

# DIE TREUHÄNDER- MENTALITÄT

## EIN VERMÖGENSSTRATEGISCHER STANDPUNKT UND SEINE HERSTELLUNGSPRAXEN IN DYNASTISCHEN UNTERNEHMERFAMILIEN

VON FABIAN SIMONS, PD DR. TOBIAS KÖLLNER UND PROF. DR. HEIKO KLEVE

### ABSTRACT

Großzahlige und alte, sogenannte dynastische Unternehmerfamilien stehen unter den heutigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen vor großen Herausforderungen. In diesen Unternehmerfamilien sind nicht mehr ausschließlich die Blutsverwandtschaft und das gemeinsame Eigentum entscheidend, um die Gesellschafter zu motivieren, ihren Eigentumsanteil zu halten und an die nächsten Generationen weiterzugeben. Für diese Familien ist es unerlässlich, Wege und Mittel zu finden, um ihren Gesellschafterkreis zusammenzuhalten und vor dem Zerfall zu bewahren. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, stellt ein moralischer Diskurs über den Umgang mit dem Familienvermögen dar. Dadurch erfolgt eine gefühlsmäßige und wertebasierte Interpretation der Eigentümerschaft, was für zusätzliche Bindung und Identifikation sorgt.

### I. Einleitung

Die Transgenerationalität, die von Gersick et al.<sup>1</sup> als die Intention der *Weitergabe von Unternehmensanteilen* über Generationen beschrieben wird, ist für Familienunternehmen von hoher Relevanz. Eine transgenerationale Vision für das Unternehmen führt zu Gefühlen von persönlicher und sozialer Erfüllung, welche die Familienmitglieder beispielsweise dazu veranlassen, die Unternehmensziele über ihre eigenen zu stellen und dem Unternehmen Human-, Sozial- und finanzielles Kapital zur Verfügung zu stellen.<sup>2</sup> Diese Werte und Verhaltensweisen sind für das Familienunternehmen essenziell und sollten auf der Ebene der Familiengesellschafter *hergestellt* und erhalten werden. In diesem Beitrag werden Eigentümerfamilien vom Typus *dynastischer Unternehmerfamilien* behandelt, welche durch die zunehmende gesellschaftliche Akzeptanz der egalitären Vererbung von Gesellschafteranteilen an tendenziell alle Nachkommen innerhalb einer Familie entstehen.<sup>3</sup> Diese mehrgeneratio-

nen Unternehmerfamilien oder Dynastien mit einer Vielzahl familiärer Gesellschafter, also von Familienmitgliedern, die zeitgleich Anteilseigner des Familienunternehmens sind, gewinnen in der Familienunternehmensforschung zunehmend an Bedeutung. Aktuelle Studien gehen von mindestens 30 deutschen Unternehmen mit großzahligen Gesellschafterkreisen von 50 und mehr Familiengesellschaftern aus.<sup>4</sup>

Daher wurde im Jahr 2016 ein Forschungsprojekt am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) zu spezifischen Family-Governance-Problemfeldern in dynastischen Unternehmerfamilien initiiert. Eines dieser Problemfelder bilden die Herstellung und der Erhalt der gefühlsmäßigen und wertebasierten Interpretation der Eigentümerschaft, also die Motivation der Familienmitglieder, an ihrem Gesellschafterstatus festzuhalten.<sup>5</sup> Hierfür nutzen dynastische Unternehmerfamilien die Konzeption der *Treuhändermentalität*.

„Treuhändermentalität“ ist kein feststehender wissenschaftlicher Begriff, sondern wird im Rahmen dieser Forschung als ein moralischer Diskurs im Kontext von Unternehmern verstanden<sup>6</sup>, den dynastische Unternehmerfamilien mit besonders großzahligen Gesellschafterkreisen führen und der verschiedene Konsequenzen auslöst, wie etwa Transgenerationalität, Sinnstiftung oder Zusammenhalt.<sup>7</sup>

In dynastischen Unternehmerfamilien wird demnach ein Abgrenzungsdiskurs gepflegt, bei dem die *Treuhändermentalität* einer *Investorenmentalität* diskursiv gegenübergestellt wird. Das heißt, es gibt einerseits Familiengesellschafter, die mit ihren Anteilen

1 Gersick et al. (1997), S. 200.

2 Zellweger/Eddleston/Kellermanns (2010), S. 56.

3 Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021), S. 1.

