann etwa zivilgesellschaftlich, gründen gemeinnützige Stiftungen oder unterstützen finanziell sowie durch eigene ehrenamtliche Arbeit soziale Einrichtungen bzw. sozialprofessionelle Dienstleistungen unterschiedlichster Adressatengruppen.

--

[1].(applewebdata://3313816B-24AC-4BC8-91E6-FB3173CF3E38#_ftnref1). Die folgenden Ausführungen basieren auf zahlreichen Gesprächen mit Gesellschafterinnen und Gesellschaftern von Familienunternehmen sowie auf Forschungsarbeiten zum transgenerationalen Vermögensmanagement in Unternehmerfamilien an meinen Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. 

Nächster Beitrag → (<https://www.carl-auer.de/magazin/koerper/nicht-anne-merkel-packen-2>)