



Schriftenreihe

Band 10/2011

EQUA-Stiftung (Herausgeber)

# GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen



# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	8
<b>GESELLSCHAFTERKOMPETENZ: VERSUCH EINER ANNÄHERUNG .....</b>	
<i>Torsten Groth / Arist von Schlippe:</i> Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.....	9
<i>Rudolf Wimmer:</i> Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen.....	25
<i>Hermut Kormann:</i> Gesellschafter und die Strategiearbeit.....	34
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert:</i> Gesellschafterkompetenz (auch) als Bemühung um Nähe und Balance in Familienunternehmen.....	48
<b>UNTERNEHMENSPRAXIS: WAS GESELLSCHAFTER KÖNNEN SOLLTEN .....</b>	
<i>Ulrich Wacker:</i> Erwartungen an verantwortungsbewusste inaktive Gesellschafter.....	64
<i>Reinhard Nenzel:</i> Vernünftige Beschlüsse: Familienunternehmen und ihre Gesellschafter.....	72
<i>Bernhard Ludwig / Christoph Weller:</i> Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten.....	77
<i>Christoph Kolbeck / Tim Bauer:</i> Family Governance in deutschen Familienunternehmen: Führung durch Tradition und klare Spielregeln.....	90

## ANLEITUNG: ERZIEHUNG ZU GESELLSCHAFTERKOMPETENZ \_\_\_\_\_

- Joseph H. Astrachan / Torsten M. Pieper:*  
Developing responsible owners in family business..... 102
- Jon Baumhauer:*  
Heranführung der nächsten Gesellschaftergeneration  
und das Management eines (großen) Familien-  
und Gesellschafterkreises am Beispiel Merck..... 111
- Elke Schröder / Nicolas Arnaud:*  
„Später werde ich Unternehmer(in)“:  
Jugendliche auf dem Karriereweg..... 119
- Mechthild Isenmann:*  
Historisches: Kompetenzanforderungen  
an Gesellschafter im 15. und 16. Jahrhundert..... 131

## PROAKTIVITÄT: GESELLSCHAFTERKULTUR UND FAMILIENKULTUR \_\_\_\_\_

- Kirsten Baus:*  
Verhaltensmuster: Krieg und Frieden in Unternehmerfamilien..... 144
- Viktoria J. Siebke / Roland E. Kidwell / Franz W. Kellermanns /  
Kimberly A. Eddleston / Sabine B. Klein:*  
Der »Fredo-Effekt« in Familienunternehmen:  
Harmonie und Gerechtigkeit oder Verwirrung und Konflikt..... 163
- Raphael M. Zehetbauer:*  
Wirtschaftsethik in Familienunternehmen:  
Gesellschafter mit beschränkter moralischer Haftung?..... 179
- Thomas Zellweger:*  
Zur ökonomischen Beziehung von Kapitalgebern  
und Kapitalnehmern in Familienunternehmen..... 192

## EINZELASPEKTE: FACETTEN DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ ---

*Reinhard Prüg// Ursula Koners:*

Die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen:  
Fünf Thesen über Herausforderungen für die operative  
Führung und die Gesellschafter..... 205

*Marc-Michael H. Bergfeld:*

Dynamic Dynasties: How Germany's high performance family firms  
pursue pan-generational entrepreneurship along technology lifecycles.. 226

*Matthias Schüppen:*

Eigenkapital – ein Mysterium?  
Notizen zur Finanzierung von Familienunternehmen..... 240

*Felix Georg Fabis:*

Der Gesellschafterausschuss als Gremium  
zur Mediation von Gesellschafterkonflikten..... 252

*Otto W. Obermaier:*

Der Beirat als Schlüsselinstrument langfristigen Unternehmenserfolgs.... 261

*Christian Prym:*

»Private Equity« aus Sicht der Unternehmerfamilie:  
Was bei der Auswahl des richtigen Partners zu beachten ist..... 270

*Andreas Richter:*

Ziele und Aufgaben von »Single Family Offices«..... 279

**Nicola Neuvians / Michael Alberg-Seberich:**

**Strategische Philanthropie als Gesellschafterkompetenz..... 286**

*Lars Schatilow:*

Strategie oder Zufall: Kommunikation mit der Politik..... 302

## NACHWORT ---

*Ulrich Wacker*..... 311

Autorenverzeichnis..... 314

## »Strategische Philanthropie« als Gesellschafterkompetenz

### Philanthropie – eine Kompetenz von Gesellschaftern?

Der Begriff der Philanthropie hat im Laufe der Zeit mehrere Bedeutungswandel erfahren. Dem ursprünglichen Wortverständnis der »Menschenliebe/-freundlichkeit«, eine neoklassische Wortschöpfung des 18. Jahrhunderts aus griechisch φίλος, *phílos*, »Freund« und άνθρωπος, *ánthropos*, »Mensch« (Kluge, 2002, 10), wird heutzutage eine anglo-amerikanisch geprägte Bedeutung hinzugefügt: die aktive Menschenfreundlichkeit, also die private Förderung des Gemeinwohls. Letztere steht im Fokus dieses Beitrags. Wir werfen einen Blick auf den bisherigen Status Quo des philanthropischen Engagements von Familienunternehmen, stellen ihn den Entwicklungen im Ausland gegenüber und zeigen Möglichkeiten und Wirkungen auf, die deutlich machen, dass eine »strategische Philanthropie«<sup>1</sup> zur Gesellschafterkompetenz gehören sollte.

Mit dem Begriff der »strategischen Philanthropie« wird hier bereits verdeutlicht, dass die Gesellschafter nicht ausschließlich in ihrem finanziellen Engagement gefragt sind. Da Familienunternehmen als wichtige (Geld-)Geber in Deutschland gelten, ist die finanzielle Förderung in Form von Spenden, gezielten Projektförderungen oder Stiftungsgründungen zwar ein wesentlicher Bereich der Gesellschafterkompetenz. Wie noch zu zeigen sein wird, spielen jedoch weitere Aspekte eine Rolle, die als Instrument einer aktiven »Family Governance« genutzt werden können. Dazu gehören neben dem finanziellen Kapital auch das intellektuelle und soziale Kapital (NESsT, 2005, 6), oder wie es im Englischen häufig zusammengefasst wird: Time, Talent, Treasure & Trust.