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Doing-Family-Forschung
- III. Die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität
  1. Familiäre Herstellungspraxen
  2. Emotionale Herstellungspraxen
  3. Personelle Herstellungspraxen
  4. Finanzielle Herstellungspraxen
- IV. Resümee, Beiträge, Limitationen und zukünftige Forschung

4 Köllner et al. (2020), S. 192, 195, 209.

5 Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021), S. 96.

6 Köllner (2011).

7 Lansberg (1999), S. 75 ff.

am Familienunternehmen eine *finanzielle Investition* verbinden, die eine angemessene Rendite abwerfen muss. Andererseits gibt es Familiengeschafter, die mit ihrem Anteil *mehr als nur eine finanzielle Investition*, vorwiegend Identität, verbinden. Diese Eigentümer erwarten – und dies kann als der Kern der Treuhändermentalität verstanden werden –, dass der Anteil und sein hoher immaterieller Wert erhalten oder gesteigert an die nächste Gesellschaftergeneration weitergegeben werden.<sup>8</sup>

Im Rahmen dieses Beitrags geht es demzufolge um die *Frage* nach den *Praxen der Herstellung* des von den Unternehmerfamilien als Treuhändermentalität bezeichneten Phänomens und damit um die Untersuchung der Herstellung der Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene.<sup>9</sup> Die Frage nach der Herstellung der Treuhändermentalität wird mit dem Doing-Family-Ansatz aus der Familiensoziologie beantwortet, der auf die Herstellung von Familie abzielt.<sup>10</sup>

## II. Doing-Family-Forschung

Der Doing-Family-Ansatz hilft dabei, die Frage dieses Beitrags zu formulieren und zu beantworten. Er geht nach Jurczyk<sup>11</sup> davon aus, dass eine Familie eine *aktive Herstellungsleistung* ist, die es gegenüber den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erhalten gilt. Dabei wird auf Prozesse des täglichen Handelns und Praktiken der Familienmitglieder (Doings) fokussiert, die den Alltag gestalten.<sup>12</sup>

Jurczyk<sup>13</sup> unterscheidet bei der Herstellung von Familie zwischen drei Grundformen:

- Bei der ersten Grundform, dem *Balancemanagement*, geht es um vielfältig koordinierende, logistische Abstimmungsprozesse oder Verschränkungsleistungen der Familienmitglieder, um die Familie als gemeinsamen Lebenszusammenhang im Alltag praktisch lebbar zu machen. Die gemeinsamen *koprasenten Zeiten* spielen hierbei eine große Rolle.
- Bei der zweiten Grundform, *Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit*, geht es um das familiäre Netzwerk sowie um die identitätsorientierte Konstruktion von Familie als Gruppe.
- Die dritte Grundform, *Displaying Family*, zielt beispielsweise durch das Teilen von Familienfotos in sozialen Netzwerken auf die bewusste Inszenierung des Familienlebens nach außen ab. Hinzu kommen bestimmte *Handlungsdimensionen* wie Routinen und Rituale, die sich auf die Art und Weise beziehen, wie in Familien gehandelt wird.<sup>14</sup>

Zur Beantwortung der Forschungsfrage nach der Herstellung der Treuhändermentalität wurden Daten ausgewertet, die im Rahmen des Forschungsprojekts Big Family Management erhoben wurden, welches in den Jahren 2017 bis 2021 am Wittener Institut für Familienunternehmen durchgeführt wurde.<sup>15</sup> An der Forschung nahmen ein bis zwei Vertreter von sieben dynastischen Großfamilien aus dem deutschsprachigen Raum teil. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung waren alle Familienvertreter aktive Gremienmitglieder. Die kleinste Unternehmerfamilie zählte knapp 100 Gesellschafter, die größte mehr als 400. Das älteste Unternehmen wurde zum Ende des 17. Jahrhunderts gegründet (elfte und zwölfte Familiengeneration), das jüngste zum Ende des 19. Jahrhunderts (fünfte und sechste Familiengeneration).

