

Christian Bochmann  
Friederike Driftmann (Hg.)

# Generation Verantwortung

Wenn Eigentum verpflichtet

**Mit Beiträgen von** Zoë Andreae · Dominik Benner · Christina Block · Christian Bochmann · Henner Buhck · Constantin Buschmann · Friederike Driftmann · Felix Fiege · Charlotte Finger · Benjamin und Caroline Freisfeld · Alexander Graf von Kielmansegg · Bonita Grupp · Philip Hitschler-Becker · Fabian Kienbaum · Elena von Metzler · Marie-Christine Ostermann · Marie-Luise Raumland · Maximilian Roos · Sarna Röser · Maike Rotermund · Anita Scheller · Axel Stürken · Philippa Weig · Christoph Werner

**HERDER**

Christian Bochmann | Friederike Driftmann  
(Hg.)

# Generation Verantwortung

Wenn Eigentum verpflichtet



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Covergestaltung: Verlag Herder  
E-Book-Konvertierung: Daniel Förster, Belgern

ISBN E-Book (E-Pub): 978-3-451-82338-1

ISBN Print: 978-3-451-38873-6

ISBN E-Book (PDF): 978-3-451-82269-8

*Was du ererbt von deinen Vätern hast,  
Erwirb es, um es zu besitzen.  
Was man nicht nützt, ist eine schwere Last.*

Johann Wolfgang von Goethe - »Faust I«

# INHALT

[Vorwort](#)

[Verantwortung und Recht](#)

[Von Christian Bochmann](#)

[Verantwortung und Veränderung](#)

[Von Dominik Benner](#)

[Geteilte Verantwortung](#)

[Von Anita Scheller](#)

[Verantwortung und Meinung](#)

[Von Sarna Röser](#)

[Verantwortung und Vermögen](#)

[Von Elena von Metzler](#)

[Verantwortung und Führung](#)

[Von Christoph Werner](#)

[Verantwortung und Vernetzung](#)

[Von Maximilian Roos](#)

[Verantwortung und Arbeitswelt](#)

[Von Fabian Kienbaum](#)

[Kernige Verantwortung](#)

[Von Friederike Driftmann](#)

[Verantwortung und Ehrlichkeit](#)

[Von Christina Block](#)

[Verantwortung und Klimaschutz](#)

[Von Henner Buhck](#)

[Verantwortung und Landwirtschaft](#)

[Von Alexander Graf von Kielmansegg](#)

[Gemeinsame Verantwortung](#)

[Von Philippa Anna Katharina Weig](#)

[Süße Verantwortung](#)

[Von Philip Hitschler-Becker](#)

## Verantwortung und Genuss

Von Marie-Luise Raumland

## Verantwortung und Textil

Von Bonita Grupp

## Verantwortung und Werte

Von Caroline und Benjamin Freisfeld

## Dynamische Verantwortung

Von Constantin Buschmann

## Verantwortung und Industrie 4.0

Von Charlotte Finger

## Verantwortung und Digitalisierung

Von Zoë Andreae

## Verantwortung und Logistik

Von Felix Fiege

## Verantwortung und Vielseitigkeit

Von Axel Stürken

## Verantwortung und Know-how

Von Marie-Christine Ostermann

## Verantwortung und Lust

Von Maike Rotermund

## Über die Herausgeber



# VORWORT

Statistiken heben in großer Regelmäßigkeit die Bedeutung von Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft hervor. Sie sind investitions-, ausbildungs- und forschungsstark und belegen Spitzenwerte bei Beschäftigung sowie Umsatz. Unternehmerfamilien hingegen begegnen uns mitunter in Zerrbildern. Schlagwörter wie »Clan«, »Erbe« und »Streit« erheischen Aufmerksamkeit und suggerieren mit sich selbst beschäftigte Organismen hinter den Unternehmen.

Der vorliegende Band spürt jenseits derartiger Klischees dem Kern der Besonderheit von Familienunternehmen nach. Er erzählt Geschichten über die wechselseitige Sinnstiftung zwischen Familien und ihren Unternehmen, die weit über die Profitmaximierung hinausweist. Diese Geschichten sind ebenso vielgestaltig wie Familienunternehmen es sind. Denn Unternehmerinnen und Unternehmer selbst kommen mit ihren eigenen Gedanken und in ihrem ganz individuellen Stil zu Wort: Der etablierte Kaufmann, der einen konkreten Appell zur Rolle der mittelständischen Wirtschaft beim Klimaschutz formuliert. Die Nachfolgeaspirantin, die nach dem Besuch internationaler Spitzenuniversitäten im väterlichen Unternehmen auf der Schwäbischen Alb soziale und ökologische Standards weit über das branchenübliche Maß hinaus hochhält. Das Unternehmerehepaar, das klarstellt, dass die höchsten Werte in unserer Gesellschaft nicht funkeln müssen.

Aus diesen und vielen weiteren Botschaften setzt sich ein Bild zusammen, das gängigen Stereotypen klar widerspricht. Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer genießen zweifelsohne die Vorzüge des Eigentums. Es liegt jedoch in ihrer DNA, sich nicht auf

den passiven Besitz zu beschränken. Vielmehr krempeln sie die Ärmel hoch, um mit unterschiedlichsten Ansätzen und kreativen Ideen das von früheren Generationen Geschaffene für künftige zu erhalten und fortzuentwickeln. Sie sind Macher und Gestalter einer besseren Zukunft – eine *Generation Verantwortung*.