Die »strategische Philanthropie« orientiert sich dementsprechend an den folgenden Elementen (NESsT, 2005, 4 und Hoelscher, 2010, 5):

- Hohes Engagement seitens der »Investoren«
- Unterstützung durch finanzielles, intellektuelles und soziales Kapital
- Organisationsentwicklung
- Investment in mehrjährige Business-Pläne
- Geteiltes Risiko

---

<sup>1</sup> »Strategische Philanthropie« wird in der Literatur zum Teil auch als »Venture Philanthropy« oder »engagierte Philanthropie« bezeichnet.

- Erfolgskontrolle anhand von Zielvorgaben und Performance-Messung
- Ausstiegsszenario.

Diese Aufzählung soll eine Unterscheidung zur konventionellen Philanthropie verdeutlichen, die eher durch die einfache (unstrategische) Mittelvergabe bzw. ein »Gießkannenprinzip« gekennzeichnet ist (Hoelscher, 2010, 5). Die »strategische Philanthropie« ist auf eine aktive Partnerschaft zwischen dem Gebenden und dem Nehmenden ausgerichtet und verlangt ein viel höheres Maß an gegenseitiger Verantwortlichkeit.

## **Philanthropisches Engagement von Familienunternehmen in Deutschland**

Die systematische, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem gemeinnützigen Engagement von Familienunternehmen steckt in Deutschland in den Kinderschuhen. Selbst in den USA, die in Sachen Spenden und Stiften häufig als Trendsetter verstanden werden, wird dieses Thema erst seit Mitte der 90er Jahre intensiver behandelt. Die Potentiale der Philanthropie für Unternehmensfamilien werden jedoch in den wenigen, vorliegenden empirischen Studien erkennbar.

Aktuell sind uns zwei Studien bekannt, die das philanthropische Engagement von Familienunternehmen in Deutschland näher untersucht haben. Im Jahr 2007 erschien die Studie „Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen“, die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen durchgeführt wurde (im Folgenden: Studie, 2007). Zu dem Thema „Gemeinnütziges Engagement von Familienunternehmen“ erschien ein Jahr später eine weitere Studie. Hier wurden 248 deutsche Familienunternehmen gemeinsam von INTES, die WHU-Otto Beisheim School of Management, Active Philanthropy und Hauck & Aufhäuser Privatbankiers zu ihrem gesellschaftlichen Engagement befragt (im Folgenden: Studie, 2008).

Beide Studien befassen sich mit den Aktivitäten und Themenbereichen, dem Umfang und der Organisation sowie der Motivation des gesellschaftlichen Engagements. Ihre Ergebnisse lassen ein differenziertes Bild entstehen. Es zeichnet sich beispielsweise ab, dass insbesondere der Bildungsbereich von den Familienunternehmen gefördert wird (Studie 2007, 19; Studie 2008, 12) und dass das Engagement vor allem im eigenen Unternehmen sowie im lokalen und regionalen Bereich stattfindet (Studie, 2007, 18; Studie, 2008, 12). Es wird also überwiegend dort gegeben, wo die Geförderten bekannt sind und die Wirkung selbst erfahren werden kann. Das gesellschaftliche Engagement geschieht dabei aus einem inneren Antrieb heraus (Studie, 2007, 28; Studie, 2008, 3), vorwie-

gend motiviert durch ethische Erwägungen. Die Familienunternehmen fühlen sich zu verantwortlichem Handeln oder der Familientradition verpflichtet (Studie, 2007, 28; Studie, 2008, 3 und 5) und wollen der Gesellschaft etwas zurückgeben (Studie, 2007, 28; Studie, 2008, 3).

Darüber hinaus beleuchten die einzelnen Studien noch andere Aspekte, z. B. Erfolge und Wirkungen, Hemmnisse oder Formen des gesellschaftlichen Engagements. Ihre Ergebnisse bieten einige Anhaltspunkte zu dem hier fokussierten Themenbereich der »strategischen Philanthropie«. Sie lassen den Schluss zu, dass deutsche Familienunternehmen wenig strategisch (in dem oben ausgeführten Sinne) vorgehen.

Das Bild des philanthropischen Familienunternehmens, welches sich vor allem aus der Studie 2008 ergibt, zeigt eher den traditionellen Spender, der im Hintergrund Projekte am Unternehmensstandort unterstützt. Fast alle befragten Familienunternehmen nutzen die Form des Spendens, um sich zu engagieren (Studie, 2008, 6). Andere juristische Vehikel für das Geben, wie die klassische selbstständige Stiftung, treuhänderische Stiftung, Verbrauchsstiftung oder die Zustiftung werden hingegen wesentlich seltener genutzt.

Ein hohes zeitliches Engagement lässt sich bei den Teilnehmern der Studie 2008 zudem nicht feststellen. Ca. 40 % der Befragten investieren unregelmäßig Zeit in ihr Engagement, während sich nur ca. 10 % wöchentlich mit dem gemeinnützigen Bereich befassen. Die Familienunternehmen geben die Betreuung des gesellschaftlichen Engagements auch nur ungern aus der Hand. Fast alle Befragten der Studie 2008 betreuen die gemeinnützigen Aktivitäten der Familie selbst. Professionelle Stiftungs- oder Vermögensberater (1 %), Treuhänder (14 %) und »Family Offices« (15 %) spielen nur eine geringe Rolle. Immerhin ergeben sich aus der Studie 2007 dazu Anhaltspunkte, dass die Mehrheit der befragten Familienunternehmen bei der Umsetzung von Vorhaben Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen, kommunalen Einrichtungen, anderen Unternehmen aus der Region und sonstigen staatlichen Einrichtungen (in der Rangfolge ihrer Bedeutung) eingehen (Studie, 2007, 27).

Erfolgskontrollen oder Performance-Messungen scheinen dagegen weder beim Unternehmen/Geber noch beim Projekt/Geförderten stattzufinden (Studie, 2007, 29 und 31). Zwar gab etwa die Hälfte der Befragten an, beständige Ergebnisse bei den Geförderten zu erzielen. Die regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit des Engagements wurde allerdings nur von 10 % der Unternehmen der Studie 2007 als sehr wichtig, von 24 % der Unternehmen als teilweise wichtig bewertet (Studie, 2007, 32).