Die sieben Unternehmen sind in sehr unterschiedlichen Branchen wie etwa der Pharma-, Chemie- oder Metallindustrie tätig. Die jährlichen Umsätze bewegen sich im ein- bis zweistelligen Milliardenbereich. Die Anzahl der Mitarbeiter überschreitet die 10.000er-Marke. Die Datenauswertung erfolgte mit dem Verfahren der „*Qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung*“ nach Mayring<sup>16</sup>, d.h., die Kategorien wurden direkt an den empirischen Daten gebildet, um neue und tiefe Erkenntnisse sowie organisches Wissen über das Phänomen der Treuhändermentalität zu erlangen.

## III. Die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität

Die Darstellung der Forschungsergebnisse richtet sich nach den verdichteten thematischen Hauptkategorien der qualitativen Datenauswertung. Sie ist in vier große Abschnitte und Herstellungspraxen der Treuhändermentalität unterteilt: familiäre, emotionale, personelle und finanzielle. Der Fokus bei der Beschreibung der einzelnen Kategorien liegt auf den Doings im Sinne des Doing-Family-Ansatzes.<sup>17</sup>

### 1. Familiäre Herstellungspraxen

Die familiären Herstellungspraxen der Treuhändermentalität helfen dabei, das *familiäre Gleichheitsideal* in der dynastischen Unternehmerfamilie zu verwirklichen, indem im System „Familie“ ein Gefühl von familiärer Gerechtigkeit (Gleichheit) erzeugt wird, obwohl die Anteile im System „Eigentum“ sehr unterschiedliche Größenordnungen aufweisen. Bei mehreren der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien hat sich im Verlauf der Generationen eine sehr starke Ungleichverteilung der Unternehmensanteile und aufgrund der egalitären Vererbung und der Verfolgung des familiären Gerechtigkeitsprinzips eine distributive Ungleichheit entwickelt. ➤

8 S. hierzu auch Simon/Wimmer/Groth (2017), S. 193.

9 Vgl. vertiefend dazu Simons (2023).

10 Zum Doing-Family-Ansatz vgl. etwa Jurczyk/Meysen (2020), S. 26 ff.

11 Jurczyk (2020), S. 7 f.

12 Jurczyk/Lange/Thiessen (2014), S. 28.

13 Jurczyk (2014), S. 61 ff.

14 S. hierzu auch Jurczyk/Meysen (2020), S. 29 ff.

15 Zum Forschungsprojekt siehe detailliert Kleve et al. (2020), S. 519 f.

16 Mayring (2015), S. 64.

17 Vgl. ausführlich dazu Simons (2023).

Aus familiärer Perspektive ist eine derartige Entwicklung problematisch, weil sich die *Minderheitsgesellschafter* hinsichtlich bestimmter finanzieller und sozialer Aspekte innerhalb der Unternehmerfamilie mit den Mehrheitsgesellschaftern vergleichen und sich etwa fragen, wieso andere Stämme in den vergangenen Jahrzehnten durch das gemeinsame Unternehmen deutlich reicher geworden sind als sie selbst. Die familiären Herstellungspraxen zur Herstellung des treuhänderischen Standpunkts zielen darauf ab, dass sich die Minderheitsgesellschafter im familiären Gesellschafterkreis werthaltig fühlen und im Hinblick auf die emotionalen und finanziellen Vorteile aus dem Unternehmen in etwa gleich behandelt. Mit den Worten eines Repräsentanten lässt sich dieser Anspruch wie folgt formulieren: „Wir breiten die Hände aus und sagen: ‚Wir sind eine Familie, und es ist irrelevant, wie viele Anteile du hast – du bist ein Mitglied dieser Familie, dieser traditionsreichen Familie.‘“ Zur Verwirklichung des familiären Gleichheitsideals konnte im Zuge der Datenauswertung zunächst als Herstellungspraxis ein *Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen* identifiziert werden, welches allen Familiengesellschaftern, unabhängig von ihrer Anteilsgröße, eine Expertenmacht im Familienkreis verleiht. Dieses Mitspracherecht zielt im Hinblick auf die oben dargelegte Theorie auf die *zweite Grundform* zur Herstellung von Familie nach dem Doing Family ab, da so die Zugehörigkeit der individuellen Gesellschafter zum Netzwerk der Familiendynastie aufgezeigt wird.

