

Das Management eines großen Gesellschafterkreises¹



Jon Baumhauer, Christoph Böniger, Reinhard Prügl, Arist v. Schlippe

Jon Baumhauer, Diplompsychologe, Vorsitzender des Familienrates und des Vorstandes der E. Merck KG, Darmstadt
Christoph Böniger, Vorsitzender des Beirats der Franz Haniel & Cie. GmbH

Prof. Dr. Reinhard Prügl, Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship sowie wissenschaft-

licher Leiter des FIF an der Zeppelin University Friedrichshafen am Bodensee

Arist v. Schlippe, Univ.-Prof. Dr. phil., Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, Lehrtherapeut/lehrender Supervisor (IFW A&E, SG), Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die zunehmende Komplexität eines wachsenden Gesellschafterkreises bewältigt werden kann. Aufbauend auf der Analyse der mit dieser Situation verbundenen Herausforderungen werden konkrete Handlungsstrategien anhand von zwei Beispielen aus der unternehmerischen Praxis (der Familie Merck und der Familie Haniel) aufgezeigt.

I. Das Problem wachsender Komplexität

In Familienunternehmen schlummert enormes Potenzial. Herrscht Zwist unter den Gesellschaftern, wird dieses Potenzial oft nicht genutzt. Die Möglichkeit für Zwistigkeiten und die Komplexität in Familienunternehmen steigen nachvollziehbar mit der Generationenanzahl und einem dadurch wachsenden Gesellschafterkreis. Familien wachsen automatisch und treiben dann oft auseinander. Wenn nicht bewusst gegengesteuert wird, ist es irgendwann zu spät.

Beispiel: Nach mehr als 180 Jahren und fünf Generationen schien das Familienunternehmen der schwedischen Mediengruppe Bonnier im Jahr 1990 seine natürliche Grenze erreicht zu haben. Inzwischen war der Gesellschafterkreis auf 73 Gesellschafter von der fünften bis zur achten Generation angewachsen. Wie sollte das funktionieren? Lukas Bonnier, damals Vorstandsvorsitzender der Mediengruppe, hielt den Gang an die Börse angesichts der großen Gesellschafterzahl zunächst für den einzig sinnvollen Ausweg: „Doch

ich hatte nicht mit dem Enthusiasmus und der Energie der nächsten Generationen gerechnet. Sie überzeugten mich, dass sie bereit, willens und fähig waren, unser Familienunternehmen auf eine neue, höhere Ebene zu führen. Da änderte ich meine Meinung.“² Bonnier ging damals nicht an die Börse, sondern blieb ein Familienunternehmen. Die aktiven und nachrückenden Generationen setzten sich ganz bewusst mit den typischen Problemen eines wachsenden Gesellschafterkreises wie möglichen Führungsstreitigkeiten, Differenzen über die künftige strategische Ausrichtung oder möglichen Blockaden auseinander. Die übergeordnete Frage in dieser Zeit lautete: Wie organisiere ich eine große und größer werdende Familie, einen wachsenden Gesellschafterkreis und wie kann eine neue, dauerhafte Identität geschaffen werden. Der Schlüssel dazu: Die Familie Bonnier musste zunächst lernen, sich selbst zu organisieren, bevor man darangehen konnte, die wesentlichen Fragen zu beantworten,

INHALT

- I. Das Problem wachsender Komplexität
 1. „Family Effect“
 2. Komplexität
- II. Zentrale Fragen und mögliche Instrumente
- III. Beispiele aus der unternehmerischen Praxis
 1. Zentrale Herausforderungen und Ziele des Familienmanagements bei Merck
 2. Das Management eines großen Gesellschafterkreises am Beispiel Haniel
- IV. Zusammenfassung: „Learnings“ aus den Fallstudien
- V. Ableitung von praktischen Handlungsempfehlungen und Ausschlag für weitere Forschung

Keywords

Corporate Governance in Familienunternehmen; Gesellschafterkreis; Family Governance; Schaffung und Erhaltung von Identifikation mit dem Familienunternehmen; Kommunikationsstrukturen

die über die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen entscheiden würden. Das Beispiel zeigt, wie aus Familienunternehmen Unternehmerfamilien werden können, die sich nicht nur

¹ Wir danken Frau Leonie Koenen für ihre freundliche Unterstützung bei der Erstellung dieses Textes.

² http://www.familienstrategie.de/media/public/pdf/artikel/artikel_14.pdf

Über die gemeinsame Beteiligung definieren, sondern Wege und Strukturen finden, um die wachsende Komplexität eines größer werdenden Gesellschafterkreises in den Griff zu bekommen.

Die Besonderheit der Unternehmensform „Familienunternehmen“ ist vielfach beschrieben und hervorgehoben worden, Ähnliches gilt für die Besonderheiten der Unternehmensfamilie. Sie kann sich mit dem Besitz eines Unternehmens „Zumutungen aussetzen, die nicht ohne Weiteres zu bewältigen sind“.³ Wenn diese Zumutungen gut bewältigt werden, erwächst daraus ein besonderes Potenzial für die beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen. Das Unternehmen bietet der Familie die Chance, in einem viel höheren Maß über Generationen miteinander engagiert zu sein als andere Familien und die Familie bietet dem Unternehmen über ihre „Familiness“ ein „einzigartiges Ressourcenbündel“, das deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen ermöglicht⁴. Vielfach beschrieben ist jedoch auch die „andere Seite“ dieser Verbindung. Wenn die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie nicht gut gehandhabt wird, wenn etwa Familienkonflikte ungefiltert auf das Unternehmen „überschwappen“, oder Turbulenzen eines Unternehmens in der Krise direkt auf die Familie durchschlagen, wird die enge Verbindung zur Last. Die Ressourcen gehen für das Unternehmen verloren bis dahin, dass der Blick für jegliches Maß verlorenggeht, dass „Familienkriege“ geführt werden,⁵ in denen sogar die Zerstörung des eigenen Besitzstandes in Kauf genommen wird, nur um dem anderen zu schaden.

3 Klett, 2007, Familien qua Unternehmen: wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können. Kontext 38(1), S. 22.

4 Habbershon, T. G.; Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review 12(1), S. 11.

5 Gordon, G. & Nicholson, N. (2008). Family wars. Classic conflicts in family business and how to deal with them. London/Philadelphia: Kogan Page.