Eine »strategische Philanthropie« lässt sich daher anhand der Studien bei den deutschen Familienunternehmen nicht feststellen. Ihr Engagement lässt sich nach der Studie 2007 allenfalls als unternehmerisch beschreiben, da sie proaktiv agieren (Studie, 2007, 28), gerne Vorreiterrollen einnehmen und konkrete Projekte umsetzen wollen.<sup>2</sup> Es werden auch gerne Projekte gewählt, die in enger Verbindung zur wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens stehen, z. B. Weiterbildung der eigenen Beschäftigten oder Nachwuchsförderung von Auszubildenden. Die Förderung der Aus- und Weiterbildung im eigenen Betrieb und der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen werden als die beiden wichtigsten Aktivitäten des philanthropischen Engagements betrachtet (Studie, 2007, 21).

Aber die Analyse von sogenannten »Stifterportraits« in Printmedien<sup>3</sup> oder spezifischen Publikationen zum Thema<sup>4</sup> gibt Hinweise darauf, dass Unternehmensfamilien schrittweise ihren Umgang mit dem Spenden und Stiften verändern. Die Beispiele von Unternehmerpersonen wie Peter Pohlmann, Arend Oetker, Beate Heraeus oder Alexander Brochier zeigen, dass Familien um die Bedeutung der Philanthropie für die Gesellschaft und die eigene Familie wissen. Viele der in diesen Portraits aufgeführten Personen nutzen als Ausgangspunkt für ihr eigenes Spenden und Stiften die »strategische Philanthropie«.

## Situation im Ausland

Referenzpunkt für den Blick ins Ausland sind die USA. Mit Einrichtungen wie dem „National Center for Family Philanthropy“ (NCFP, siehe: <http://www.ncfp.org>) oder einem eigenen Schwerpunkt im Bereich der »Family Philanthropy« bei der nationalen Dachorganisation der Stiftungen, dem „Council on Foundations“, wird der Verbindung von Familien, Unternehmen und Philanthropie eine große Aufmerksamkeit geschenkt.

NCFP ist der Initiator der ersten großen qualitativen Untersuchung zur Bedeutung von Philanthropie für (Unternehmer-) Familien unter der Leitung des Organisationspsychologen Kelin E. Gersick. Gersick gilt als Fachmann auf dem Gebiet des Managements von Familienunternehmen. »Generations of Giving« basiert auf

---

<sup>2</sup> Gut die Hälfte der Befragten äußerten sich in der Weise, dass der Ehrgeiz eine Rolle spielt, in wichtigen Feldern des gesellschaftlichen Engagements eine Vorreiterrolle einzunehmen und konkrete Projekte umzusetzen (Studie, 2007, 29).

<sup>3</sup> z. B. die Serie „Tue Gutes – und tue es wie ein Manager“ in: *Die Welt*, im November und Dezember 2010

<sup>4</sup> z. B. Jacobi, Robert, *Die Goodwill-Gesellschaft*, Hamburg 2010; Bloemer, Vera, *Stifterinnen. Frauen erzählen von ihrem Engagement – ein Lesebuch*, Berlin 2010

30 qualitativen Fallstudien von (Unternehmer-) Familien in den USA und Kanada, die mindestens in der 2. Generation als Stifter aktiv sind (Gersick, 2004).

Gersick kategorisiert die Familienstiftungen auf der Basis der »Governance«. »Governance« meint in der Studie die Struktur, die Gremien, die Förderentscheidungen einer Stiftung vorbereiten und fällen. Die »Family Foundation« ist auch in den USA keine eigene juristische Körperschaft. Sie wird deshalb definiert als „a grantmaking institution whose policies and practises are guided by donors and/or relatives of donors“ (Gersick, 2004, 47, Note 2). Gersick entwickelt in der Studie mit seinem Team drei verschiedene »Governance«-Typen für Familienstiftungen, die auf die Situation in Deutschland übertragbar sind.

- In der *Controlling Trustee Foundation* hat eine Person der Familie, meist der Unternehmer als Stiftungsgründer selbst, die strategische Kontrolle über das gesellschaftliche Engagement (Gersick, 2004, 55 ff.).
- In der *Collaborative Family Foundation* findet sich die Familie am runden Tisch zusammen, um über die Strategie der Stiftung und zu fördernde Personen, Projekte oder Organisationen zu entscheiden. Alle Familienmitglieder engagieren sich in diesem Fall auch bei Vor-Ort Besuchen von geförderten Maßnahmen oder bei der Kontrolle dieser (Gersick, 2004, 93 ff.).
- Der dritte »Governance«-Typ ist die *Family-Governed Staff-Managed Foundation*. Hier entscheidet die Familie auf der Grundlage der Vor- und Nachbereitung durch einen professionellen Stiftungsmanager (Gersick, 2004, 149 ff.).

In Bezug auf die strategische Ausrichtung von Familienstiftungen nennt Gersick vier Herausforderungen, die Gesellschaftern von Familienunternehmen nicht unbekannt sein werden: „Mission and Dream“, „Family Dynamics“, „Organizational Structure“ und „Preparing for Future Generations“ (Gersick, 2004, 11). Gersick versteht diese Herausforderungen als die zentralen Stolpersteine für die Sicherung der Kontinuität der Familie als Träger einer Stiftung. Wie im Familienunternehmen muss beim Spenden und Stiften immer wieder die Vision der Familie bestimmt werden: Was wollen wir mit unserem gesellschaftlichen Engagement erreichen? Welche Themen sind uns besonders wichtig? etc. Dies geschieht im Rahmen einer sich ständig verändernden Familie, sodass auch das Spenden und Stiften in einer Unternehmerfamilie in einem klar gesetzten inhaltlichen und organisatorischen Rahmen stattfinden soll. Nach Ansicht von Gersick kann die Familienstiftung dabei eine gute Plattform sein, um die nächste Generation auf erweiterte Aufgaben in der Familie vorzubereiten (Gersick, 2004, 234 f.).