Weiterhin stellt auch der *Verzicht auf Zwerganteils Klauseln* eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität dar. In dynastischen Unternehmerfamilien ist es im Generationenverlauf, aufgrund der egalitären Vererbung, dazu gekommen, dass es Gesellschafter mit Anteilsgrößen gibt, die sich in Prozentbruchteilen oder im Promillebereich bewegen. Dies führt zu einem erheblichen Anstieg der familiären und der eigentümerschaftlichen Komplexität.

Mindestbeteiligungsquoten (Zwerganteils Klauseln) stellen sicher, dass der Gesellschafterkreis nicht zu groß wird. Konkret heißt das: Der Gesellschafter, der eine bestimmte Mindestbeteiligungsquote unterschreitet (z.B. 0,3%), scheidet automatisch gegen eine Abfindung oder mit einem Hinauskündigungsrecht aus dem Gesellschafterkreis aus. Ein *Verzicht* auf Mindestbeteiligungsquoten sendet allerdings, so ging es aus einer Diskussion der Repräsentanten hervor, ein *positives Signal* an die Minderheitsgesellschafter, zeigt diesen die Zugehörigkeit zur größeren familiären Einheit auf und stärkt den Zusammenhalt und damit auch die treuhänderische Position in der dynastischen Unternehmerfamilie: „Du nicht drinnen?‘ Das würde nicht passen. Jeder andere würde vermuten: ‚Wann bin ich denn dran?‘“

Im Zuge der Datenauswertung wurde auch eine *gleichere Vermögensverteilung durch den Aufbau von Sekundärvermögen* als eine familiäre Herstellungspraxis der Treuhändermentalität kategorisiert. Mit dieser Praxis zeigen dynastische Unternehmerfamilien, bei denen die Eigentumsanteile im Kreis der Familie ungleich verteilt sind, Kleinanlegern, dass sie langfristig durch geeignete Angebote und feste Strukturen zum Aufbau von Privat- oder Sekundärvermögen dazu bestrebt sind, die Vermögensverteilung im Gesellschafterkreis gleicher zu gestalten.

Tatsächlich ist eine vollständige Egalisierung der Vermögensverteilung natürlich nicht *möglich*, da die Disparitäten im Aufbau von Sekundärvermögen, auch bedingt durch eine sehr restriktive Dividendenpolitik in der Vergangenheit, so stark zugenommen haben, dass ein Ausgleich in naher Zukunft schlichtweg nicht funktionieren kann. Als feste Struktur kann ein für alle Familienmitglieder offenes *Single Family Office* einer am Forschungsprojekt teilnehmenden Familie hervorgehoben werden, welches als Beratungsinstitution für Investitionen in sämtliche Assetklassen fungiert. Durch dieses Family Office soll laut einem Repräsentanten eine „*Kultur des gemeinsamen Investierens*“ geschaffen werden. Zudem sollen die Gesellschafter „*unabhängiger von der Dividende gemacht*“ und das „*Gesellschaftervermögen diversifiziert werden*.“

Mit dieser Praxis wird die *erste Grundform* des Doing Family angesprochen, da durch das gemeinsame Investieren koprä-sente Zeiten für die Familienmitglieder und ein Austausch zwischen den Gesellschaftern zu verschiedenen Investitionen ermöglicht wird.

## 2. Emotionale Herstellungspraxen

Die emotionalen Praxen sprechen die individuelle Gefühlsebene der Familiengesellschafter an. Eine Herstellung der Treuhändermentalität erfolgt durch eine *emotionale Interpretation* des Unternehmensanteils. Eine erste Praxis stellt ein möglichst frühzeitiger Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft (*Emotional Ownership*), also eines Sinns für das Unternehmenseigentum, auf der Ebene der nächsten Gesellschaftergeneration dar. So zeigten sich mehrere förderliche Maßnahmen wie etwa Treffen und Programme, um die Kinder aus den Gesellschafterfamilien an die Gesellschafterstellung heranzuführen, oder Kinderbetreuungsprogramme, die zum Interessenaufbau für das gemeinschaftliche Unternehmen beitragen.