1. „Family Effect“

Der „Family Effect“ hat – im Positiven wie im Negativen – einen unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensperformanz, ein unstrittiges Faktum⁶. Weitgehend ungeklärt ist dagegen die Frage, wie der Unterschied zwischen Familien, die eine Ressource und Familien, die eine Belastung für das Unternehmen darstellen, genau zu erklären ist. Zum einen wird angenommen, dass das Gefährdungspotenzial in besonderen Charakteristika der Familien und Familiendynamiken besteht. Entscheidend dürfte dabei die Frage nach der „Familienkultur“ sein, also danach, wie es der Familie gelingt, eine angemessene Balance zwischen den Bedürfnissen der Familie und den Erfordernissen des Unternehmens herzustellen und zu bewahren.⁷ Zum anderen kann aber auch ein fließender Übergang angenommen werden: Das, was über lange Zeit eine Ressource war, wird irgendwann zu einer Belastung. Es ist erstaunlich, wie vielen Familien es gelingt, die vielen möglichen psychologischen Klippen und die zahlreichen Anknüpfungspunkte für Konflikte, die sich beinahe zwangsläufig ergeben,⁸ geschickt zu umschiffen. Doch kann es geschehen, dass, manchmal sogar kaum merkbar, die parallel wachsende Komplexität von Unternehmen und Familie das „strukturelle Risiko“ vergrößert, auch wenn die Dinge scheinbar noch problemlos laufen.⁹ Ein manchmal ganz nichtiger Anlass führt dann möglicherweise dazu, dass sich das komplexe Doppelsystem nicht mehr stabilisieren kann.

6 Dyer, W.G. (2006). Examining the „family effect“ on firm performance. Family Business Review 19(4), 253-273.

7 Bertrand, M., Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. Journal of Economic Perspectives 20 (2), S. 73–96.

8 Z.B. Kellermanns, F., Schlippe, A.v. (2010). Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: Koeberle-Schmid, A. et al. (Hg.), S. 309-320.

9 Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010). Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Neue Denkmodelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

2. Komplexität

Komplexität ist hier ein Schlüsselbegriff. Er ist schwierig zu definieren, denn es geht um etwas anderes als Kompliziertheit: Ein mechanisches Uhrwerk ist hochgradig kompliziert, doch ist es in seinen Funktionen vollständig vorhersagbar – und damit nicht komplex. In einem dynamischen System jedoch, das seinen inneren Zustand jederzeit ändern kann und in dem nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem verknüpft ist, kommt es zu einer selektiven Verknüpfung zwischen den Elementen.¹⁰ In einem sozialen System heißt das: Es redet nicht mehr jeder mit jedem über alles, es hat also nicht mehr jeder den gleichen Informationsstand, sondern unterschiedliche Personen reden mit unterschiedlichen Personen(kreisen) über ganz unterschiedliche Themen. Diese Selektivität lässt das Verhalten des Systems zunehmend unvorhersagbar werden (es gibt Interessengruppen, Verabredungen einzelner, um Ziele durchzusetzen und andere Formen von Mikropolitik). Komplexität ist in diesem Sinn ein Maß für Unbestimmbarkeit.¹¹ Die Größe etwa eines Gesellschafterkreises kann zwar die Komplexität steigern, doch lässt sie sich nicht einfach daran ablesen (ein Kreis von 40 Personen kann „komplexer“ sein als einer von 400). Vielmehr geht es um die Frage, wie gut das Verhalten eines solchen Personenkreises abgeschätzt werden kann. Wenn in einer Personengruppe hochgradig selektive kommunikative Querverbindungen zu beobachten sind, die zudem in sich sehr vielfältig sind, also etwa angespannt, von häufigen Auseinandersetzungen und Missverständnissen, von offenen und heimlichen Bündnissen und Koalitionen geprägt, dann können sich Irritationen und Störungen in viele Verästelungen hinein fortsetzen: Man redet bei vielen Gelegenheiten, an unterschiedlichen Orten und in vielen Kombinationen

10 Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp S. 46.

11 Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp S. 50.

über die jeweilige „Sache“, man ärgert sich, regt sich auf, stachelt einander an, schmiedet Pläne, kurz: man kommuniziert vielfältig, aufgeregt und unübersichtlich. So wächst die Möglichkeit, dass sich unvorhersehbare Prozesse ergeben, dass das System als Ganzes ins „Rotieren“ gerät und damit krisenanfälliger wird. Die Gefahr eines ungeschickten Umgangs mit Komplexität zeigt sich besonders eindrücklich im Falle von Krisen in Familienunternehmen.¹²

Besonders gefährlich ist die Idee, Komplexität sei durch schnelle und vereinfachende Reduktionsversuche zu beseitigen. Dieses Vorgehen kann an anderer Stelle im System neue und gefährliche Qualitäten von Komplexität aufwerfen: „Simplifizierung führt in der organisationellen Praxis zu einer Steigerung der Komplexität“.¹³ In der Steuerung von Familien kann dies genauso fatale Folgen haben wie in Organisationen.

Beispiel aus einem Familienunternehmen: Ein junger Mann berichtet, dass sein Vater, ein Unternehmer, ihn in einem eingeschriebenen Brief, auf Firmenbriefpapier und in „Sie“-Form ultimativ aufgefordert hatte, sich von seiner Freundin zu trennen, wenn er nicht enterbt werden wolle. Der Versuch des Vaters, die wachsende Komplexität (steigende Unvorhersagbarkeit des Verhaltens des Sohnes) durch vorschnelle Vereinfachung zu „lösen“, hatte hier ein neues, noch größeres Problem erzeugt, es kam zum Bruch zwischen Vater und Sohn.

