



Familienunternehmen – Wir reden mit Ihnen!

Tagungsband der 2. EMF-Konferenz
für Familienunternehmen vom 25.01.2010

EDITION EMF

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin
Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden



Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek.
Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Inter-
net über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Felden, Birgit (Hrsg.)
Starck, Heiko
Vogel, Kathrin
Junge, Jens
Meyer, Susanne

Edition EMF – Band 2
Familienunternehmen – Wir reden mit Ihnen!
Dollerup und Berlin, Flying Kiwi Verlag 2010
ISBN 978-940989-03-1

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen
(EMF-Institut)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 50–51
10825 Berlin
Tel: +49 (0)30 85789-370

Verlag: Flying Kiwi Media GmbH
Schulstraße 5, 24989 Dollerup, eMail: info@flying-kiwi.de

1. Auflage 2010

Druck: dbusiness.de GmbH, www.dbusiness.de

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit dem schriftlichen
Einverständnis der Autoren.
Der Preis versteht sich inklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

Besuchen Sie uns im Internet:
<http://www.emf-berlin.org>
<http://www.hwr-berlin.de>

Familienunternehmen – Wir reden mit Ihnen!

Tagungsband der 2. EMF-Konferenz
für Familienunternehmen vom 25.01.2010

Edition EMF
Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin

Band 2

Herausgeberin:
Prof. Dr. Birgit Felden

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Sie halten mit dieser Schrift den zweiten Band der Schriftenreihe des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) in der Hand. Dieses Mal konnte die Erstellung des Bandes im Anschluss an die Konferenz am 25. Januar 2010 deutlich schneller realisiert werden, was natürlich auch Frage der Erfahrung ist. Ein ganz großer Dank ist jedoch allen Beteiligten geschuldet, die dazu beigetragen haben, dass dieser Band zügig entstehen konnte.

Der Dank gilt zuerst allen Autorinnen und Autoren, die sich bereit erklärt haben, nach einem Vortrag ihre Gedanken und Erkenntnisse auch noch zu Papier zu bringen und ihre Beiträge bereits kurz nach der Konferenz vorgelegt haben. Danken möchte ich auch meinen Mitarbeitern im Institut, die die Koordination mit den Autoren und Autorinnen übernommen haben. Schließlich kann ein solcher Tagungsband nicht entstehen ohne fachkundiges Lektorat und die technische Umsetzung – hier gilt mein Dank vor allem Frau Sonja Robbers und Herrn Dr. Jens Junge, in dessen Verlag unsere Schriftenreihe im vorigen Jahr ihre Heimat gefunden hat.

Die EMF-Schriftenreihe veröffentlicht in unregelmäßigen Abständen Forschungsergebnisse und interessante Beiträge aus den Veranstaltungen des

EMF-Instituts. Das EMF-Institut ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut, das die Forschungsaktivitäten der HWR Berlin in den Themenbereichen Familienunternehmen, Mittelstand, Entrepreneurship und Unternehmensnachfolge bündelt und intensiviert. Dazu gehört insbesondere:

- die HWR Berlin langfristig mit einer bundesweiten Expertise in diesen Forschungsfeldern zu versehen,
- die Praxisorientierung und -anbindung durch gezielte Bündelung der Netzwerkkontakte sowie Projekte in Unternehmen auszuweiten,
- konkreten Handlungsbedarf für die Lehre zu identifizieren und in innovative Lehrinhalte und -formen vor allem für die HWR-Studiengänge umzusetzen.

Eine der Veranstaltungen, deren Ergebnisse in dieser Schriftenreihe veröffentlicht werden, ist die jährliche EMF-Konferenz zum Thema Familienunternehmen, die Praktiker aus Familienunternehmen, Wissenschaftler und Studierende zusammenbringt. Die Vision dieser Veranstaltungsreihe, die sich auch in diesem Band wiederfinden soll, ist es, die verschiedenen Ansichten und Erfahrungshintergründe von Wissenschaft und Wirtschaft, gepaart mit der Neugier der Studierenden, zusammenzubringen und Diskussionsrunden zum Nutzen aller Teilnehmer zu initiieren.