Jedes einzelne Kapitel ist ebenso wie der Band insgesamt ein Beitrag in der Debatte über die Bedeutung von Verantwortung und Werten im Unternehmertum, über die Verbindung von Tradition und Fortschritt sowie über die Funktionen des Eigentums und die damit einhergehenden Verpflichtungen. Diese Fragen sind von allgemeingesellschaftlichem Interesse, beschäftigen aber auch die Wissenschaft. Ein Ort des wissenschaftlichen Gesprächs ist das Zentrum Familienunternehmen der *Bucerius Law School* in Hamburg. Es widmet sich bereits seit über zehn Jahren den rechtlichen Besonderheiten von Familienunternehmen und bezieht dabei stets Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer selbst in den wissenschaftlichen Dialog mit ein – woraus auch die Idee zu diesem Buch entstanden ist.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihre inspirierenden Beiträge sowie für Zeit und Gedanken, die sie ungeachtet der jüngeren Herausforderungen während der Coronapandemie investiert haben. Dem *Verlag Herder* gilt unser Dank für die Aufnahme in sein Programm, Herrn *Dr. Patrick Oelze* und Frau *Miriam Eisleb* für die sorgsame und geduldige verlagsseitige Betreuung. Zudem war uns Herr *Nicolas Philipps* mit seinem tatkräftigen organisatorischen Einsatz eine geschätzte Unterstützung beim Entstehen des Werkes.

Gewidmet ist dieses Buch all jenen, die sich der *Generation Verantwortung* zugehörig fühlen oder ihre Zukunft als Teil ebendieser sehen.

Hamburg im März 2021



*Christian Bochmann*  
*Friederike Driftmann*



DR. CHRISTIAN BOCHMANN, LL.M. (CAMBRIDGE), Jahrgang 1982, studierte Rechtswissenschaft an der Bucerius Law School in Hamburg, der Columbia University in New York City sowie der University of Cambridge. Als Rechtsanwalt in Hamburg, geschäftsführender Direktor des Zentrums Familienunternehmen der Bucerius Law School, Lehrbeauftragter an der Juristenfakultät der Universität Leipzig sowie Mitglied des Aufsichtsrats der *Peter Kölln GmbH & Co. KGaA* in Elmshorn verbindet er seinen anwaltlichen Beratungsschwerpunkt bei Familienunternehmen mit Aktivitäten in Forschung und Lehre. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen und referiert regelmäßig zu rechtlichen Fragen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

# VERANTWORTUNG UND RECHT

## Symbiose statt Substitution

*Von Christian Bochmann*

Der Duden definiert Verantwortung als die mit einer bestimmten Stellung verbundene Verpflichtung, dafür Sorge zu tragen, dass alles einen möglichst guten Verlauf nimmt, das jeweils Notwendige und Richtige getan wird und möglichst kein Schaden entsteht. Verantwortung zu tragen, heißt folglich, Antworten zu geben. In Familienunternehmen bedeutet Verantwortung die individuell empfundene Verpflichtung, Kunden und Lieferanten, Mitarbeitern, der Gesellschaft, der Region, der Umwelt und natürlich der Familie permanent Antworten zu geben und für deren Konsequenzen einzustehen. Die nachfolgenden Beiträge dieses Bandes veranschaulichen dies in eindrucksvoller und vielfältiger Weise.

Auch Recht begründet Verpflichtungen. Es ist nichts anderes als formalisierte Verantwortung, die im Interesse der Allgemeinheit jeden gleichmäßig trifft und notfalls mithilfe staatlicher Gewalt durchsetzbar ist.

Verantwortung und Recht sind damit auf ihre jeweils eigene Art Verhaltenswegweiser – was die Frage ihres Verhältnisses zueinander aufwirft. Welche Funktion kommt Verantwortung und Recht in Familienunternehmen zu? Wo und wie ergänzen sie sich? Wo stehen sie einander im Weg? Kann Verantwortung durch Recht gestärkt oder gar ersetzt werden?

## Verantwortung über das Recht hinaus

Als Erstes dürfte vielen *Verantwortung über das Recht hinaus* als prägendes Merkmal von Familienunternehmen in den Sinn kommen. Familienunternehmen setzen Regulierung und Bürokratie die ordnende Kraft wertegeleiteter unternehmerischer Verantwortung entgegen. Sie verkörpern das Ideal des ehrbaren Kaufmanns und gehen damit zum Wohle ihres Umfelds anerkanntermaßen vielfach über gesetzliche Standards weit hinaus.

Quell des für Familienunternehmen typischen Verantwortungsbewusstseins sind die aus familiärer Verbundenheit fließenden Werte wie Vertrauen, Zusammenhalt, Tradition und generationenübergreifendes Denken. Neben die nicht selten von Kindesbeinen an geweckte Leidenschaft für das Geschäft treten Ehrfurcht vor dem Lebenswerk früherer Generationen und die daraus folgende intrinsische Motivation, das Geschaffene zum Wohle künftiger Generationen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Hinzu kommt die enge Verknüpfung von Wohl und Wehe des Unternehmens und der Familie. Das hat eine starke ökonomische Komponente, da nicht selten Arbeitseinkommen, Ausschüttungen sowie der Wert der Unternehmensbeteiligung und gewährter Darlehen mit dem unternehmerischen Gelingen stehen und fallen. Die Verquickung der Schicksale von Inhaberfamilie und Unternehmen geht aber weit darüber hinaus, was häufig schon durch Namensidentität von Unternehmen und Familie augenfällig wird. Jede bedeutsame unternehmerische Entscheidung hat einen persönlich-familiären Einschlag. Anders als in der Start-up-Kultur wird das Scheitern des Ganzen nicht von vornherein als Chance eines neuen Versuchs einkalkuliert, sondern es dreht sich alles um die Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit des Geschäfts. Auch folgen einschneidende Maßnahmen nicht lediglich operativem und finanziellem Kalkül. Eine

Standortverlagerung beispielsweise wird regelmäßig schon mit Rücksicht auf die zu erwartende Reaktion der Nachbarn, Gemeindemitglieder, Vereinsfreunde etc. in der Heimatregion unvorstellbar sein.