Komplexität braucht also komplexe Konzepte, um angemessen behandelt zu werden. Komplexitätsmanagement kann nicht heißen, Komplexität mit einer „Basta-Lösung“ (wie oben) ein für alle mal „abzuschaffen“, sondern Strukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, Komplexität zu bear-

beiten. Komplexität und Unvorhersagbarkeit sind nicht nur ein Thema in Familienunternehmen, in der Führung jedweden Unternehmens ist man damit konfrontiert: An einem Übermaß interner Unsicherheit würde eine Organisation auch zugrunde gehen. Organisationen sind daher um die Komplexität widersprüchlicher Aufgaben herum (Produktion, Mitarbeiterführung, Markt usw.) gebaut.¹⁴ Die Kommunikationsprozesse in ihnen sind in strukturierte Abläufe gefasst, die Selektivität der Kommunikation (wer darf mit wem reden?) ist durch die Hierarchie vorstrukturiert. Mitarbeiter unterwerfen sich mit dem Eintritt ins Unternehmen klar definierten Regeln, die die Variabilität ihres Verhaltens begrenzen. Im Unternehmen hat man nicht die gleichen Spielräume wie in der Familie, wo grundsätzlich jeder mit jedem über alles sprechen kann, alles machen und ausprobieren kann. Die Familie beruht als soziales System, das an Bindung ausgerichtet ist, auf ganz anderen Funktionsslogiken. Man orientiert sich in der Familie meist am direkten Kontakt, an der gelebten Nähe zueinander. In der Regel ist sie daher überschaubar, man überblickt ein Zeitfenster von etwa drei Generationen. Man kennt als Kind seine Großeltern und Eltern, als älterer Mensch selten mehr als die Enkelkinder. Es gibt eine Art „natürliche“ Komplexitätsreduktion auf einen Kreis von Menschen, die sich gut kennen und einander nah sind, normalerweise kennt man schon seine Cousins und Cousinen zweiten Grades, ganz sicher aber die dritten Grades nicht mehr. Dies ist in Familien, in deren Umgebung ein Unternehmen zu finden ist, ganz anders, sie werden daher auch als ein „einzigartiger Familientypus“ angesehen.¹⁵ Das Unternehmen hält die

Familie zusammen und zwingt sie in eine größere Komplexität hinein: Man kennt sich auch noch in der 5., 6., 7. oder 12. Generation, man hat mit Menschen zu tun, die man normalerweise nicht mal mehr namentlich kennen würde¹⁶. So beginnen getrennte soziale ‚Spielfelder‘ sich zu überlagern, Irritationen in dem einen sozialen System werden schnell in das andere übertragen.¹⁷

Eine Großfamilie, die durch ein Unternehmen zusammengehalten wird, funktioniert also wie gesagt anders als eine Kleinfamilie. Also braucht es andere und besondere Formen des Umgangs für die größer werdende Unternehmensfamilie.¹⁸ Tatsächlich findet man in großen Familienkreisen, in deren Umfeld ein Unternehmen vorkommt, eine Fülle an Regelungen für die internen Umgangsformen. Diese sind sehr unterschiedlich, es gibt offenbar viele Wege, die hier zu beschreiten sind. Doch wesentlich ist, dass es offenbar zu dem erfolgreichen Management eines Familienunternehmens mit einem großen Familienkreis dazugehört, Formen zu finden, wie Familie organisiert werden kann. Mit dieser Herausforderung sehen sich in Deutschland zunehmend mehr Unternehmensfamilien konfrontiert. So genannte Mehrgenerationen-Familienunternehmen¹⁹ zeichnen

16 Klett, 2007, Familien qua Unternehmen: wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können. Kontext 38(1), 6-25.

17 Stellvertretend für die unüberschaubare Literatur zu diesem Thema s. Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

18 Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayer, Th. (Hg.) (2009). Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. München: Beck; Lange, K.W. (2009). Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hg.), 135-150; Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck).

19 Simon, F., Wimmer, R., Groth, T. (2005). Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

12 Rösen, T. (2011). Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt.

13 Kühl, 1998, S. 20.

14 Simon, F. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Systeme.

15 Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck).

sich durch ausgearbeitete Systeme der Family-Governance aus.²⁰ Diese Systeme sind deshalb interessant, weil sie in der Regel selbstorganisiert entstanden sind: Anhand jeweils vorfindlicher Probleme wurden Lösungen gesucht, die offenbar variabel waren, denn wenn sie nicht gepasst hätten, hätte das Unternehmen nicht überlebt. Mehrgenerationen-Unternehmen wird man nicht „über Nacht“, und so stehen ständig zahlreiche Unternehmen an der Schwelle, dass ein bislang überschaubarer Gesellschafterkreis von 3-10 Personen sich in absehbarer Zeit, etwa in der nächsten Generation auf 30-50 und in der übernächsten Generation vielleicht gar auf 100 oder mehr Personen ausweiten wird. Damit stellen sich neue Fragen nach der Entwicklung von Strukturen, um der Komplexität zu begegnen. Wie diese „Strukturierungsleistung“ im Kontext von großen und wachsenden Gesellschafterkreisen im Kontext von Familienunternehmen vorstättengehen kann und welche besonderen Herausforderungen damit verbunden sind, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

II. Zentrale Fragen und mögliche Instrumente

Die Entwicklung von Strukturen für die Familie kann keine einsame Führungsentscheidung sein. Sie basiert auf der Bereitschaft, eine Balance zwischen Individual- und Gemeinschaftsinteressen zu finden.²¹ Harvey & Evans²² sehen die „Steigerung der Bewusstheit“ („raise consciousness“) als wichtigste Grundlage für die angemessene Handhabung von Konflikten an. Es geht also darum, im Gesellschafterkreis Möglichkeiten zu schaffen, dass man gemeinsam über

sich nachdenkt, denn jede Regelung braucht die Legitimation des Familienkreises. Je weniger belastet und konfliktreich die Beziehungen in der Eigentümerfamilie sind, desto leichter wird es möglich sein, einen Konsens zu kritischen Eckpunkten zu finden, die einer Regelung durch Strukturen bedürfen, wie etwa:

- Ob und in welcher Form das Unternehmen dauerhaft als Familienunternehmen bestehen bleiben soll;
- Wer eigentlich als zur Familie gehörig definiert werden soll und wer nicht – damit verbunden die Frage, wer Gesellschafter werden kann;
- Welches die für die Familie zentralen Werte sind und welche Ziele für das Unternehmen sich daraus ableiten;
- Wie der Einfluss der Familie auf das Unternehmen aussehen soll, also
 - ob Familienmitglieder im operativen Geschäft tätig sein sollen und wenn ja, auf welchen Ebenen dies geschehen soll;
 - welche Gremien eingesetzt werden, welche Kompetenzen ihnen zugesprochen werden und wie die Familie dort vertreten sein soll;²³
 - unter welchen Bedingungen eine operative Nachfolge durch Familienmitglieder angetreten wird, wer darüber entscheidet und wie mit Interessenkonflikten umgegangen werden soll;
- Ob Gesellschafteranteile eher in einer Hand konzentriert werden sollen, in Geschwisterstämmen weitergegeben werden oder ob eine Großfamilienregelung mit vielen Gesellschaftern gewählt wird;

- Wie die Verwendung betrieblicher Gewinne gehandhabt wird (Ausschüttungsregeln);
- Welche Kommunikationsregeln nach innen und nach außen als verbindlich gelten sollen;
- Wie interne Konflikte zu handhaben sind, wenn sie auftreten (z.B. welche Schritte intern zu gehen sind, ehe eine juristische Regulierung angestrebt wird, wie die Einbeziehung interner Schlichter oder Mediatoren erfolgen soll usw.);²⁴
- Vermögensstrategische Überlegungen;
- usw.

