



WIFU_kompakt_42:

Das Unternehmen als geliehenes Erbe

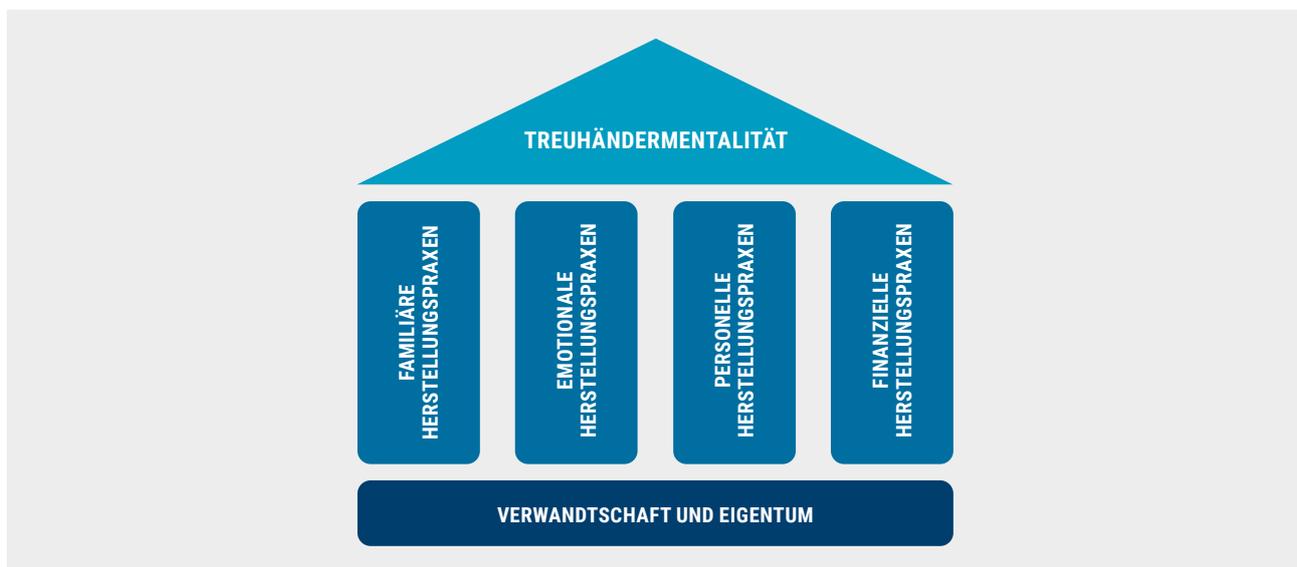
Mit dem Wachstum der Unternehmerfamilien und mit zunehmender Akzeptanz egalitärer Vererbungsmuster in den Familien(zweigen) wächst auch die Zahl der Anteilseigner. Dadurch erlangt eine zunehmende Zahl von Familienmitgliedern Mitspracherecht und Verfügungsgewalt, die dem Familienunternehmen nicht in einer operativen Führungsrolle verbunden sind und manchmal nicht einmal mehr in einer Aufsichts- oder Beiratsrolle. Damit verschiebt sich der Fokus des individuellen Interesses am Familienunternehmen: weg von Verwurzelung und Reputation am Unternehmenssitz, hin zu Ausschüttungen und Renditen. Dennoch kann eine Unternehmerfamilie einiges tun, um die Zwangsläufigkeit solcher Entwicklungen zu beeinflussen und zu steuern. Zentraler Aspekt ist die Ausbildung und Förderung der *Mentalität eines Treuhänders*.

Was sind die Kennzeichen einer Treuhändermentalität?

Der Begriff der „Treuhand“ kommt aus dem Bürgerlichen Recht. Im Kontext des „Doing Business Family“ (siehe weiter unten) wird Treuhänderschaft jedoch als eine soziale Konstruktion der Unternehmerfamilie verstanden. Deren Kern ist die Überzeugung, dass künftige Generationen die Eigentümer und Treugeber des Familienunternehmens bzw. der Unternehmensanteile und die derzeit aktiven Generationen verpflichtet sind, so zu wirtschaften, dass das Unternehmen Bestand hat und weitergegeben werden kann. Es ist für sie also ein „Besitz auf Zeit“. Der Begriff der „Treue“ verweist darauf, dass ein Herunterwirtschaften oder Verkauf des Unternehmens ein Treubruch gegenüber kommenden Generationen wäre.

Das stellt aber gewaltige Anforderungen!

Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass jede Unternehmerfamilie bereits in der Erziehung der Kinder sowie im fortgesetzten Austausch untereinander ihre Werte und Verhaltensweisen, die Unternehmensziele und auch den Fokus der angestrebten Transgenerationalität vermittelt, erarbeitet und nötigenfalls auch anpasst. Dies ist eine *kontinuierlich* zu leistende Arbeit in der Familie. Gelingt dies, sollten die Anteilseigner aus dem Kreis der Familie stets bereit sein, die Interessen des Unternehmens über ihre eigenen Partikularinteressen zu stellen. Zentral ist die Idee, dass es um Bindung geht – und Bindung wird durch Prozesse des Gebens und Nehmens gestärkt. Oder anders gesagt: Wer etwas vom Unternehmen oder der Familie bekommt und annimmt, dessen Bindung an den Geber wird gefestigt.



Die vier Dimensionen für das „Doing“ der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

Wie kann man solche Bindungsprozesse anstoßen?

Grundlage für den Aufbau einer solchen Mentalität ist die Anerkennung, dass eine Unternehmerfamilie nicht „einfach so“ entsteht und bestehen bleibt. In der Familiensoziologie hat sich der Begriff „Doing Family“ etabliert, von Heiko Kleve, Tobias Köllner und Fabian Simons (Wittener Institut für Familienunternehmen) weiterentwickelt zum Konzept des „Doing Business Family“. Damit ist gemeint, dass der Zusammenhalt und ein Set an geteilten Werten und Überzeugungen etwas sind, das aktiv *gemacht* und gestaltet werden muss. Sonst werden die Fliehkräfte zu groß. Hinter dem „Doing“ in diesem Begriff verbergen sich vier Dimensionen sogenannter Herstellungspraxen.

Dimension 1: familiäre Herstellungspraxen

Hierunter fallen Handlungen und Strategien, die dem Erhalt eines Gleichheitsideals zwischen den Gesellschaftern dienen und das Gefühl familiärer Gerechtigkeit fördern. Damit soll sichergestellt werden, dass sich alle Familienmitglieder gleich behandelt und gleichermaßen geschätzt fühlen, ungeachtet der Größe ihres Anteils am Familienunternehmen. Dazu gehören ein Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familienangelegenheiten, der Verzicht auf Zwerganteils Klauseln, Unterstützung beim Aufbau von Sekundärvermögen sowie die Entwicklung einer Kultur des gemeinsamen Investierens.

Dimension 2: emotionale Herstellungspraxen

Diese Dimension umfasst gezielte Aktivitäten, die eine emotionale Bindung der Gesellschafter an das Unternehmens- und Eigentum schaffen und stärken. Im Einzelnen gehören zu diesen Maßnahmen der frühzeitige Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft, die Etablierung eines glaubwürdigen Standpunktes gegenüber dem Familienvermögen, die Erhöhung des emotionalen Werts der Unternehmensanteile („emotionale Rendite“), die Pflege von Traditionen, die Gestaltung des größeren werdenden Netzwerks der Familie, die Etablierung einer Vermögenskultur sowie das Zugestehen liberaler Veräußerungsmöglichkeiten für Unternehmensanteile.

Dimension 3: personelle Herstellungspraxen

Maßnahmen zur Besetzung wichtiger Positionen in Gremien gehören zu dieser Dimension. Hier geht es darum, die Bindung der Familiengesellschafter zum Unternehmen und zur Familie durch Vertrauen und persönliche Beziehungen zu Personen mit besonderer Expertise zu fördern. Solche Bindungsangebote sind: Familienmitglieder als Traditionsbewahrer in Familiengremien, Personen als Vertrauensstifter und Schlüsselfiguren in Aufsichtsgremien sowie die Integration von Familienmitgliedern in Aufsichtsgremien, bspw. durch einen Familienausschuss.

Dimension 4: finanzielle Herstellungspraxen

Hierunter fallen Strategien und Maßnahmen, um den Liquiditätsbedarf der Familienmitglieder zu befriedigen. Die finanziellen Interessen der Gesellschafter und die Unternehmensziele sollen in Einklang gebracht werden, so dass auch über vermögensstrategische Interessen die Bindung an das Familienunternehmen gesichert wird. Hier geht es also um Ausschüttungen, die Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen, finanzielle Dienstleistungen (wie die Erstellung von Steuererklärungen) als indirekte Liquiditätsquelle und schließlich die Bewertung des Unternehmensanteils als transgenerationale Wertanlage.

In der Reihe WIFU_kompakt: Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Missachtung der Family Compliance /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Praxis des Familienmanagements **In der Reihe Praxisleitfaden:** Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien /// Zusammenhalt in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Erfolgsmuster von Mehr- generationen-Familienunternehmen /// Doing Business Family /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Die internationale Unternehmerfamilie **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Simons: Treuhändermentalität in dynasti- schen Unternehmerfamilien /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Neumueller: Family Compliance /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rüsen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie den kosten- freien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