Dieses in der Unternehmerfamilie wurzelnde Verantwortungsbewusstsein überträgt sich aufgrund der engen Verbindung zum Unternehmen auf ebendieses. Es entfacht auf Unternehmensebene Leidenschaft und sachorientierte Entscheidungsfreude, fördert langfristiges Denken und schärft das Bewusstsein für Werte und Ziele jenseits der monetären Ergebnismaximierung. Das gilt unabhängig davon, welche konkrete Rolle die Inhaberfamilie im Unternehmen einnimmt. Im Falle der Identität von Inhabern und Geschäftsführern ist die Verbindung zwischen der Verantwortungsgemeinschaft der Familie und dem Ort, an dem konkrete unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind, zwar am augenfälligsten. Aber auch dann, wenn die Inhaberfamilie ihre Rolle gegenüber dem Familienunternehmen in Kontrollgremien wie Bei- oder Aufsichtsräten ausübt oder sich gar ausschließlich auf die Gesellschafterrolle zurückzieht und sowohl das Management wie dessen Aufsicht in die Hände familienfremder Dritter legt, muss dies keinesfalls eine Schwächung der Verbindung von Familie und Unternehmen bedeuten. Gerade bei sehr groß gewordenen und komplexen Familienunternehmen wird die strategische Ebene sogar der geeignetste Resonanzboden für die Verantwortung der Familie im Unternehmen sein.

Verantwortung bedeutet bei all dem stets - und jeder der nachfolgenden Beiträge dieses Bandes ist Beleg hierfür -, als Individuum aus innerer Überzeugung für das Gelingen und die Zukunft des Familienunternehmens einzustehen. Nicht aus Rücksichtslosigkeit oder Ignoranz wird das Recht dabei mitunter als lästiger Störfaktor empfunden, sondern aufgrund seiner Formalität, derer es dort, wo Verantwortung tatsächlich gelebt wird, mitunter gar nicht

bedürfte, um bestimmte gesetzlich intendierte Ziele zu erreichen. Dokumentationspflichten zum Arbeitsschutz etwa stiften dort wenig zusätzlichen Nutzen, wo das Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohnehin oberste Priorität genießt.

## Verantwortung aus Recht

Das führt zu den Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen Verantwortung und Recht. Die plakativste besteht darin, dass Familienunternehmen erhebliche *Verantwortung aus Recht* tragen, da sie stetig zunehmenden regulatorischen und bürokratischen Anforderungen ausgesetzt sind, etwa beim Datenschutz oder im Steuer- und Abgabenrecht. Das Verantwortungsbewusstsein von Familienunternehmen zeigt sich in diesem Zusammenhang in ihrer besonderen Rechtstreue. Damit soll freilich nicht behauptet werden, Familienunternehmen verstießen per se nicht gegen das Gesetz. Große und spektakuläre Wirtschaftsskandale betreffen allerdings so gut wie nie Familienunternehmen, sondern werden regelmäßig mit börsennotierten Publikumsgesellschaften in Verbindung gebracht.

Dieser Diskrepanz wiederum trägt das Recht durchaus Rechnung. Denn bei börsennotierten Aktiengesellschaften mit ihrer ausgeprägten Trennung zwischen anonymen Anlegern und tendenziell kurzfristig orientiertem, da auf die eigene Amtszeit fokussiertem Management hat sich längst die Erkenntnis durchgesetzt, dass es strengerer regulatorischer Rahmenbedingungen bedarf, um verantwortliches Unternehmertum zu gewährleisten. Detaillierte Vorgaben zur Führung und Kontrolle von Familienunternehmen nach Vorbild der speziellen Regularien für börsennotierte Publikumsgesellschaften wären jedoch bereits im Ansatz verfehlt. Denn Inhaberschaft und Verantwortung für das

unternehmerische Gelingen fallen bei ihnen nicht systematisch auseinander, sondern sind besonders eng miteinander verwoben. Im Umkehrschluss zu börsennotierten Publikumsgesellschaften stellt sich daher vielmehr die Frage, ob das in den Strukturen von Familienunternehmen angelegte besondere Verantwortungsbewusstsein nicht durch regulatorische oder bürokratische Erleichterungen honoriert werden müsste.