Zu der Frage, in welche Form all diese Regelungen gebracht werden, gibt es keine „richtige“ Antwort: Von der Möglichkeit einer schriftlichen Familienverfassung²⁵ über ein schriftlich niedergelegtes Regelsystem, bis hin zu einem nur mündlich weitergegebenen Konsens finden sich erfolgreiche Beispiele. Wichtig ist die Möglichkeit, das, was entschieden wurde, immer wieder in Abständen erneut zur Diskussion zu stellen, so dass mit einer substantiellen Mehrheit der Stimmen eine Veränderung erfolgen kann. Die gefundenen Regeln sollen ein Halt gebendes Gerüst darstellen, aber kein „Korsett“, in das man sich zwingen muss. Familienunternehmen sind in ihren Organisationsformen, ihren Gesellschafterstrukturen, ihren Beziehungskonstellationen und in den verschiedenen Entwicklungsstadien des jeweiligen Unternehmens so einzigartig, dass die Familienstrategie nicht einen Katalog „richtiger“ Governance-Maßnahmen vorschreiben kann und darf. Vielmehr geht es darum, Themen zu benennen, über die sich die Familie einig werden sollte. Es sind jeweils Schnittpunkte, die im

20 Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hg.) (2010). Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. Berlin: Erich Schmidt.

21 Kormann, H. (2010). Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Heidelberg: Springer, S. 336.

22 Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4), 331-348.

23 Ausführlich hierzu: Fabis, F. (2009). Konflikte in Familienunternehmen. Instrumente zur Vermeidung und Lösung. Lohmar: Eul-Verlag.

24 Vgl. hierzu Kellermanns, F., Schlippe, A.v. (2010). Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: Koeberle-Schmid, A. et al. (Hg.), S. 309-320.

25 Hierzu ausführlich Lange, K.W. (2009). Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Kirchgörfer, R. et al. (Hg.), 135-150

Konfliktfall den Bestand des Unternehmens und der Familie gefährden könnten. Eine Lösung sollte dafür gefunden werden, welche jeweils gewählt wird, kann nicht vorgeschrieben werden.

Wichtiger als das jeweils gefundene Ergebnis ist auch vermutlich der Prozess, in dem die Familie die jeweiligen Antworten auf die Fragen findet. Es geht weniger darum, juristisch verbindliche, „gerichts feste“ Lösungen vorzuschreiben, als darum, einen Konsens der Familie zu beschreiben und damit zu beschreiben, was als „legitimer Rahmen“ für den Umgang der Familie mit dem Unternehmen gelten soll. Eine Familienverfassung beispielsweise sollte nie von Externen geschrieben werden oder gar vorgefertigt der Familie „zur Unterschrift“ vorgelegt werden.²⁶ Neben der Einigung auf die o.a. Aspekte im Sinne eines gemeinsamen Willensbildungsprozesses stehen eine Reihe Instrumente zur Verfügung, durch die die Familie:

- a) zum einen ihren Einfluss auf das Unternehmen sicherstellt (neben operativer Tätigkeit sind dies verschiedene Arten, wie ein Beirat bzw. Familienrat konstruiert werden könnte²⁷ und
- b) zum anderen die Möglichkeit erfährt, sich zu treffen, sich auszutauschen und als Unternehmerfamilie gemeinsam zu erfahren. Kormann²⁸ spricht in diesem Zusammenhang von „gestalteter Beziehungskommunikation“, die an einem respektvollen Umgang miteinander erkennbar ist. Für

26 Vgl. Hennerkes, B.-H. (2004). Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt: Campus, S. 61ff; Baus, K. (2009). Kooperationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz. Familienstrategie und Unternehmerfamilien. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hg.), 3-20; Lange, K.W. (2009). Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hg.), 135-150; Kormann, H. (2010). Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Heidelberg: Springer, S. 269ff.

27 Fabis, F. (2009). Konflikte in Familienunternehmen. Instrumente zur Vermeidung und Lösung. Lohmar: Eul-Verlag.

28 Kormann, H. (2010). Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Heidelberg: Springer, S. 318.

das Management geht es darum, Gelegenheiten dafür zu schaffen, dass diese Erfahrung möglich wird, etwa durch die Einrichtung von Familientagen, die Organisation von Jugendtreffen.²⁹

Beide Aspekte sind bedeutsam, denn letztlich ist es das gemeinsam verbindende Sinn-Angebot, das das Unternehmen der Familie macht, durch das es dem einzelnen Familienmitglied möglich wird, sich mit dem Ganzen zu identifizieren und als Teil eines größeren „Projekts“ zu erleben: das Unternehmen für die nächste Generation zu pflegen, zu stärken und dann weiterzugeben.

III. Beispiele aus der unternehmerischen Praxis

1. Zentrale Herausforderungen und Ziele des Familienmanagements bei Merck³⁰

Die Unternehmensgruppe Merck KGaA – international tätig in den Bereichen Pharma und Chemie – ist mehrheitlich in Besitz von 130 Gesellschaftern, die Familie insgesamt zählt derzeit 226 Mitglieder. Die Mitglieder der 9. Generation lebten alle noch in Darmstadt, dem Sitz des Unternehmens, heute sind die Mitglieder der 10. bis 12. Generation verstreut über Deutschland und Europa. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Familienmanagements, die Bindung der Familienmitglieder und Gesellschafter an das Unternehmen von Generation zu Generation zu erhalten und den Familienzusammenhalt zu stärken. Sie sollen sich zugehörig fühlen zu einem traditions- und erfolgreichen Familienunternehmen, sich als Treuhänder verstehen und sich der Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation verpflichten.