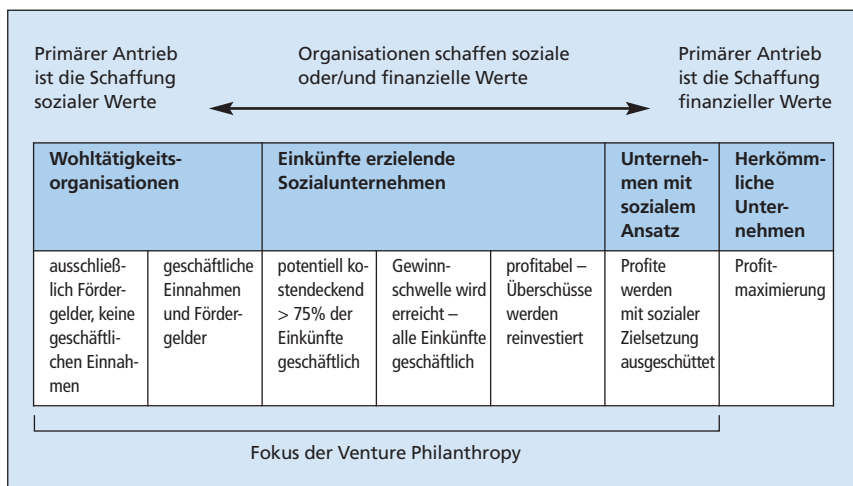
NCFP hat auf der Grundlage der Studie von Gersick und seinem Team im Jahr 2009 die Befragung „Pursuit of Excellence“ durchgeführt, welche die dargestellten Ergebnisse empirisch bestätigt und die Schlussfolgerungen daraus weiterentwickelt (NCFP: [http://www.ncfp.org/what\\_we\\_do/pursuit\\_of\\_excellence](http://www.ncfp.org/what_we_do/pursuit_of_excellence)).

Das andere Land, in dem der Diskurs zu diesem Thema intensiver geführt wird, ist Großbritannien. Dort hat 2009 das „Institute for Family Business“ gemeinsam mit dem „Community Foundation Network“ eine Studie zum Spenden und Stiften von Familienunternehmen vorgelegt, die Unternehmensfamilien bescheinigt, die »natural philanthropists« zu sein. Allerdings findet auch bei ihnen das Spenden und Stiften vor allem im lokalen Raum und zwar in einer eher informellen – nicht institutionellen – Form statt (Institute for Family Business, 2009, 9). Damit bestätigen diese Ergebnisse die oben aufgeführten Studienergebnisse aus Deutschland. Aus Großbritannien stammt auch die Initiative zu einer ersten vergleichenden Untersuchung von Familienstiftungen in Großbritannien, Deutschland, Italien und den USA (Pharoah, 2009). Schließlich greifen noch international agierende Privatbanken das Thema (Unternehmer-) Familie und Stiften immer wieder auf. Ein Beispiel ist die Publikation: „Funding as a family: engaging the next generation in family philanthropy“ der „Credite Suisse AG“ und des „Institute on Philanthropy“ aus dem Jahr 2010.

Diese kurze Übersicht zeigt, dass international die Analyse des Spendens und Stiftens von Unternehmensfamilien ein neues Feld ist, welches bisher stark durch die Forschung in den USA bestimmt wird.

### **»Strategische Philanthropie«: die gezielte Mehrung sozialer Werte**

Die Forschungslandschaft zeigt, dass Spenden und Stiften für Unternehmerfamilien von Bedeutung ist. Wenn die Familie über eine Stiftung bzw. ein anderes Vehikel verfügt, dann stellen sich sehr ähnliche strategische, personelle und organisatorische Fragen wie in einem Unternehmen. In den USA wird zusätzlich sehr stark die Familienstiftung als ein Instrument verstanden, welches den Zusammenhalt der Familie sichert (Snowdon Blanchard, 2008). All dies ist Indiz für das bisher nicht ausgeschöpfte Potential von Philanthropie in Unternehmerfamilien. Dieses Potential ist in den vergangenen Jahren zusätzlich gewachsen, weil Philanthropie eben nicht mehr nur das Ausstellen eines Checks ist. Die Ansprüche an das eigene Spenden und Stiften wachsen bei vielen Unternehmerfamilien und die Methoden des Spendens und Stiftens haben sich verändert. Philanthropie umfasst heute ein breites Spektrum an unternehmerischen Instrumenten. Zentral dabei ist, dass nicht mehr nur durch eine Spende Gutes getan wird, sondern z. B. eine Vielzahl von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung ste-



Kontinuum der Philanthropie – Quelle: Kingston, 2010/8

hen, um sich für Bildung, Umwelt, Kultur und andere Zwecke zu engagieren (Alberg-Seberich / Wolf, 2011). Die »strategische Philanthropie« bedient sich dieser Werkzeuge und hat diese zum Teil weiterentwickelt bzw. verfeinert.

Die obige Graphik zeigt die Bandbreite der Organisationen, die einen gemeinnützigen Zweck verfolgen, und reiht sie in eine Skala zwischen klassischer Wohltätigkeitsorganisation und kommerziellem Unternehmen ein. Erkennbar wird, dass das gemeinnützige Engagement einer Unternehmerfamilie immer mehr die Kompetenzen nutzt, die beim Handeln in der Unternehmung gefragt sind. Spenden und Stiften wird zum »Engagieren« und »Investieren«. Dies kann die Investition in eine Idee, eine Organisation oder einen Menschen sein. Es steht die soziale, gesellschaftliche Wirkung, der »Social Return on Investment« im Mittelpunkt, wobei die Unterstützung von Sozialunternehmern einen finanziellen Gewinn beinhalten kann. Hauptziel ist aber, das Gute effektiver und effizienter zu machen.

Das Kontinuum stellt dar, was heute alles möglich ist in der Philanthropie. Die Praxis von »Active Philanthropy« in der Arbeit mit Familienunternehmern zeigt, dass diese Form der »strategischen Philanthropie« mit fünf Fragen beginnt:

- Auf welche relevante gesellschaftliche Herausforderung wollen wir reagieren? (zum Beispiel bessere Schulbildung)
- Welcher konkrete Aspekt der Herausforderung soll angegangen werden? (geringe Übergangsquote von Hauptschülern in die Ausbildung)

- Wie soll die gesellschaftliche Herausforderung gelöst werden? (Ausbildung von Lehrern für das Übergangsmanagement)
- Welche konkreten Ergebnisse sollen erreicht werden? (in den Kooperationschulen mehr Schüler, die einen Ausbildungsplatz finden)
- Welche Ressourcen sind dafür notwendig? (Finanzierung der Trainings, Partnerschaften von Unternehmen mit Schulen)

Eine Unternehmerfamilie gibt im Rahmen eines solchen Engagements eben nicht nur finanzielles, sondern auch intellektuelles und soziales Kapital. Die Mitglieder der Unternehmerfamilie können sich mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Netzwerken in diesen Prozess einbringen.