Hiergegen wird häufig eingewandt, dass es bereits an einer rechtssicheren Definition des Begriffs »Familienunternehmen« fehlt, an die irgendwie geartete Sonderregeln anknüpfen könnten. Das ist nicht von der Hand zu weisen, umschreibt das Problem aber nur unzureichend. Denn an einer Definition allein kann es in Anbetracht all dessen, was der Gesetzgeber sonst in Gesetze zu fassen vermag, kaum scheitern. Es mangelt nicht in erster Linie an einer Definition. Es fehlt vielmehr an einer hinreichend klaren, verlässlichen und vor allem allgemeingültigen Beschreibung der Besonderheiten von Familienunternehmen, die tauglicher Anknüpfungspunkt für spezifische Regeln sein könnte, die gerade und nur für Familienunternehmen gelten sollen. Derartige Sonderregeln existieren daher gegenwärtig so gut wie nicht. Selbst die erbschaft- und schenkungsteuerlichen Verschonungsregelungen für unternehmerisches Vermögen sind bei Lichte besehen nicht auf Familienunternehmen begrenzt, sondern haben bei diesen lediglich ihren Hauptanwendungsbereich, da Unternehmensbeteiligungen schlichtweg viel häufiger im Familienkreis verschenkt und vererbt werden als außerhalb.

## Verantwortung für das Recht

Ungeachtet der Tatsache, dass es noch nicht gelungen ist, die ordnende Funktion familiärer Verbundenheit für



unternehmerische Verantwortung in einer Weise auf einen Begriff zu bringen, dass sie besondere Vorschriften gerade für Familienunternehmen rechtfertigt, setzen diese und die von ihnen getragenen Verbände doch starke Akzente in der Gesetzgebung. Familienunternehmen übernehmen damit *Verantwortung für das Recht* und machen sich für eine Gesetzgebung stark, die berechnete Regulierungsanliegen mit den Erfordernissen der Unternehmenspraxis in Einklang bringt. Sie verfolgen damit häufig ordnungspolitische Ansätze, da wertegeleitete unternehmerische Verantwortung zwar nicht ohne rechtliche Rahmenbedingungen auskommt, aber vor allem Freiräume von Regulierung und Bürokratie braucht, um sich zu entfalten.

Die Impulse von Familienunternehmen in der Gesetzgebung zielen zum einen auf die Gesamtrichtung regulatorischer Initiativen ab, was etwa bei der Debatte um ein sogenanntes Unternehmensstrafrecht zu beobachten war. Familienunternehmen bereichern Gesetzgebungsprozesse aber auch durch sehr spezifische Anregungen, die sie aus ihrem breiten und tiefen Wissen um die praktischen Bedürfnisse in der Wirtschaftslandschaft schöpfen. Dies gilt beispielsweise für die Fachkräfte- und Arbeitsmarktpolitik, da die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland auf Familienunternehmen entfällt.

## Recht auf Verantwortung?

Das Verhältnis von Recht und Verantwortung hat neben den gesetzlichen Anforderungen, die von außen an Familienunternehmen gestellt werden, auch eine auf ihr Innenleben bezogene Komponente. Eine diffizile und teils konfliktträchtige Ausgangsfrage ist dabei, ob und inwiefern es ein *Recht auf Verantwortung* in Familienunternehmen gibt.

Grundsätzlich ist das nicht der Fall. Unternehmerische und familiäre, nicht rechtliche Erwägungen sind ausschlaggebend dafür, wer Verantwortung im Unternehmen übernimmt oder sich erarbeitet. Die Beantwortung der Frage, wem wann welche Verantwortung übertragen wird, ist somit ihrerseits Teil der Verantwortung von Familienunternehmern - nicht des Rechts. Die Positionen, in denen Verantwortung wahrgenommen wird, werden jedoch rechtlich abgesteckt und durch Verträge übertragen. Das gilt vom Ausbildungs- oder Anstellungsvertrag über die Berufung in den Beirat oder Aufsichtsrat bis hin zur Bestellung zum Geschäftsführer.

All diese Abstufungen der Mitwirkungsrechte und Pflichten in der Organisation des Unternehmens leiten sich direkt oder indirekt von den Anteilseignern ab. Diese bestimmen über die Rechtsform und konkrete Verfassung des Unternehmens (GmbH, GmbH & Co. KG, Aktiengesellschaft etc.) und damit über den rechtlichen Zuschnitt der Verantwortungspositionen und ihr Zusammenspiel sowie über die Besetzung dieser Positionen. Die Gesellschafter einer GmbH etwa berufen die Geschäftsführung und legen fest, ob es daneben einen Beirat gibt, welche Kompetenzen diesem anvertraut werden, welchen Regeln seine Besetzung folgt und wem ein Beiratsamt übertragen wird.

Im Ausgangspunkt bestehen auch hinsichtlich der Übertragung von Anteilen an Familienunternehmen und der damit verbundenen Grundlagenverantwortung keine rechtlichen Einschränkungen. Mit anderen Worten: Die jeweils gegenwärtige Gesellschaftergeneration entscheidet autonom, in welchem Umfang sie wann wem Anteile und die damit verbundene Verantwortung übergibt. Das gilt sowohl für vorweggenommene Erbfolgen durch Schenkung unter Lebenden wie auch für Übertragungen von Todes wegen durch letztwillige Verfügungen.

Als tückisch erweist sich das Recht aber mitunter dann, wenn Anteile und die damit verbundene Verantwortung nicht gleichmäßig an die nachfolgende Generation übertragen werden sollen. Ob eine Kronprinzenregelung, eine Teamlösung oder eine Mischform den Vorzug verdient, ist schon aus unternehmerischer und familiärer Perspektive eine komplexe und schwierige Entscheidung. Darüber hinaus kann aber auch das Recht ausgeklügelte Nachfolgeüberlegungen empfindlich stören. Es stellt sich einer asymmetrischen Verteilung von Anteilen zwar nicht direkt in den Weg, schränkt mit dem sogenannten Pflichtteil die Autonomie der abgebenden Generation aber ein.