29 Ausführlich hierzu Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In: Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., Schlippe, A.v., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck).

30 Dieser Abschnitt wurde von Jon Baumhauer, Darmstadt, verfasst.

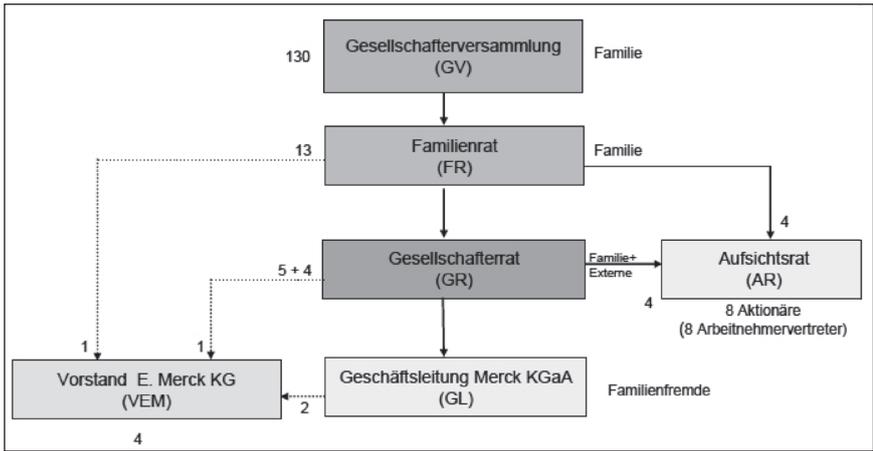
chtet fühlen. Damit die Familie sich kennt und regelmäßig treffen kann, werden verschiedene Gelegenheiten geschaffen, insbesondere auch für die jungen Mitglieder der Familie. Ziel ist, einem Verlust an Identifikation und einem dann ggf. folgenden Ausstieg von Gesellschaftern vorzubeugen. Die Familie teilt ein gemeinsames Werteverständnis untereinander und sorgt für dessen Umsetzung im Unternehmen. Die Werte der Familie und die Werte des Unternehmens sind entweder identisch oder kompatibel; so wird gewährleistet, dass sich die Gesellschafter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können. Das gemeinsame Eigentum am Unternehmen und die Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Tradition werden als identitätsstiftendes Element erlebt, das einen persönlichen Mehrwert darstellt.

Die Familie soll jedoch nicht nur verwandtschaftliche Beziehungen pflegen, sondern auch ihr Unternehmen kennen und die Grundelemente der Vertragsbeziehungen verstehen. Die Gesellschafter sollen in der Lage sein, ihre Rechte und Pflichten angemessen auszuüben. Sie werden dazu befähigt, ihre Verantwortung als Miteigentümer des Familienunternehmens zu übernehmen.

Die Praxis des Familienmanagements: Gremien und Instrumente

Die Gremien der Familie Merck folgen einem mehrstufigen Aufbau: Die 130 Gesellschafter wählen in der Gesellschafterversammlung 13 Vertreter in den Familienrat. Aus den Mitgliedern des Familienrats werden Vertreter in den Gesellschafterrat und in den Aufsichtsrat entsandt. Die folgende Grafik veranschaulicht das Gefüge der Gremien.

Kandidaten für den Familienrat müssen mindestens 50 % aller Stimmen erreichen (nach Kapitalanteilen). Die Gesellschafter haben sich auf dieses Vorgehen geeinigt, um sicher zu gehen, dass sich die Vertreter auf die



- Fortbildungsveranstaltungen für die junge Generation
- Praktika für junge Gesellschafter während der Schul- und Studienzeit und vor dem Berufseintritt
- Familien- und Firmenarchiv

Grundsätzlich wird die Familie als Einheit gesehen: Familienmitglieder werden weitestgehend gleich behandelt wie Gesellschafter. Ehepartner können an der Gesellschafterversammlung teilnehmen, alle Familienmitglieder werden zu Familienfesten eingeladen.

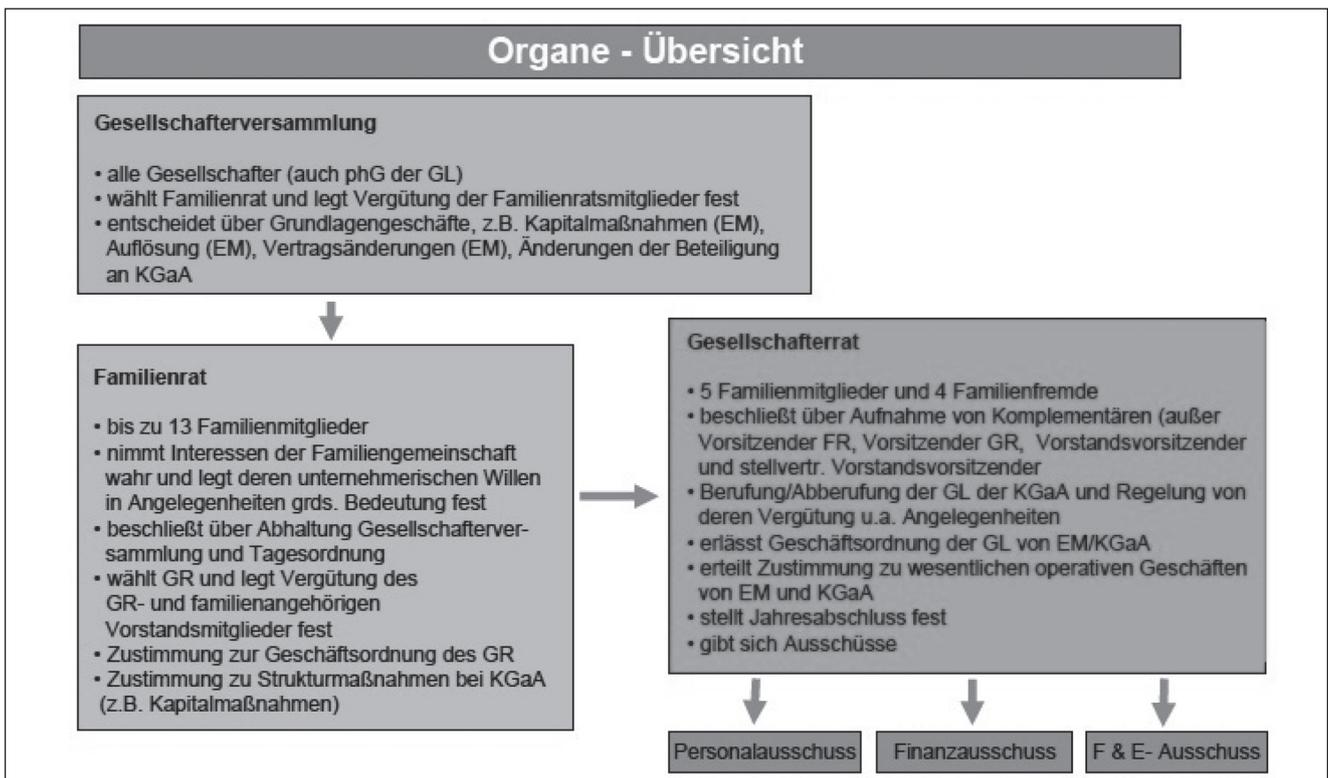
Einen Schwerpunkt des Familienmanagements bei Merck bildet die Fortbildung der Gesellschafter, die seit über 15 Jahren praktiziert wird. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Veranstaltungen für die jungen Gesellschafter. Die 15- bis 29-jährigen werden jährlich nach Darmstadt oder an einen ausländischen Standort eingeladen. Inhaltliche Schwerpunkte dieser Treffen sind die Geschäftsfelder des Unternehmens, Zentralfunktionen, Gesellschaftsverträge, Bilanzen und allgemein gesellschaftlich relevante Themen. Fester Bestandteil sind zudem gemeinsame Aktivitäten zur

