

Christian Bochmann | Friederike Driftmann (Hg.)

# Generation Verantwortung

Wenn Eigentum verpflichtet



FREIBURG · BASEL · WIEN



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C083411

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021

Alle Rechte vorbehalten

[www.herder.de](http://www.herder.de)

Satz: Daniel Förster, Belgern  
Herstellung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-451-38873-6  
ISBN E-Book (E-Pub): 978-3-451-82338-1  
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 .....	8
Verantwortung und Recht	
Von Christian Bochmann .....	11
Verantwortung und Veränderung	
Von Dominik Benner .....	27
Geteilte Verantwortung	
Von Anita Scheller .....	39
Verantwortung und Meinung	
Von Sarna Röser .....	53
Verantwortung und Vermögen	
Von Elena von Metzler .....	65
Verantwortung und Führung	
Von Christoph Werner .....	79
Verantwortung und Vernetzung	
Von Maximilian Roos .....	93
Verantwortung und Arbeitswelt	
Von Fabian Kienbaum .....	105
Kernige Verantwortung	
Von Friederike Driftmann .....	119
Verantwortung und Ehrlichkeit	
Von Christina Block .....	133
Verantwortung und Klimaschutz	
Von Henner Buhck .....	149

Verantwortung und Landwirtschaft	
Von Alexander Graf von Kielmansegg .....	163
Gemeinsame Verantwortung	
Von Philippa Anna Katharina Weig .....	175
Süße Verantwortung	
Von Philip Hitschler-Becker .....	193
Verantwortung und Genuss	
Von Marie-Luise Raumland .....	207
Verantwortung und Textil	
Von Bonita Grupp .....	219
Verantwortung und Werte	
Von Caroline und Benjamin Freisfeld .....	233
Dynamische Verantwortung	
Von Constantin Buschmann .....	247
Verantwortung und Industrie 4.0	
Von Charlotte Finger .....	261
Verantwortung und Digitalisierung	
Von Zoë Andreae .....	281
Verantwortung und Logistik	
Von Felix Fiege .....	299
Verantwortung und Vielseitigkeit	
Von Axel Stürken .....	311
Verantwortung und Know-how	
Von Marie-Christine Ostermann .....	325
Verantwortung und Lust	
Von Maike Rotermund .....	339

# 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 krepeln sie die Ärmel hoch, um mit unterschiedlichsten Ansätzen und kreativen Ideen das von früheren Generationen Geschaffene für künftige zu erhalten und fortzu-

entwickeln. 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, Aktienge-

sellschaft 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 schmerzhaftes Erkenntnis sein kann, dass es – für Einzelne – gegebenenfalls kein *Recht auf Verantwortung* gibt. Hierauf ist im Folgenden zurückzukommen.