Denn bei der Anteilsverteilung Übergangene können mit der Geltendmachung des sogenannten Pflichtteils einen finanziellen Ausgleich für ihre Ungleichbehandlung verlangen. Der Pflichtteil entsteht im Zeitpunkt des Todes des Seniorgesellschafters, der seine Anteile ungleichmäßig vererbt oder vor seinem Tod verschenkt hat, und steht übergangenen Abkömmlingen grundsätzlich zwingend zu. Damit ist eine ganze Reihe von Problemen verbunden: Der Pflichtteil entspricht der Hälfte des gesetzlichen Erbteils, ist auf Grundlage des Wertes des Nachlasses - und damit des Unternehmens - im Todeszeitpunkt zu ermitteln und wird sofort in Geld fällig. Der Nachfolger oder die Nachfolgerin, der oder die bei der Anteilsübertragung bevorzugt wurde, sieht sich damit erheblichen finanziellen Verbindlichkeiten ausgesetzt, verfügt aber regelmäßig nicht über die zu ihrer Begleichung notwendigen liquiden Mittel. Denn der Wert des Unternehmens und damit des Nachlasses leitet sich aus der Summe aller künftigen Erträge aus dem betroffenen Unternehmen ab, ist jedoch auf unabsehbare Zeit in den übertragenen Anteilen gebunden. Verschärft wird die damit drohende finanzielle Überlastung der Anteilsnachfolger nicht selten durch familiäre Konflikte aufgrund der Enttäuschung der

übergangenen Abkömmlinge, die nicht länger durch die leibhaftige Überzeugungskraft des verstorbenen Seniorgesellschafters im Zaum gehalten wird.

Wenngleich es damit im Ergebnis kein *Recht auf Verantwortung* in Familienunternehmen gibt, kann das Recht sich doch als Störfaktor bei der Verantwortungsnachfolge erweisen. Es handelt sich dabei aber gerade nicht um eine unentrinnbare Naturgewalt, sondern um einen rechtlichen Gestaltungsfaktor, der schlichtweg angemessen und rechtzeitig berücksichtigt werden muss. Das kann beispielsweise durch frühzeitige Übergaben geschehen, da Anteilsschenkungen zehn Jahre vor dem Todesfall oder früher nicht pflichtteilsrelevant sind. Ferner können Pflichtteilsverzichtsverträge zur rechtlichen Absicherung von Unternehmensnachfolgen beitragen. Regelmäßig werden diese mit Zuwendungen anderweitigen Vermögens verbunden. Ist solches in erheblichem Umfang vorhanden, entschärft dies das Pflichtteilsproblem allerdings von vornherein, da diejenigen, die keine Anteile erhalten, damit trotzdem wertmäßig äquivalent am Nachlass beteiligt werden können.

Bei all diesen Möglichkeiten, mit dem potenziellen Störfall des Pflichtteils technisch umzugehen, darf freilich nicht vergessen werden, dass es auch auf familiärer Ebene eine schmerzhaft Erkenntnis sein kann, dass es – für Einzelne – gegebenenfalls kein *Recht auf Verantwortung* gibt. Hierauf ist im Folgenden zurückzukommen.

## Verantwortungseigentum

Verschiedene Vorschläge zur Umdeutung oder Reform des geltenden Rechts zielen auf die skizzierten, mit dem Pflichtteilsrecht verbundenen Unwägbarkeiten bei der Nachfolgegestaltung in Familienunternehmen ab. Jüngst wurde sogar eine neue Rechtsform gefordert, die nicht

zuletzt den mit dem Pflichtteilsrecht verbundenen Problemen begegnen würde. Der von einer privaten Initiative erarbeitete Vorschlag einer sogenannten GmbH mit gebundenem Vermögen – auch GmbH in Verantwortungseigentum genannt – zielt insbesondere auf Familienunternehmen mit un geregelter Nachfolge ab. Im Kern soll die Umwandlung in eine solche GmbH zu einem sogenannten Asset Lock führen. Der Gedanke, dass in einem Familienunternehmen jede Generation lediglich als Treuhänder der nachfolgenden Generationen agiert – der auch in den nachfolgenden Beiträgen immer wieder deutlich zum Ausdruck kommt –, wird damit vom Ideal zur handfesten juristischen Realität. Anteilseigner einer GmbH mit gebundenem Vermögen sollen keinerlei Gewinne aus der Gesellschaft entnehmen können, sondern lediglich eine angemessene Vergütung für die Tätigkeit als Geschäftsführer oder sonstiger Mitarbeiter erhalten. Das Unternehmen hat damit zwar noch Gesellschafter, gehört aber de facto sich selbst. Der Anteilsbesitz wird zur Staffage. Einmal vollzogen, soll der Schritt in die GmbH in Verantwortungseigentum zudem unumkehrbar sein.

Dieser Vorschlag einer neuen Rechtsform findet auch unter Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern prominente Fürsprecher – ist aber zugleich auf scharfe Ablehnung gestoßen. Kritiker wie Befürworter eint im Ausgangspunkt der Gedanke, dass rechtliche Strukturen der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung jedenfalls nicht im Wege stehen dürfen. Allerdings ziehen sie ganz unterschiedliche Schlussfolgerungen daraus:

Die Fürsprecher der GmbH in Verantwortungseigentum sehen in der engen Verbindung von Eigentum und Verantwortung im geltenden Recht ein Hindernis für die dauerhaft verantwortliche Führung von Unternehmen unabhängig von der Familie, obwohl unter Umständen gerade die Entkoppelung von Unternehmen und Familie

angezeigt sein könnte, um die fähigsten und motiviertesten Personen in Verantwortung zu bringen. Außerdem hänge bei jeder familieninternen Nachfolge das Damoklesschwert der Versilberung des Ererbten über dem Unternehmen, was allein aufgrund der Pflichtteilsproblematik nicht von der Hand zu weisen ist.