Zustimmung einer breiten Mehrheit der Gesellschafter berufen können; sie sollen nicht als Vertreter ihrer nächsten Verwandten oder einzelner Interessengruppen agieren.

Die Familie übt ihren Einfluss auf das Unternehmen vor allem über Gesellschafterversammlung, Familienrat und Geschäftsferrat aus. Eine Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen auf der Ebene des obersten Managements ist grundsätzlich möglich, derzeit ist jedoch kein Familienmitglied operativ tätig. Eine Tätigkeit von Familienmitgliedern auf anderen Ebenen im Unternehmen ist nicht erwünscht.

Neben den genannten Gremien werden weitere Instrumente des Familienmanagements eingesetzt. Ihr Ziel sind vor allem die Stärkung des Zusammenhalts der Familie und die Befähigung der Gesellschafter, ihrer Rolle und Verantwortung gerecht zu werden.

- Laufende Information der Gesellschafter
- Familienintranet
- Familienzeitung
- Informationsveranstaltungen und Reisen
- Familienfeste
- Skifreizeit



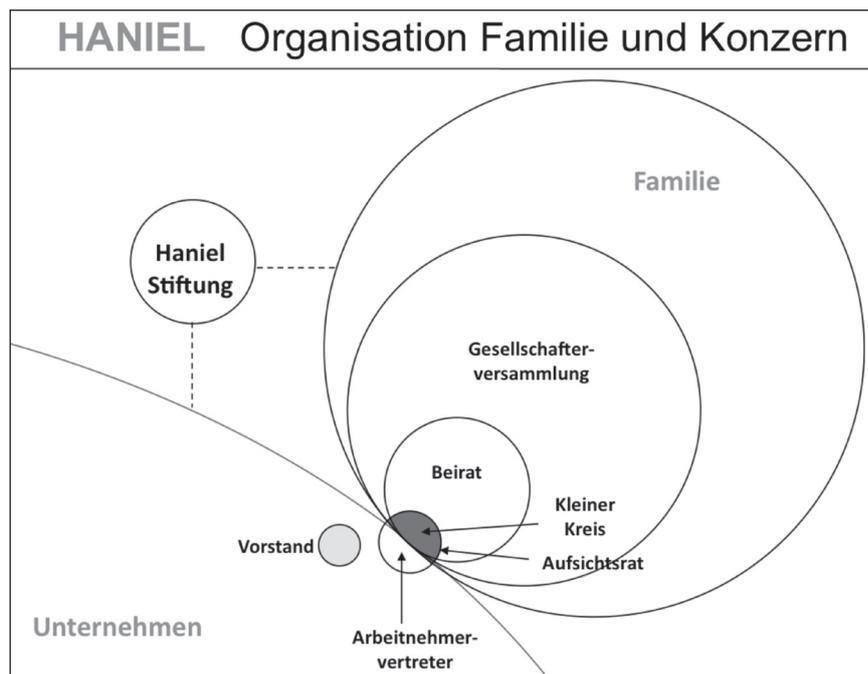
Förderung der Zusammengehörigkeit unter den jungen Gesellschaftern und Familienmitgliedern.

2. Das Management eines großen Gesellschafterkreises am Beispiel Haniel³¹

Im April dieses Jahres feierte Haniel das 255-jährige Jubiläum. Von den über 650 Gesellschaftern waren alle volljährigen Familienmitglieder und Ehepartner eingeladen, 340 „Cousinen und Vettern“ aus drei Generationen kamen zu dem mehrtägigen Familientreffen nach Hamburg.

Diese kurze Erwähnung des jährlichen Familientages umreist einige wesentliche Merkmale des Haniel Familien-Managements:

1. Das Unternehmen wurde 1756 in Duisburg gegründet und ist bis heute im alleinigen Besitz der Nachkommen von Jacob Wilhelm Haniel und seiner Frau Aletta. Deren Sohn Franz Haniel baute im 19. Jahrhundert von Duisburg aus ein Handelsimperium mit den Schwerpunkten Kohle, Stahl und Schifffahrt auf. Als industrieller Vorreiter wirkte er entscheidend an der deutschen Industrialisierung mit und zeichnete sich durch eine hohe soziale Verantwortung für seine Mitarbeiter aus. Sein Wertesystem hat für das Unternehmen und die Familie bis heute Bestand und wird von beiden Seiten aktiv weiter entwickelt.
2. Bereits 1917 entschließt sich die Familie, ein Fremdmanagement mit der Führung des Unternehmens zu betrauen. Seitdem herrscht für die Familie die strikte Trennung von Familie und Unternehmen, Familienmitglieder arbeiten kategorisch nicht im Familienunternehmen, nicht einmal Praktika sind erwünscht.
3. Zur „Familie“ im engeren Sinn werden alle Gesellschafter gezählt sowie solche Familienmitglieder,



die über Erbschaft bzw. Schenkung Anteile am Unternehmen erwarten dürfen. Auch die Ehepartner sind vollwertige Familienmitglieder und können dementsprechend in Familiengremien gewählt werden.