Vielen Familienunternehmern leuchtet diese Vorgehensweise in der Philanthropie ein. Es ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass die Verbindung von betriebswirtschaftlichen Methoden und dem sozialen Sektor nicht unumstritten ist. Michael Edwards argumentative Auseinandersetzung mit dieser Vorgehensweise aus dem Jahr 2008 („Small Change – Why Business Won't Save the World“) regt zum Nachdenken an. Er hat sicherlich recht, dass Philanthropie am Ende nicht durch Geschäftspläne bestimmt sein darf, da viele gesellschaftliche Herausforderungen nicht durch eine Geschäftsidee gelöst werden können (z. B. Sicherung der Menschenrechte). Viele Ideen können aber ihre Wirkung vergrößern (z. B. Mentorenprogramme für sozial benachteiligte Kinder), wenn sie unternehmerisch gedacht werden. Primat ist dabei immer die soziale und nicht die finanzielle Wirkung.

»Strategische Philanthropie« ist letztendlich für Unternehmerfamilien die Möglichkeit, die Werte der Familie im gemeinnützigen Bereich zu leben und zu erleben. Gleichzeitig wird das eigene Geben für die Unternehmerfamilie, aber auch für Außenstehende, fokussierter und somit häufig transparenter. Geben wird somit zu einem Feld der Familiengeschafter, wo sie ihre Kompetenz in Bezug auf die Gesellschaft, die Familie und Managementmethoden erweitern können.

### **Philanthropie als Instrument einer »Family Business Governance«**

Da das Familienunternehmen sowohl aus der Familie als auch dem Unternehmen besteht, verwundert es nicht, dass sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur – neben den üblichen Management- und Führungsbegriffen – auch das „Familienmanagement“ (z. B. Wiechers, 2006, 341 ff.) bzw. die „Family Governance“ (z. B. Davis, 2001, 1; May, 2007, 66) entwickeln konnten. Letztere wird

neben der »Corporate Governance«<sup>5</sup> als wesentlicher Bestandteil einer ganzheitlichen »Governance«, einer »Family Business Governance« (FBG) (Köberle-Schmid, 2010, 69) verstanden, mit der das Ziel verfolgt wird, die Führung und Kontrolle im Unternehmen professionell zu gestalten, faire und transparente Prozesse zu entwickeln sowie den Familienzusammenhalt und das Bekenntnis zu einem professionellen Unternehmertum sicherzustellen.

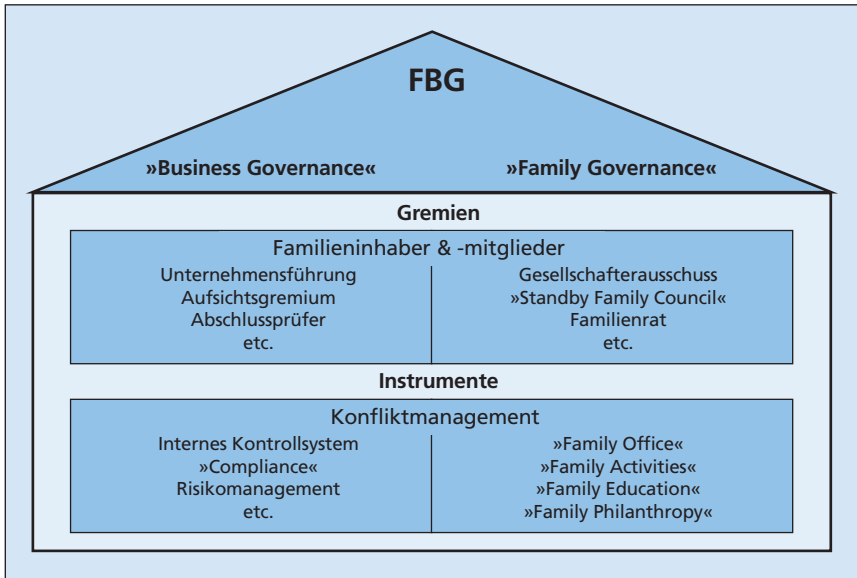
Bei der Ausgestaltung einer »Family Business Governance« werden vor allem Überlegungen zu Gremien und Instrumenten angestellt. Die Philanthropie wird dabei als ein Instrument einer guten »Family Governance« betrachtet (Köberle-Schmid, 2010, 69; Baus, 2004, 6; May, 2007, 67). Vor allem die Erfahrungsberichte von Stiftern lassen vermuten, dass sie positive Effekte auf den Familienzusammenhalt haben und daher, ähnlich wie Weiterbildungsveranstaltungen für die Familie des Unternehmens, letztlich auch das Familienunternehmen positiv beeinflussen.<sup>6</sup>

So berichtet die Familie Leitz, dass „... durch eine gemeinsame Leitz-Stiftung auch den nachkommenden Generationen ein zusätzlicher Wert und Sinn für das ererbte Vermögen und die Verantwortung, die daraus erwächst, mitgegeben werden ... Gesellschaftlich motiviertes Handeln für unterprivilegierte Menschen soll die Familie nicht nur materiell, sondern auch ideell einbinden und den Familienzusammenhalt stärken“ (Möller, 2010, 70 f.). Auch Familie Lindner, die sich mit allen Mitgliedern sowohl in einer mildtätigen Stiftung als auch in einem Institut für Existenzgründung engagiert, berichtet: „Dadurch, dass sich alle Familienmitglieder mit der Stiftungsarbeit identifizieren und nach Kräften mitarbeiten, sichert das auch den Zusammenhalt der Familie.“ (Lindner-Derichsweiler, 2004, 33).

---

<sup>5</sup> Der Begriff der »Corporate Governance« hat als Schlagwort die wissenschaftliche und praxisbezogene Diskussion zur Unternehmensführung und -überwachung in Deutschland deutlich geprägt. Im Jahr 2004 hat sie zu der privatwirtschaftlichen Initiative »Governance Kodex für Familienunternehmen« geführt, die einen Rahmen für die Beurteilung und Optimierung individueller »Governance«-Strukturen in Familienunternehmen bieten möchte. Der »Deutsche Corporate Governance Kodex« war für Familienunternehmen als ungeeignet erachtet worden, da er die kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaften als Zielgruppe hat. Seit dem 19. Juni 2010 ist nun eine überarbeitete Version des »Governance Kodex für Familienunternehmen« in Kraft getreten, der Anlass zu Überlegungen gibt, wie eine gute »Governance« für das Unternehmen und die Familie umzusetzen ist.