Für die Kritiker birgt jedoch gerade die Auflösung ebenjener Verbindung zwischen Eigentumsrechten und Verantwortung die Gefahr, dass sich zumindest auf lange Sicht niemand mehr für das Unternehmen verantwortlich fühlt. Die Unumkehrbarkeit des Wechsels in eine GmbH in Verantwortungseigentum bedeute zudem eine »Herrschaft der toten Hand«, der das Recht mit Rücksicht auf die damit verbundenen lähmenden Effekte grundsätzlich kritisch gegenübersteht, indem es etwa die Dauertestamentsvollstreckung zeitlich begrenzt.

Die Skepsis hinsichtlich des Vorschlags einer GmbH in Verantwortungseigentum erscheint durchaus berechtigt. Die Formulierung in Artikel 14 des Grundgesetzes, dass Eigentum verpflichtet, ist nämlich nicht nur eine Direktive, sondern auch eine treffende Beschreibung der Realität. Eigentum und die damit verbundenen vermögensmäßigen Vorzüge sind bei nahezu allen Familienunternehmen ganz sicher nicht die primäre oder gar einzige Triebfeder für unternehmerische Verantwortung und Motivation. Verantwortung entwickelt sich aber eben *auch* aus der mit Eigentumsrechten verbundenen Selbstbetroffenheit und aus dem Wunsch nach Vermögensmehrung für die gegenwärtige Generation sowie für künftige Generationen. Eigentum ist Grundlage und Gegenstand unternehmerischer Verantwortung zugleich. Es ist selbst ein Produkt der Rechtsordnung, jedoch ein so fundamentales, dass es nicht durch rechtliche Hilfskonstrukte ersetzt werden kann. Jedenfalls sind erhebliche Zweifel angebracht, weshalb ausgerechnet die Lockerung der von Eigentum ausgehenden

Bindungswirkungen im Rahmen einer neuen Rechtsform unternehmerischer Verantwortung langfristig förderlicher als der Status quo sein soll.

Auch wirft die Ewigkeitswirkung des Wechsels in die GmbH in Verantwortungseigentum Schatten auf die vermeintliche Freiwilligkeit und Legitimität dieser Entscheidung, wenn nicht im Einzelfall bereits die Gründergeneration sie trifft. Denn bei einem Familienunternehmen als Werk von Generationen stellt sich die Frage, weshalb gerade eine bestimmte Generation für sich in Anspruch nimmt, eine Disposition zu treffen, die alle künftigen unwiderruflich bindet, obwohl sie selbst das Unternehmen frei von solchen Bindungen erhalten hat.

## Zunehmende Dynamik des Verhältnisses von Verantwortung und Recht

Auch die von vielen Unternehmerfamilien tatsächlich verfolgten Strategien, um Strukturen zu entwickeln, die verantwortliches Handeln begünstigen, widerlegen die Richtigkeit der Vorstellung von Recht als Verantwortungssubstitut, wie sie im Vorschlag der GmbH in Verantwortungseigentum zum Ausdruck kommt.

Die erfolgreiche Behauptung im Wettbewerb am Markt unter sich rasant ändernden Rahmenbedingungen erfordert stete unternehmerische Weiterentwicklung. Dieser unternehmerische Kerngedanke fasst zunehmend auch bei der Ausgestaltung der rechtlichen Verhältnisse in Familienunternehmen sowie zwischen Familie und Unternehmen Fuß. Dauerhafte Stabilität wird immer seltener in starren und letztverbindlichen Vertragswerken, deren Sicherheit sich als trügerisch erweisen kann, gesucht. Denn was nützt der scharfsinnigste Gesellschaftsvertrag mit fein austarierter Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und



Beirat, wenn er an der Realität scheitert? Welchen langfristigen Wert hat eine Unterschrift unter einem Pflichtteilsverzichtungsvertrag, wenn er Grundlage einer Anteilsverteilung wird, an welcher der Familienfrieden und damit der Kraftquell des Unternehmens zerbricht? Vor diesem Hintergrund setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass das Recht bei steigender Komplexität der Verhältnisse in Familienunternehmen kein rein technisches, statisches oder gar alleiniges Ordnungsinstrument sein kann. Verantwortungsbereiche am juristischen Reißbrett abstecken zu lassen und zu übertragen, genügt oftmals nicht.

Die zunehmende Lebendigkeit des Interesses für die (rechtlichen) Strukturen ihres Unternehmens geht in vielen Inhaberkfamilien auf einen Rollenwechsel im Zuge der Generationenfolge zurück. Denn sowohl die über die Zeit wachsende Größe und Internationalisierung des Geschäfts wie auch des Gesellschafterkreises begünstigen den Übergang von Eigen- zu Fremdgeschäftsführung. Die Mitglieder der Unternehmerfamilie werden damit von geschäftsführenden zu nichtgeschäftsführenden Gesellschaftern, teilweise überdies zu Mitgliedern des Beirats, Aufsichtsrats oder vergleichbarer Gremien. Eine solche Veränderung der Rolle der Inhaberkfamilie führt nahezu zwangsläufig zu komplexeren rechtlichen Strukturen. Was in der ersten oder zweiten Generation in kleinstem Gesellschafterkreis, der durchweg aktiv im Unternehmen tätig war, gleichsam »blind« funktionierte, muss für größere Zirkel nichtgeschäftsführender Gesellschafter ausdifferenziert und zu einem gewissen Grade formalisiert werden. Kompakte, wenige Seiten umfassende Gründungsgesellschaftsverträge schwellen dabei leicht zu umfangreichen Regelwerken an, die zudem von Geschäftsordnungen, Zustimmungskatalogen, Poolverträgen, Beiratsverfassungen etc. ergänzt werden.