Die zentrale Frage ist, wie der Zusammenhalt der wachsenden Familie gesichert werden kann und wie der Familie ein emotionaler Mehrwert in ihrer Rolle als Familiengesellschafter vermittelt werden kann. Hierfür existiert eine Reihe von Gremien und Veranstaltungsformaten, die immer wieder auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden:

1. Im Rahmen der jährlichen Familientage wird die Gesellschafterversammlung einberufen, sie wählt aus ihrer Mitte alle fünf Jahre zwei Familiengremien:
 - Die Mitglieder des Aufsichtsrates: Acht Familienmitglieder sowie einen Stellvertreter/in als Vertreter der Anteilseigner im paritätisch besetzten Aufsichtsrat, benannt als der „Kleine Kreis“.
 - Die Mitglieder des Beirats: 30 Mitglieder aus allen Stämmen treffen sich drei Mal pro Jahr in Duisburg und erhalten weitge-

hende Informationen über das Unternehmen, welche gemeinsam mit dem Vorstand diskutiert werden. Weiterhin werden familieninterne Themen besprochen. Der Beirat stellt somit das wichtige Bindeglied zwischen den Gesellschaftern und dem Aufsichtsrat dar, wobei sich die Mitglieder des Kleinen Kreises aus dem Beirat rekrutieren, dem sie auch angehören.

2. Alle zwei Jahre trifft sich die Haniel-Jugend zu ihren Jugendtreffen, Gastgeber ist jeweils ein Unternehmensbereich. Ziel ist es, die Jugend mit einander bekannt zu machen, sie vertraut zu machen mit den generellen Themen des Familienunternehmens (Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Eigentum) sowie spezifische Informationen über das Geschäftsmodell des gastgebenden Unternehmensbereiches zu vermitteln. Eingeladen werden alle Jugendlichen vom 18. bis zum 40. Lebensjahr sowie die Mitglieder des Kleinen Kreises, welche die Aufgabe haben, alle Jugendlichen zu kennen bzw. kennen zu lernen. Die Altersspanne 18-40 mag seltsam erscheinen, ergibt

³¹ Dieser Abschnitt wurde von Christoph Böniger, München, verfasst.

aber Sinn, weil der Kleine Kreis somit die Jugend auf ihrem Weg vom Studium in das Berufsleben über viele Jahre begleiten und der Gesellschafterversammlung geeignete Kandidaten für den Beirat vorschlagen kann.

3. Weiterhin wird der Jugend ein umfangreiches Seminarprogramm angeboten. Abgeholt wird die Jugend nach dem 17. Geburtstag, also vor ihrer ersten Gesellschafterversammlung bzw. Jugendtreffen mit einem jährlich stattfindenden Juniorenseminar am Firmensitz in Duisburg. Neben dem erstmaligen Kennenlernen von gleichaltrigen Cousins und Vettern geht es um grundsätzliche Informationen zur Familie, zum Unternehmen und dem Zusammenspiel beider.

Darauf aufbauend bietet die Haniel Akademie alternierende Strategie- und Bilanzseminare an, welche grundsätzliches Wissen über Spezifika des Familienunternehmens vermitteln sollen. Als Abschlussseminar für die fortgeschrittene Jugend wird ein zweistufiges Seminar „Professional Ownership“ in Zusammenarbeit mit der Universität Witten/Herdecke angeboten, an dem teilweise auch der Kleine Kreis teilnimmt. Ziel ist es vor allem, ein Bewusstsein zu schaffen für die unterschiedlichen Wertesysteme Familie und Konzern, die damit einhergehenden Paradoxien, mögliche Konfliktfelder und Konfliktmanagement.

Darüber hinaus wurde in 2009 für die gesamte Familie das Intranet „Haniel Family Net“ (HFN) aufgesetzt, welches als Informations- und Kommunikationsplattform dient. Ziel war und ist es, die mittlerweile über alle Erdteile verstreute Familie zeitnah zu informieren und mit ihr in einem geschützten Raum zu kommunizieren.

Als Bindeglied zwischen Familie, Familienunternehmen und Gesellschaft dient auch die 1988 gegründete Haniel-Stiftung. Mit ihrem Schwerpunktthema Bildung dient sie der

Familie und dem Unternehmen zur gemeinsamen Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Das Kuratorium wird dementsprechend von der Familie, vom Vorstand sowie von Externen besetzt.

IV. Zusammenfassung: „Learnings“ aus den Fallstudien

Aus den beiden hier vorgestellten Fallstudien wird deutlich, dass für das Management eines wachsenden Gesellschafter- und Familienkreis eine zentrale Zielsetzung besteht, nämlich die Schaffung und Erhaltung von Identifikation des Familienkreises mit dem Unternehmen. Dies betrifft vor allem auch die junge, nachwachsende Generation sowie die Ehepartner, welche in diesem Kontext entsprechend sozialisiert werden wollen/sollten.

Der Weg zur Schaffung und Erhaltung von Identifikation führt offenbar über strukturierte und inhaltlich fundierte Kommunikation. In beiden Fällen finden sich, wenn auch unterschiedlich ausgestaltete, Strukturen, welche einen Rahmen für den strukturierten Meinungs Austausch sowohl innerhalb des Familienkreises als auch zwischen Familienkreis und Unternehmen schaffen. Auf der anderen Seite werden in beiden Fällen Maßnahmen ergriffen, um eine möglichst gut inhaltlich fundierte Kommunikation zu ermöglichen. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Familienmitglieder werden angeboten, vor allem auch für die nächste Generation (z.B. Haniel-Jugend und -Akademie, Merck-Gesellschafterfortbildung mit Fokus auf die 15- bis 29jährigen).