Ein weiteres emotionales Doing ist ein *gläubwürdiger Standpunkt* gegenüber dem Familienvermögen. Um eine Glaubwürdigkeit herzustellen, bedarf es einer passenden Vermittlung der Position sowie einer passenden Selektion dieser zum mentalen Modell der Unternehmerfamilie: „*Weil die Krise offensichtlich war und man mit dem Treuhandgedanken ‚eingeschläfert‘ werden sollte.*“

Die Treuhändermentalität kann auch durch eine *Steigerung der emotionalen Rendite* bzw. des emotionalen Werts hergestellt werden. Als emotionale Renditen können einzelne nichtfinanzielle, private Vorteile eines Eigentümers eines Familienunternehmens wie Stolz oder familiäre Einbindung verstanden werden, die als Summe in den emotionalen Wert einfließen. Die Datenauswertung zeigte, dass ein Bewusstsein für diese Praxis zur emotionalen Gesellschafterbindung bei den Repräsentanten vorliegt. In Abhängigkeit von der Handlungsdimension können emotionale Renditen auf die *ersten beiden Grundformen* zur Herstellung von Familie i.S.v. Doing Family abzielen: So ermöglicht exemplarisch ein *Familiientag*, eine geeignete Praxis zum Aufbau emotionaler Renditen, koprä-sente Zeiten für die Familienmitglieder. Dies führt schließlich auch zur Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit in der Unternehmerfamilie. Zudem haben *Traditionen und Geschichten* eine entscheidende emotionale Wirkung für die Herstellung der Treuhänder-

mentalität. Die Aussagen der Repräsentanten lassen darauf schließen, dass Traditionen als interpretative Ressource und modifizierte Wegweiser verwendet werden, um den Standpunkt an die nachfolgenden Generationen *in einem neuen Kontext* weiterzugeben. Traditionen und Geschichten zielen im Hinblick auf das Doing Family auf die *zweite Grundform* ab, da sie zur Identitätskonstruktion der familiären Gesellschafter und dem familiären Zusammenhalt beitragen.

Ein weiteres emotionales Doing zur Herstellung der Treuhändermentalität ist das *Netzwerk der dynastischen Unternehmerfamilie mit seinen besonderen Sozialkapitalressourcen*. Das Netzwerk wird von den Familienvertretern als „*besonderer Club*“ und damit als Klassenprivileg beschrieben. Die Daten reflektieren die *relationale Dimension* des Sozialkapitals, etwa durch die hohe Diversität, die aufgrund der großen Familienmitgliederzahl in dem behandelten Typus von Unternehmerfamilien entsteht.

Weiterhin stellen die *Vermögenskultur und die gelebte Vermögenspraxis* eine emotionale Praxis zur Herstellung der Treuhändermentalität dar. Alle untersuchten Unternehmerfamilien betreiben durch zahlreiche Familienstiftungen mit unterschiedlichsten Förderschwerpunkten gesellschaftliches und soziales Engagement und erfüllen die Anforderungen, die an eine Vermögenskultur gestellt werden (Förderschwerpunkte der Familienstiftungen sind z.B. Umweltschutz oder die Prävention von Rechtsradikalismus). Die Repräsentanten berichten in den Gesprächen, dass Stiftungen sowohl ein „*Integrationsmittel*“ als auch ein „*Identifikationsvehikel*“ für die familiären Gesellschafter darstellen. Familienstiftungen ermöglichen hinsichtlich des Doing-Family-Ansatzes eine Zusammenarbeit und einen Austausch zwischen den verschiedenen Gesellschaftergruppen und damit kopräzente Zeiten im Sinne der *ersten Grundform*.