<sup>6</sup> Die meisten Berichte und Ausführungen zum philanthropischen Engagement von Familienunternehmen beschränken sich allerdings auf die Außenwirkung. So werden das eigentlich geförderte Projekt beschrieben oder die Beweggründe (gesellschaftliche Verantwortung, Dankbarkeit etc.). Vorliegend wird jedoch davon ausgegangen, dass eine aktive Philanthropie auch eine bedeutsame Innenwirkung hat.



»Family Business Governance« – Quelle: Koeberle-Schmid et al., 2010, 69)

Aus der Praxis der Konfliktberatung bei Neuvians & Co. lässt sich zudem beobachten, dass das philanthropische Engagement eine präventive Wirkung auf Konflikte hat. Es ist das übergeordnete Ziel, welches gegensätzliche Standpunkte verblassen lässt.

Kirsten Baus erklärt die positiven Effekte der Philanthropie mit der Integrations- und Identifikationswirkung der gemeinnützigen Tätigkeit (Baus, 2007, 161 ff.). Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen arbeiten, können eingebunden werden und einen eigenen Beitrag leisten (Baus, 2005, 29). Sie betont die Möglichkeit, dass Familienwerte, die im Unternehmen keinen oder nur einen kleinen Raum einnehmen, beim philanthropischen Engagement ausgedrückt und gelebt werden können (Baus, 2007, 162). Nicht zuletzt verweist sie auf die Sinnerzeugung als Ressource (Baus, 2005, 30; Baus, 2007, 161 und 163). Eine gemeinnützige Tätigkeit bringt für die Beteiligten eine große Sinnhaftigkeit ihres Tuns, da nicht nur sie, sondern auch die Gesellschaft davon profitiert. Hier entstehen Kraft und Zusammenhalt, die für den langfristigen Erhalt eines Familienunternehmens von entscheidender Bedeutung sind.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Baus spricht in diesem Zusammenhang von einer „kontinuitätsverbürgenden Funktion“ (Baus, 2007, 161).

Wir schließen uns diesen Ausführungen an. Der Zusammenhalt der Familie und damit das Ziel der »Family Governance« wird unseres Erachtens besonders gut durch aktive Philanthropie erreicht. Da Stiftungen bei Familienunternehmen auch ausschließlich zur Sicherung des Vermögens oder sogar zur Trennung von Familie und Unternehmen gegründet werden, erscheint hier eine deutliche Differenzierung angebracht. Wir sind der Ansicht, dass es das gemeinnützige und speziell das strategische Engagement ist, das sich als Instrument der »Family Governance« besonders bewährt. Die Ausführungen zu den Forschungsergebnissen von Gersick aus den USA unterstreichen diese Beobachtung. Dies bedeutet eine aktive Beteiligung von Spendern und Stiftern und ihren Familienmitgliedern, die über eine bloße Beiratsfunktion oder Mitgliedschaft im Kuratorium deutlich hinaus geht.

Im nächsten Abschnitt wollen wir diese These mit den obigen Ausführungen zur »strategischen Philanthropie« verknüpfen und anhand der fünf »Ks« Kommunikation, Kontinuität, Kapital, Kontrolle und Kompetenzen wie folgt verdichten.

### Die fünf »Ks« der »strategischen Philanthropie« in Familienunternehmen

Strategische Philanthropie	Positiveffekte für das Familienunternehmen	Positiveffekte für die Unternehmensfamilie
<b>Kommunikation</b> Wer sind wir? Was wollen wir mit unserem Engagement erreichen? Welche Ziele haben wir?	Wertegerüst als Orientierungshilfe; Konfliktprävention durch Erweiterung des Wirkungshorizonts	Kommunikativer Erhalt der Familie in Abgrenzung zum Unternehmen; Identitätsbildung der Gruppe und des einzelnen Familienmitglieds
<b>Kontinuität</b> z. B. mehrjähriger Business-Plan, aber auch Exitszenario	Bekenntnis zu einem professionellen Unternehmertum wird gestärkt	Kontinuierlicher Erhalt von Familienwerten; Auseinandersetzung mit aktuellen Phänomenen
<b>Kapital</b> Investition von finanziellen, sozialen und intellektuellen Ressourcen, aber auch Risikoteilung	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit; Konfliktprävention durch Erweiterung des Wirkungshorizonts	Engagement von Familienmitgliedern, die im Unternehmen keinen Einsatz wollen/finden; Kapitaleinsatz und Umgang mit Risiko wird geübt
<b>Kontrolle</b> z. B. Ziele, Performance-Messung	Bekenntnis zu einem professionellen Unternehmertum wird gestärkt	Zusammenspiel von Vertrauen und Kontrolle wird geübt
<b>Kompetenzen</b> z. B. Capacity Building	Kompetenzen, die bei einer Unternehmung gefragt sind, werden genutzt und durch aktiven Einsatz erweitert	Aktive Partnerschaften mit Organisationen erweitern Kompetenzen der Unternehmensfamilie, allerdings sollte es reine »Familienräume« geben

»Ks« der »strategischen Philanthropie« – eigene Darstellung



Die Tabelle bietet eine Übersicht über die positiven Effekte der »strategischen Philanthropie« für Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Ihre Aufteilung orientiert sich an den im Englischen häufig zu findenden Beschreibungsparametern Time (≈Kontinuität), Talent (≈Kompetenz), Treasure (≈Kapital) und Trust (≈Kontrolle), ergänzt um die zentrale Komponente der Kommunikation. Die einzelnen Punkte werden anschließend noch erläutert.

### **Kommunikation**

Wird eine »strategische Philanthropie« entwickelt, steht zunächst die Erörterung des Förderziels an. Welche sozialen Werte sollen nun konkret gemehrt werden? Auch wenn die strategische Förderung im Anschluss daran stark an unternehmerischem Handeln orientiert ist, werden zunächst die mit der Förderung verbundenen Ziele formuliert. Hier existiert immer eine Rückbindung an die Werte der Unternehmerfamilie, die, sofern sie nicht in einer Familiencharta bereits festgelegt wurden, nun expliziert werden. Welches sind unsere Werte, die mit unserem strategischen Engagement übereinstimmen? Hier findet eine Abarbeitung von Differenzen sowie Diskussionen rund um diese Themen statt. Für das Familienunternehmen ist diese Kommunikation von erheblicher Bedeutung, denn findet eine Großfamilie beispielsweise keine Anlässe mehr, sich mit ihren Mitgliedern und mit der Abgrenzung der eigenen Familie von anderen Systemen zu befassen, zerfällt sie unweigerlich. Die Identität der Familie (aber auch der einzelnen Mitglieder) wird gebildet, aufrecht erhalten oder hinterfragt. Auf diese Weise kann Konflikten vorgebeugt werden.