Offenbar haben beide hier vorgestellten Unternehmen einen Weg gefunden, um das eingangs geschilderte Problem der wachsenden Komplexität durch angemessen komplexe Strukturen zu adressieren. Es wurden und werden Strukturen entwickelt, die es ermöglichen, die Komplexität eines wachsenden Familienkreises zu „managen“.

V. Ableitung von praktischen Handlungsempfehlungen und Ausschlag für weitere Forschung

Ausgehend von der in den beiden Fallstudien erkennbaren Übereinstimmung hinsichtlich der übergeordneten Zielsetzung, die bestehenden und neu hinzukommenden Familienmitglieder an das Unternehmen zu binden und eine gemeinsame Identität zu schaffen, gibt es weitere Gemeinsamkeiten. So liegt in beiden Fällen ein starker Fokus auf der Fort- und Weiterbildung des Familienkreises, insbesondere auf der Bildung und Sozialisierung der „Neuen“ (der Ehepartner sowie der nächsten Generation). In beiden Fällen werden die Ehepartner integriert, in beiden Fällen sind auch größere Familienfeste und –tage ein wichtiges Strukturelement, um Kommunikation und Identifikation zu fördern.

Dennoch sind in der konkreten Ausgestaltung auch zahlreiche Unterschiede erkennbar (siehe z.B. die organisatorische Struktur der Einbindung oder die Möglichkeit für Familienmitglieder, operativ im Unternehmen tätig zu sein – dies ist bei Haniel kategorisch ausgeschlossen, bei Merck jedoch prinzipiell möglich, wenn auch derzeit nicht der Fall).

Es scheint also in der unternehmerischen Praxis gewisse Muster zu geben, dennoch wird klar: Die spezifische Ausgestaltung ist meist eine gewachsene, auf Basis von Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen entstandene und sich beständig weiterentwickelnde „Einzelfertigung“.

Aus der Perspektive der empirischen Forschung wird damit klar, dass es ein überaus lohnendes Unterfangen sowohl für die Wissenschaft als auch für die Managementpraxis ist, in diesem bis dato kaum untersuchten Bereich empirisch fundierte und belastbare Aussagen zu generieren. Viele Fragen sind offen, ausgehend

von der Frage, wie viele Unternehmen mit großen Familienkreisen (z.B. mit mehr als 100 Mitgliedern) es im deutschsprachigen Raum derzeit gibt, welche Strukturen dort jeweils entwickelt wurden und welche Erfahrungen mit diesen Strukturen und Instrumenten existieren. Ein besseres

Verständnis der einzelnen Problemlösungsstrategien im Umgang mit der zunehmenden Komplexität eines wachsenden Gesellschafter- und Familienkreises könnte letztlich dazu dienen, konkrete Handlungsmuster sichtbar zu machen. Die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen wel-

che Strukturen besonders erfolgversprechend sind, harrt bis dato noch einer empirisch fundierten Antwort. Alle an dieser Thematik Interessierten sind somit herzlich eingeladen, einen Beitrag dazu zu leisten, diese Forschungslücke in einer gemeinsamen Anstrengung zu schließen.

Minderjährige und Familienunternehmen (Teil 1) – Rechtliche Aspekte der Beteiligung minderjähriger Gesellschafter



Dr. Sabine Funke, LL.M. (Univ. of Chicago), Rechtsanwältin und Notarin/
Dr. Olaf Gerber, LL.M. (NYU), Rechtsanwalt und Notar, beide Faust & Gerber, Frankfurt a.M.

Der erste Teil dieser Beitragsreihe, die in loser Reihenfolge fortgesetzt werden soll, gibt einen Überblick über die spezifischen Wirksamkeitsprobleme, die die gesellschaftsrechtliche Beteiligung Minderjähriger an dem Familienunternehmen

oder -vermögen unter Lebenden aufwirft. Behandelt werden dabei sowohl die Beteiligung Minderjähriger an der Gründung einer Gesellschaft als auch der Beitritt in eine bereits bestehende Gesellschaft.

INHALT

I. Einleitung

1. Vertretung des Minderjährigen
2. Familiengerichtliche Genehmigung

II. Rechtsformspezifische Problemübersicht

1. GbR / OHG
2. KG
 - a. Notwendigkeit einer Ergänzungspflegerbestellung
 - b. Erfordernis der familiengerichtlichen Genehmigung
3. GmbH / AG
 - a. Notwendigkeit einer Pflegerbestellung
 - b. Erfordernis der familiengerichtlichen Genehmigung

III. Zusammenfassung

Keywords

Minderjähriger; Ergänzungspfleger; familiengerichtliche Genehmigung; Erwerbsgeschäft; vermögensverwaltende Gesellschaften; lediglich rechtlich vorteilhaft; schenkweiser Erwerb; Sonderkündigungsrecht des Minderjährigen

I. Einleitung

Zur schrittweisen Heranführung junger Familienmitglieder an das Familienunternehmen, sei es in Vorbereitung einer zukünftigen operativen Teilhabe oder im Rahmen einer vorausschauenden, meist durch steuerliche Motive determinierten Vermögensnachfolge, bietet sich deren frühzeitige gesellschaftsrechtliche Einbindung an. Die Strukturierungsmöglichkeiten sind dabei – abhängig von Art und Umfang des betroffenen

Familienunternehmens bzw. -vermögens und den mit der Übertragung verbundenen Zielen – vielfältig. In Frage kommen sämtliche Formen von personengesellschaftsrechtlichen (GbR, OHG, KG) als auch kapitalgesellschaftsrechtlichen (GmbH, AG) Gestaltungen.¹ Ungeachtet der konkret gewählten Rechtsform wirft die Beteiligung Minderjähriger im Wesentlichen zwei spezifische Rechtsprobleme auf, nämlich (i) die Frage der wirksamen Vertretung des Minderjährigen sowie (ii) das Erfordernis einer familiengerichtlichen Genehmigung, die beide gerade auch im Hinblick

¹ Zur Wahl der geeigneten Rechtsform vgl. nur den praxisgerechten Kurzüberblick bei Mohr, GmbHR 2011, 244, 248 f.; zu weiteren Beteiligungsmöglichkeiten wie z.B. in Form der stillen Gesellschaft oder der Unterbeteiligung vgl. Ivo, NWB 2007, Fach 18, S. 4497, 4503 ff.; Reimann, DNotZ 1999, 179, 186; Rust, DStR 2005, 1942, 1945 f.