Eine letzte emotionale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität stellen *liberale Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen* dar. Zunächst stellt sich die Frage, warum ein Mitglied einer wohlhabenden und mehrgenerationalen Familiendynastie überhaupt eine Anteilsveräußerung in Erwägung ziehen könnte, mit der es seinen Gesellschafterstatus aufgeben würde. Die Gesellschafter sind „*rich on paper*“, aber zugleich „*poor on cash*“. Dies bedeutet, dass die jährliche Dividende im Verhältnis zum Wert der Unternehmensanteile in den meisten Fällen nur sehr gering ist, sodass eine Anteilsveräußerung, und damit ein hoher Liquiditätszufluss in Höhe des Anteilswerts, aus finanzökonomischer Perspektive durchaus sinnvoll sein kann. In dem hier vorliegenden Kontext bedeutet „*liberal*“, dass die Gesellschafter nicht nur eine Angebotsmöglichkeit für ihre Anteile im Gesellschafterkreis, z.B. im Rahmen einer familieninternen Börse, haben, sondern auch eine Abnahmegarantie für die Unternehmensanteile durch das Unternehmen, sofern einzelne Gesellschafter, aufgrund mangelnder privater Liquidität, die Anteile nicht erwerben können. So werden über eine aktive Entscheidung, die jeder Eigner im Rahmen seiner Ausstiegsabsichten selbst treffen kann, paradoxerweise die emotionale Bindung und das Commitment der Gesellschafter aufrechterhalten: „*Jeder kann gehen, wenn er will, aber die Sicherheit, dass ich das jederzeit kann, hält die Leute bei der Stange.*“

### 3. Personelle Herstellungspraxen

Bei den personellen Praxen wird die Treuhändermentalität über *Personen* hergestellt, die wichtige Gremienpositionen bekleiden. Die erste Praxis fokussiert die Personen, die in den Aufsichts- oder Familiengremien (Beiräten oder Familienräten) den Vorsitz übernehmen. Im Stadium einer dynastischen Unternehmerfamilie sind Gremien, aufgrund der geringen familiären Bindungen, ein wichtiger Verbindungspunkt für die Gesellschafter zum Unternehmen und das Herzstück der Gesellschafterbetreuung. Der Gesellschaftervorsitzende leistet für die Betreuung und damit auch für die personelle Bindung einen wichtigen Beitrag, weil er über seine Rolle als *Steward und Bewahrer* bestimmte Handlungen des Kümmerns gegenüber der Familie übernehmen kann, wie etwa Kontaktpflege zwischen dem Gesellschafterkreis und dem Gremium. Im Hinblick auf den Doing-Family-Ansatz stellen die „*Bewahrerpraxen*“ unternehmerfamilien-spezifische Praxen zur Herstellung von Familie dar, die den Charakter von *Care-Praxen* haben und der *zweiten Grundform* gerecht werden.

Die zweite personelle Praxis der Treuhändermentalität wird als *Vertrauensstifter* bezeichnet. Diese Personen, welche die Gesellschafter personell an den Eigentümerkreis binden, können im Aufsichtsrat eine wichtige Position innehaben. Eine personelle Herstellung der Treuhändermentalität erfolgt über die *externe Expertise* der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder, mit welcher das oftmals vorherrschende mangelnde Wissen der Familiengesellschafter ausgeglichen wird, sowie über das *Vertrauen*, das die Gesellschafter in deren Kontrolle der unternehmerischen und strategischen Entscheidungsfindung haben: „*Am Ende haben alle unterschrieben und gesagt: ‚Wir vertrauen dem Aufsichtsratsvorsitzenden.‘*“

### 4. Finanzielle Herstellungspraxen

Die finanziellen Praxen stellen die Treuhändermentalität durch die *Befriedigung der Liquiditätsbedürfnisse* der Familiengesellschafter her. Auch im dynastischen Familienstadium sind die finanziellen Bedürfnisse der Gesellschafter nicht zu vernachlässigen, da in der Regel keine Gesellschafter im Unternehmen arbeiten und daher auch keinen Lohn aus diesen beziehen, etwa durch die Ausübung einer operativen oder einer Gremienposition.

Als erste finanzielle Praxis zur *direkten* Befriedigung der Liquiditätsbedürfnisse konnten im Rahmen der Datenauswertung die *Ausschüttungen* identifiziert werden, die allerdings durch die am Forschungsprojekt teilnehmenden Familien relativ maßvoll behandelt werden, sowie eine angemessene Ausschüttungspolitik, welche die Balance einhält zwischen der Kapitalisierung des Unternehmens auf der einen und der Rendite, die an die Gesellschafter fließt, auf der anderen Seite. Den untersuchten Unternehmerfamilien ist dies gelungen, wie bestimmte Ausschüttungspraxen zeigen, etwa eine Mindestausschüttung, die eine Sicherheit oder eine Garantie hinsichtlich der finanziellen Investition ermöglicht.