Eine Werteerörterung bringt es auch mit sich, dass die in Familien typische Kommunikation angeregt wird und einen entsprechenden Raum erhält. Die Antworten auf die Frage, welche Förderung zur Familie und zum Unternehmen passt, dürfen emotional *und* sachorientiert ausfallen. Während die familiäre Kommunikation im Unternehmen vermieden wird, kann der erste Schritt der »strategischen Philanthropie« die Familie und ihre eigene Kommunikation regelrecht ermuntern und einbeziehen. Es wird dabei auch deutlich, was die Familie in Abgrenzung zum Unternehmen noch ist. Beide Systeme werden transparenter, sodass für die Mitglieder der Familie auch deutlicher wird, wo sie zukünftig besser aufgehoben sind bzw. wo sie sich einbringen wollen.

### **Kontinuität**

Die »strategische Philanthropie« ist an einer kontinuierlichen Zusammenarbeit ausgerichtet. Das Investment orientiert sich üblicherweise an mehrjährigen Business-Plänen. Gleichzeitig gibt es aber auch eine Exitstrategie, die Möglichkeiten

des Ausstiegs vorsieht. Wenn sich die Mehrung der sozialen Werte als nicht realisierbar herausstellt, wird das philanthropische Engagement beendet. Sowohl die mehrjährigen Business-Pläne als auch die Exitstrategie entsprechen einem professionellen Unternehmertum, welches sich keine ineffektiven Liebhaberereien leisten möchte. Da sich Familienunternehmen einer langfristigen Ausrichtung verschreiben, bietet die »strategische Philanthropie« quasi eine Fortsetzung dieser Einstellung. Ausstiegsszenarien sind in Familienunternehmen zwar eher selten geregelt, aber mit der sehr häufig anzutreffenden »Business-First«-Regel wird an ein professionelles Unternehmertum gleichermaßen appelliert.

Letztlich steckt dahinter auch der Appell, die unternehmensrelevante Umwelt, insbesondere die Entwicklungen des freien Markts, hinreichend zu berücksichtigen. Für die Unternehmerfamilie ist wichtig, dass sie sich nicht zu sehr den Traditionen verschreibt, da sonst die notwendige Veränderungsbereitschaft fehlt. Familie braucht auch Auseinandersetzung mit aktuellen Phänomenen und nicht nur mit der Vergangenheit. Hier bietet die »strategische Philanthropie« entsprechende Lerneffekte.

### ***Kapital***

Der Umgang mit finanziellem Kapital ist typisch für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Sie schätzen eine hohe Eigenkapitalquote, um ihre Unabhängigkeit zu wahren und langfristiger agieren zu können. Darüber hinaus wird das in der Unternehmensfamilie vorhandene soziale und intellektuelle Kapital zumindest mit den im Unternehmen tätigen Personen genutzt. Ein Projekt der »strategischen Philanthropie« bietet weitergehende Einsatzmöglichkeiten, sodass Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen tätig sind, sich als Ressource betrachten und einsetzen können. Hier kann beispielsweise ein Mediziner zum Einsatz kommen, der eine ganz andere Fachkompetenz zur strategischen Förderung von modernen Gesundheitsinstituten aufweist, als vielleicht sein Bruder, der Betriebswirt ist. Indem sowohl soziale, finanzielle als auch intellektuelle Beiträge im Projekt eingesetzt werden, bündeln sich die in der Unternehmerfamilie vorhandenen Energien und unterstützen damit in erheblichem Maße ihren Zusammenhalt. Darüber hinaus kann der unternehmerisch geprägte Einsatz von Kapital in dem Philanthropie-Projekt geübt werden.

Der Umgang mit Unsicherheiten und deren Transformation in bearbeitbare Risiken ist keine selbstverständliche Disziplin in Familien. Mit der unternehmerischen Herangehensweise an die Mehrung sozialer Werte kann die Differenz zwischen Kapitalsicherheit und Kapitalrisiko unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Fürsorge und Gemeinwohl erlebt werden.

## **Kontrolle**

Unabhängig von der gewählten Investitionsstrategie geht die »strategische Philanthropie« mit einer ergebnisorientierten Mittelvergabe einher. Das macht Performancemessung zu einem zentralen Element. Allerdings lässt sich der Erfolg der »Performance« eines Projektes der »strategischen Philanthropie« nicht mit den üblichen Kennzahlen des Unternehmens messen. Es findet vielmehr ein Austausch zu Interessen von Familie und Unternehmen statt. Was genau ist der soziale Wert, der gemehrt werden sollte? Konnte dies erreicht werden?

Hier ist sicher von Bedeutung, dass die »strategische Philanthropie« zwar Erfolgsmessungen vorsieht, Vertrauen spielt jedoch eine große Rolle. Es wird darauf vertraut, dass eine enge Verknüpfung zwischen dem »Geben« und der »Verantwortung« für das Gelingen gegeben ist. Genau dieses Wechselspiel zwischen Kontrolle und Vertrauen ist im Familienunternehmen ebenfalls von Bedeutung. Auch wenn im Rahmen eines »Family Business Governance Kodex« ein schriftliches Regelwerk, Instrumente und Gremien gefunden werden, bleibt das Vertrauen doch ein zentrales Element des unternehmerischen Erfolgs.