Die Gestaltung der rechtlichen Verhältnisse wird damit selbst zum Verantwortungsbereich, etwa wenn eine Unternehmerfamilie sich die Frage stellt, ob ab einer bestimmten Größe des Gesellschafterkreises die Gesellschafterversammlung noch der richtige Ort ist, um bestimmte Angelegenheiten effizient und in hinreichender Tiefe diskutieren und beschließen zu können. Mit der Entscheidung, einen Gesellschafterausschuss oder Beirat einzurichten und die dafür erforderlichen Anpassungen des Gesellschaftsvertrags umzusetzen, ist es nicht getan. Denn es muss mit allen Beteiligten – primär den Gesellschaftern, daneben etwaigen externen Beiratsaspiranten, in bestimmten Grenzen aber auch mit der Geschäftsführung – im Detail ausbalanciert und abgestimmt werden, welche Kompetenzen übergehen sollen, wie die Verantwortungsbereiche zusammenwirken und wer in welcher (neuen) Rolle konkret Verantwortung übernimmt. Die Struktur muss zudem eingeübt, erprobt und bei Bedarf angepasst werden.

## Familienverfassungen als Bindeglied zwischen Verantwortung und Recht

Ganz neue Wege im Zusammenspiel von Recht und Verantwortung beschreiten Unternehmerfamilien in jüngerer Zeit zudem mit der Erarbeitung sogenannter Familienverfassungen, Familienchartas oder Familienstatuten. Diese Regelwerke deuten ihrem Namen und ihrer Form nach zunächst ganz eindeutig auf Recht hin. Tatsächlich sind sie jedoch rechtlich unverbindliche Leitlinien und Grundsätze zum Wirken der Unternehmerfamilie im Verhältnis zu ihrem Familienunternehmen, die von den Unternehmerfamilien selbst erarbeitet und formuliert sowie bewusst unter einen Vorläufigkeitsvorbehalt gestellt werden. Denn der Weg –

die gemeinsame Bewusstmachung, Verfeinerung und Anpassung von Rollen, Strukturen und Abläufen – ist das Ziel. Typische Elemente von Familienverfassungen sind die Bekräftigung des Selbstverständnisses als Unternehmerfamilie sowie des Willens zur generationsübergreifenden Unternehmensfortführung, Bekenntnisse zum Standort sowie zu kaufmännischen, sozialen, philanthropischen und ökologischen Werten. Ferner werden Regelungen zum Umgang miteinander im Konfliktfall, zu gemeinsamen Aktivitäten, zur Außendarstellung der Unternehmerfamilie und ihrer Mitglieder sowie zu deren (potenziellen) Rollen in der Familiengesellschaft von der Mitarbeit über die Geschäftsführung bis hin zum Aufsichtsorgan getroffen.

All dies ist Ausdruck des erhöhten Verantwortungsbewusstseins für die Strukturen in Familienunternehmen. Die mit Familienverfassungen verbundene Präferenz für rechtliche Unverbindlichkeit und Vorläufigkeit steht dabei nicht in einem Widerspruch zu vorausschauender rechtlicher Vorsorge, sondern ergänzt diese. Familienverfassungen können beispielsweise komplexe Strukturen in Familienunternehmen veranschaulichen und damit die Partizipation und das Verantwortungsbewusstsein gering beteiligter Familienmitglieder zum Wohle des Unternehmens stärken. Sie können das kommunikative Bindeglied zwischen der unvermeidlich steigenden Komplexität der rechtlichen Strukturen auf der einen Seite und den berechtigten Erwartungen an Verständlichkeit und Transparenz auf der anderen Seite sein.

Unverbindlichkeit und Vorläufigkeit von Familienverfassungen erweitern zudem den Horizont des Vorstellbaren und erlauben ein behutsames und schrittweises Herantasten an Lösungen, die ab einer gewissen Ausreifung in rechtliche Strukturen überführt werden können, etwa durch Anpassungen des

Gesellschaftsvertrags. Sie vermögen rechtliche Strukturen außerdem in einen lebendigen Kontext zu stellen, indem beispielsweise Pflichtteilsverzichte und damit einhergehende ungleichmäßige Anteilsübertragungen in eine für alle einsichtige Gesamtstrategie der Unternehmerfamilie zum Wohle des Unternehmens eingebettet werden. Teil einer solchen Gesamtstrategie können beispielsweise Verantwortungsbereiche weit jenseits der mit dem Anteilseigentum verbundenen unternehmerischen Verantwortung sein, etwa im philanthropischen Bereich. Schließlich institutionalisieren Familienverfassungen die Bereitschaft, die gegebenen rechtlichen Strukturen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, und geben der Art und Weise, in der das geschieht, verlässliche Formen.