Ausschüttungen können mit Blick auf das Doing Family als eine *spezifische Praxis von Unternehmerfamilien* verstanden werden, die sich nicht eindeutig den Bausteinen zur Herstellung von Familie zuordnen lässt, da sie die Treuhändermentalität- ➤

tät mithilfe monetärer Instrumente herstellt, die so nicht direkt in dem Ansatz angesprochen werden.

Eine weitere direkt liquiditätswirksame Praxis stellt die *Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen* dar, d.h., ein Gesellschafter transferiert sein bereits ausgeschüttetes Kapital – ob als Darlehen oder Einlage ist eine bilanzielle Frage – wieder zurück in das Unternehmen und erhält auf die Kapitalanlage eine Verzinsung. Für die Gesellschafter ist dieser Rücktransfer finanziell positiv zu bewerten, da die Verzinsung i.d.R. über dem marktüblichen Niveau liegt. Die Gesellschafter werden folglich durch eine Beteiligung an der Kapitalstruktur des Unternehmens finanziell an den Eigentümerkreis und damit auch an die Familie gebunden: „*Gesellschafterdarlehen sind ein wichtiges Element, um die Gesellschafter zu binden.*“

Eine indirekt liquiditätswirksame Praxis sind *finanzielle Dienstleistungen*, die den Familienmitgliedern zur Unterstützung in steuerlichen und rechtlichen Bereichen angeboten werden. Im Sample ist beispielsweise eine Unternehmerfamilie vertreten, die den Gesellschaftern anbietet, ihre Einkommensteuererklärungen durch die Steuerabteilung des Familienunternehmens zur Einreichung bei den Finanzbehörden anfertigen zu lassen. Diese finanziellen Dienstleistungen oder „*Financial Bondings*“ stellen passend zur Treuhändermentalität eine wichtige Quelle für den familiären Zusammenhalt dar. Im Hinblick auf das Doing Family tragen sie zur Realisierung der *zweiten Grundform* bei, da ein gemeinschaftliches Vorgehen, etwa bei steuerlichen Themen, den familiären Zusammenhalt stärkt und den Familienmitgliedern ihre Zugehörigkeit zum dynastischen Familiennetzwerk aufzeigt.

Die letzte finanzielle Herstellungspraxis, die keine Auswirkungen auf Liquiditätszuflüsse oder Liquiditätsabflüsse auf dem Privatkonto eines Gesellschafters hat, ist der *Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage*. Bei den börsennotierten Unternehmen des Samples, so zeigte es die Datenauswertung, hat der Wert des Gesellschafteranteils oder der Shareholder Value für die Treuhänderschaft eine wichtige Bedeutung<sup>18</sup>, da die Börsennotierung dazu führt, dass der Shareholder Value im Zeitverlauf einen massiven Wertzuwachs erreicht, wie die folgende Aussage eines Repräsentanten belegt: „*Wäre der (Gesellschafter) zehn Jahre später ausgeschieden, dann hätte er ca. das 15- bis 20-Fache bekommen.*“

Es geht bei dieser Praxis um die Wertsteigerung des Anteils auf dem Papier und auf Gesellschafterebene, um das *Bewusstsein*, dass die Anteile wertgesteigert an die nächste Generation weitergegeben werden können. Dieses Bewusstsein fördert die Akzeptanz für langfristige Unternehmensstrategien sowie die transgenerationale Intention und damit auch die Treuhändermentalität.

## IV. Resümee, Beiträge, Limitationen und zukünftige Forschung

Zur Herstellung der Treuhändermentalität wurden die familiären, emotionalen, personellen und finanziellen Praxen beschrieben. Die folgende Grafik soll als Gesamtschau verdeutlichen, mit welchen spezifischen Doings die vier Praxen die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellen.

<sup>18</sup> Ein Familienrepräsentant berichtete, dass ein Unternehmensanteil in Höhe von 0,1% ca. 40 Mio. EUR Wert hat.



Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Diese Praxen basieren auf Erfahrungsberichten von Vertretern großer Familiendynastien, die im Zuge einer qualitativen Auswertung von Diskursen sowie Frage-und-Antwort-Bögen gewonnen wurden. Es geht demzufolge um eine praktische Analyse des Phänomens Treuhändermentalität.

Mit Blick auf die Ergebnisse lässt sich festhalten, dass die Praxen nach dem Doing-Family-Ansatz von der Intentionalität her auf die Herstellung eines auf Familiarität basierenden Diskursstandpunkts abzielen, was allerdings auch *negative Praktiken* einschließen kann.<sup>19</sup> Ein Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen kann z.B., sofern es von der Anteilsquote abhängig gemacht wird, zu einer Ausgrenzung von Familienmitgliedern führen.

Bei den vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität handelt es sich um eine anfängliche Heuristik, welche wichtige Beiträge zu den Forschungsfeldern der Herstellung von Familie, zu Family Governance und Transgenerationalität leistet, die aber etwa durch weitere Experteninterviews, in denen passive Gesellschafter mit kleinen Anteilsgrößen und ohne Gremienposition interviewt werden, vertieft werden könnte. ◆

19 Jurczyk/Meysen (2020), S. 33.

LITERATURVERZEICHNIS

**Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) (2023):**

DRSC Briefing Paper: European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Berlin: DRSC.

**Gersick, K. E./Davis, J. A./McCollom Hampton, M./Lansberg, I. (1997):**

Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business Press.

**Jurczyk, K. (2014):**

Familie als Herstellungsleistung. Hintergründe und Konturen einer neuen Perspektive auf Familie. In: Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (Hrsg.): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa, S. 50–71.

**Jurczyk, K. (Hrsg.) (2020):**

Einführung. In: Jurczyk, K. (Hrsg.): Doing und Undoing Family. Weinheim: Beltz Juventa, S. 7–25.

**Jurczyk, K./Meysen, T. (2020):**

UnDoing Family: Zentrale konzeptuelle Annahmen, Feinjustierungen und Erweiterungen. In: Jurczyk, K. (Hrsg.): Doing und Undoing Family. Weinheim: Beltz Juventa, S. 26–55.

**Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (2014):**

Doing Family als neue Perspektive auf Familie. Einleitung. In: Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (Hrsg.): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa, S. 11–17.

**Kleve, H./Köllner, T./v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2020):**

The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks—Outline of a theory extension. In: Systems Research and Behavioral Science, 37(3), S. 516–526.

**Köllner, T. (2011):**

Built with gold or tears?: Moral discourses on church construction and the role of entrepreneurial donations. In: Zigon, J. (Hrsg.):

Multiple Moralities and Religions in Post-Soviet Russia. New York: Berghahn Books, S. 191–213.

**Köllner, T./Kleve, H./Simons, F./v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2020):**

Vermögensmanagement in großen Unternehmerfamilien: Zwischen individuellem Anspruch und kollektiver Verantwortung. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 68(3/4), S. 191–217.

**Lansberg, I. (1999):**

Succeeding generations. Boston: Harvard Business School Press.

**Mayring, P. (2015):**

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

**Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):**

Management der dynastischen Unternehmerfamilie: Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Berlin: Springer.

**Scharf, E. (2022):**

Sustainable Finance in der mittelständischen Unternehmensfinanzierung Deutschlands – Ein zusätzlicher Bestandteil in der Finanzierungsstrategie Eine empirische Analyse. Cottbus: Dissertation Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg.

**Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2017):**

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer.

**Simons, F. F. A. (2023):**

Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien: Göttingen: V&R unipress, im Erscheinen.

**Zellweger, T. M./Eddleston, K. A./Kellermanns, F. W. (2010):**

Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. In: Journal of Family Business Strategy, 1(1), S. 54–63.



**Fabian Simons, B.Sc., M.Sc.**, Doktorand am Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Fabian.Simons@uni-wh.de

**PD Dr. Tobias Köllner**, Projektleiter am Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke. Tobias.koellner@uni-wh.de

**Prof. Dr. Heiko Kleve**, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke. Heiko.kleve@uni-wh.de

KEYWORDS

Treuhändermentalität • Doing Family • Transgenerationalität • Familienvermögen • Unternehmerfamilie • Vermögensstrategie