## **Kompetenzen**

Wie unter dem Punkt Kapital schon festgestellt wurde, ermöglicht das philanthropische Engagement den Einsatz weiterer Ressourcen, die sich auch bei Familienmitgliedern finden lassen, die nicht im Unternehmen arbeiten. Die strategische Perspektive bringt allerdings auch hier ein Leistungsdenken mit sich, welches der normalen Familie eher fremd ist. Wäre es in Hinblick auf den Familienfrieden dann nicht klüger, wenigstens das philanthropische Engagement frei von solchen Überlegungen zu belassen? Wäre es für eine funktionierende »Family Governance« nicht wichtiger, einen Raum zu schaffen, der die Unternehmerfamilie wieder Familie sein lässt? Unserer Ansicht nach funktioniert die »strategische Philanthropie« als Instrument der »Family Governance« deswegen gut, weil sie gerade keinen Bogen um unternehmerische Anforderungen schlägt, sondern sich ihnen – mit der Zielsetzung der Mehrung sozialer Werte – stellt. In Hinblick auf die Kompetenzen werden im strategischen Fördern faire, transparente sowie überprüfbare Regeln für die Familie aufgestellt. Schwass verweist in seinen Überlegungen zu den Wachstumsstrategien von Familienunternehmen darauf, dass gerade die nächste Generation Räume benötigt, wo diese Erfahrungen sammeln können, die vor allem den Blickwinkel auf die Gesellschaft und das Individuum selbst erlauben (Schwass, 2005, 63). »Strategische Philanthropie« bietet einen solchen Raum. Reine »Familienräume« können im Rahmen von Familientagen und anderen Aktivitäten gestaltet und genutzt werden.

## Schluss

Abschließend möchten wir auf die ideale Ergänzung des Familienunternehmens und der »strategischen Philanthropie« hinweisen. Wie sich aus den obigen Ausführungen ergibt, handelt es sich bei der »strategischen Philanthropie« um einen Balanceakt zwischen sozialen und unternehmerischen Aspekten. Der Einsatz von »strategischer Philanthropie« beabsichtigt Programme mit hoher sozialer Wirkung durchzuführen und wird dabei aus den Grundsätzen des »Venture Capitals« und emotionalen Visionen gleichermaßen genährt.

Auch das Familienunternehmen ist an diesen Balanceakt gewöhnt. Die ihm immanenten Systeme *Familie* und *Unternehmen* unterscheiden sich in ihrer Logik ganz erheblich. Wie jedoch festgestellt werden konnte, ist es genau dieser Balanceakt zwischen *Unternehmen* und *Familie*, welcher die Familienunternehmen so erfolgreich werden lässt (Simon, 2005). Der Erfolg des Familienunternehmens ist allerdings durch eine finanzielle Komponente bestimmt, da nur die Mehrung bzw. der Erhalt der finanziellen Werte das Überleben des Familienunternehmens am Kapitalmarkt sichert.

Das Familienunternehmen und die »strategische Philanthropie« befassen sich folglich gleichermaßen mit dem Zusammenspiel von Management und Emotion, wobei sie sich in der Zielsetzung unterscheiden und ideal ergänzen. Dies gilt vor allem für eine Zeit, in der Philanthropie – siehe Kontinuum – sich immer mehr zu einem Ausgangspunkt für innovative Formen des unternehmerischen Handelns entwickelt. Sie wird somit zu einem Ausgangspunkt für ein Wirtschaften, was am Ende der »triple bottom line« von sozialem, ökologischem und wirtschaftlichem Gewinn entspricht. Dieser wird bei Familienunternehmen dann durch den emotionalen Gewinn erweitert.

## Literatur

- Alberg-Seberich, Michael/Wolf, Anna** | Venture Philanthropy – Wenn zwei Welten sich treffen, in: Hackenberg/Empter (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden 2011, 287-300
- Baus, Kirsten** | Unternehmerfamilie und Stiftung. Motive – Erfahrungen – Ziele, Stuttgart 2004
- Baus, Kirsten** | Philanthropischen Engagement. Ein strategisches Instrument in Unternehmerfamilien, Stuttgart 2005
- Baus, Kirsten** | Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl., Wiesbaden 2007
- Bertelsmann Stiftung/Stiftung Familienunternehmen** | Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer

- Unternehmensbefragung, 2007 ([http://www.familien-unterneen.de/media/public/pdf/studien/Studie\\_Gesell\\_Eng\\_Fam.pdf](http://www.familien-unterneen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Gesell_Eng_Fam.pdf))
- Davis, John A.** | The Three Components of Family Governance, in: Harvard Business School Working Paper, Cambridge/Mass. 2001
- Gersick, Kelin E.** | Generations of Giving – Leadership and Continuity in Family Foundations, Washington 2004
- Hoelscher, Philipp** | Venture Philanthropy in Deutschland und Europa – Eine Einführung, in: Hoelscher et al. (Hrsg.), Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, Stuttgart 2010, 3-12
- Institute for Family Business** | Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry, London 2009
- INTES u. a.** | Gemeinnütziges Engagement von Familienunternehmen. Die stillen Geber, 2008 ([http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/Studie\\_Gemeinnuetziges\\_Engagement\\_von\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/Studie_Gemeinnuetziges_Engagement_von_Familienunternehmen.pdf))
- Kingston, John** | EVPA Establishing a Venture Philanthropy Organization in Europe, 2. Aufl., Brüssel 2010
- Kluge, Friedrich** | Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, bearb. v. Elmar Seebold, 24. Aufl., Berlin/New York 2002
- Koeberle-Schmid, Alexander/Witt, Peter/Fahrion, Hans-Jürgen** | Gestaltung der Governance im Familienunternehmen, in: May/Rieder (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2011, Bonn 2010, 66-86
- Lindner-Derichsweiler, Veronika** | Hans Lindner Stiftung. Hans Lindner Institut, in: Baus, Kirsten (Hrsg.), Unternehmerfamilie und Stiftung. Motive – Erfahrungen – Ziele, Stuttgart 2004, 7-35
- May, Peter** | Die Familienstrategie – ein Weg zu Good Governance im Familienunternehmen, in: Frasl/Rieger (Hrsg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen, Wien 2007, 60-70
- Möller, Klaus** | Die Stiftung, Sonderausgabe März 2010, 70-71
- NESsT** | Alle in einem Boot: Engagierte Philanthropie – eine Einführung, 2005 ([www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle\\_in\\_einem\\_boot.pdf](http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle_in_einem_boot.pdf))
- Pharoah, Cathy** (Hrsg.) | Family Foundation Philanthropy 2009: UK, Germany, Italy, US, London 2009
- Schwass, Joachim** | Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses, New York 2005
- Simon, Fritz B./Wimmer, Rudi/Groth, Torsten** | Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005
- Snowdon Blanchard, Ashley** | Strategic Philanthropy: Maximizing Family Engagement and Social Impact, Washington D.C. 2008
- Wiechers, Ralph** | Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen, Heidelberg 2006