## Fazit

Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer leben tagtäglich Verantwortung, die viele Facetten vom Operativen bis hin zum Strategischen hat, im Kern jedoch in individuellem Pflichtbewusstsein im Angesicht des Werkes der früheren Generationen und zum Wohle der nachfolgenden besteht. Diese Art der Verantwortung kann ersichtlich nicht durch Recht vorgeschrieben werden. Gleichwohl gehen Verantwortung und Recht Hand in Hand, da sich jedwede Position in Familienunternehmen, innerhalb derer Verantwortung übernommen wird, aus den gegebenen rechtlichen Strukturen und in letzter Instanz aus dem Anteilseigentum und den damit verbundenen Rechten und Pflichten ableitet.

Das Recht selbst wird dabei mehr und mehr vom rein technischen Umsetzungsinstrument zum eigenständigen Verantwortungsbereich. Gute rechtliche Strukturen beeinträchtigen Verantwortung nicht, sehr gute vermögen Verantwortung gar zu fördern - schlechte hingegen können

der Entfaltung noch so ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins hinderlich sein.

Skepsis ist allerdings gegenüber der Vorstellung angezeigt, das Recht könne die mit dem Eigentum einhergehende Verantwortung in Familienunternehmen ersetzen. Oder mit den Worten des Grundgesetzes: Eigentum verpflichtet.



DR. DOMINIK BENNER ist Familienunternehmer in der fünften Generation. Er transformierte ein 1882 gegründetes Einzelhandelsgeschäft zu einem digitalen E-Commerce-Unternehmen, welches neun Branchenplattformen für Händler betreibt und 120 Millionen Euro Umsatz erzielt. *The Platform Group* betreibt Portale wie *Schuhe24*, *Bike-Angebot*, *Outfits24* oder [Teech.de](https://www.teech.de). Ziel ist es, den digitalen Wandel im Handel umzusetzen und dabei den Händlern vollständig digitale Prozesse abzubilden. Dominik Benner studierte Betriebswirtschaft in St. Gallen und promovierte dort über Familienunternehmen. Das Family Office der Familie umfasst Investition in Immobilien, Energie und Handel. Weitere Informationen unter [the-platform-group.com](https://www.the-platform-group.com) sowie [benner-holding.com](https://www.benner-holding.com).

# VERANTWORTUNG UND VERÄNDERUNG

*Von Dominik Benner*

## Von der Pflicht zur freiwilligen Entscheidung

Vor acht Jahren starb überraschend mein Vater, und ich musste über Nacht entscheiden, ob ich die Nachfolge im Familienunternehmen antrete. Für mich war dies beschränkt interessant, da ich als angestellter Geschäftsführer bei einem Energiekonzern gutes Geld verdiente, sehr viele Mitarbeiter verantwortete und die Position gerade erst angetreten hatte. Die Nacht der Entscheidung habe ich mit einigen Gläsern Rotwein, Gesprächen mit meiner Frau und der Überlegung verbracht, ob unser Familienunternehmen überhaupt eine Zukunft haben wird. So weit die Theorie.

Blickt man einmal hundert Jahre zurück, so gab es für die meisten Nachfolger in Familienunternehmen wenig Wahlmöglichkeiten: Der älteste Sohn hat das Unternehmen übernommen, alle anderen Nachkommen wurden abgefunden und haben sich andere Tätigkeiten gesucht. Wenn das Familienunternehmen größer war, gab es häufig mehrere Generationsvertreter, die ihr Wissen eingebracht haben. Eines hatten sie alle gemein: Es war eine Pflicht, die Nachfolge anzutreten, und ein Privileg zugleich. Bereits als Kind wurde man darauf vorbereitet, später einmal wie der Vater jeden Tag im Unternehmen zu sein und Verantwortung für die Mitarbeiter zu übernehmen. Und die Tätigkeit des Unternehmens war vorgegeben, man hat dies weitergeführt.



Hundert Jahre später ist ein potenzieller Nachfolger weder erstgeboren noch hat er eine Pflicht oder fühlt sich in einem besonderen Maße gebunden, die Aufgabe wahrzunehmen.

## Veränderung im Mindset bedeutet Veränderung der Nachfolge

Die junge Nachfolgegeneration wächst mit der Haltung auf, dass die Welt ein großer Raum von Möglichkeiten ist. Ihr Mindset ist: »Die Welt bietet mir Tausende Optionen – warum soll ich mich lebenslang für etwas committen?« Diese Denkweise stellt die Unternehmer vor die grundlegende Frage, ob das Unternehmen überhaupt attraktiv für einen Nachfolger ist und ob einer der Nachfolger sich dieser Aufgabe widmen möchte. Und dann kommt die Frage, was man verändern kann im Unternehmen, um diesem eine Zukunft zu geben.

## Nachfolge – eine reizvolle Aufgabe?

Die meisten Jungunternehmer, die ich kenne, schauen stark auf die Frage, ob die Aufgabe überhaupt reizvoll ist. Dadurch, dass inzwischen 90 Prozent der Nachfolger ein gutes Studium genossen haben und sich in anderen Unternehmen profilieren konnten, ist diese Frage die wichtigste. Warum sollte auch ein Unternehmer mit Doktorat und Geschäftsführerposition bei Bosch zu einem 50-Mann-Betrieb im Maschinenbau wechseln, der im Schwarzwald beheimatet ist? Der Reiz muss daher definiert werden, wichtige Faktoren sind hierbei:

- Stellt die Aufgabe eine Herausforderung dar?  
Persönlich wie beruflich?
- Hat das Unternehmen eine Zukunft, die ich gestalten kann?