Das Thema der Konferenz lautete „Familienunternehmen – „Wir reden darüber!“ Im Mittelpunkt stand diesmal die Kommunikation im Familienunternehmen. Welche Sprache braucht ein Unternehmen? Welche Regeln der Kommunikation gelten? Und sprechen Familienunternehmen eine andere Sprache? Es ist uns auch in diesem Jahr wieder gelungen, rund 100 interessante Referenten und Gäste für die Veranstaltung zu gewinnen.

Diese Schrift enthält – ganz im Sinne der Konferenz – keine rein wissenschaftlichen Abhandlungen, sondern einen bunten Mix aus neuen, praxisrelevanten wissenschaftlichen Fragestellungen (wie die nach der Wissenszurechnung in Gesellschaften) und Erfahrungsberichten und Meinungen

von Familienunternehmern (wie die Aussage, dass Unternehmer soziale Verantwortung nicht nur selbst leben, sondern auch vermitteln müssen, um erfolgreich zu sein).

Ist das Wissenschaft? Ist es Praxis? Ich meine: Nur der gelebte Dialog holt die Wissenschaft immer wieder aus dem Elfenbeinturm, gibt ihr Anregungen für neue Themen und Aspekte und andererseits der Praxis Impulse für neue Wege und Lösungen. Dafür stehen das EMF-Institut, die Veranstaltungen des Instituts und hoffentlich auch diese Schriftenreihe.

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden

Begrüßungsworte von Herrn Peter Straub, Leiter der Direktion Firmenkunden Zentrum der Landesbank Berlin, zur 2. EMF Konferenz: Familienunternehmen – Wir reden mit Ihnen!

Meine Damen und Herren,

ich möchte Sie ganz herzlich im Namen der Landesbank Berlin und der Berliner Sparkasse begrüßen. Ich freue mich, dass Sie so zahlreich der Einladung von Frau Prof. Felden zur zweiten EMF-Konferenz in unser Dienstleistungszentrum gefolgt sind.

Lassen Sie mich zu Beginn ein paar Worte zu unserem Veranstaltungsort sagen. Viele Berliner unter Ihnen werden sich sicherlich noch an das alte AEG-Werks Gelände erinnern, welches über viele Jahrzehnte den Stadtbezirk Wedding geprägt hat.

Doch die Anfänge gehen viel weiter zurück. In Aufzeichnungen aus dem 16. Jahrhundert wird über Schlachthäuser und Viehmarkte berichtet. Ende des 19. Jahrhunderts übernahm die AEG das ehemalige Schlachthof-Gelände und errichtete hier eine Fabrikstadt. 1896 entstand an der Brunnenstraße das „Beamtentor“ als repräsentativer Eingang. Dieser Eingang ist heute das Letzte, das noch an die AEG erinnert. Nach dem wirtschaftlichen Aus erwarb 1984 der Computer-Hersteller Nixdorf Teile des Geländes und errichtete diesen riesigen gläsernen Neubau. Im Zuge der Übernahme von Nixdorf durch Siemens wurde der Standort aufgegeben. Seit 1994 arbeiten hier ca. 2000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Landesbank Berlin und der Berliner Sparkasse für unsere Kunden. Heute werden hier vor allem unsere zentrale Geschäftsbereiche beherbergt.

Was verbindet nun die Hochschule für Wirtschaft und Recht mit unserer Konferenzzone? Seit 2008 besteht eine enge Kooperation zwischen der Landesbank Berlin und dem Studiengang Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge der Hochschule.

Im Rahmen dieser Kooperation möchten wir mit Frau Prof. Felden gemeinsam die Thematik Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge

in unserer Region Berlin Brandenburg fördern. Unsere Kooperation ist Ausdruck der aktuellen Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft: der zunehmenden Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft. Gemeinsam unterstützen wir junge, innovative ExistenzgründerInnen sowie nachfolgesuchende UnternehmerInnen bei der Verwirklichung ihrer Ideen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt es, junge, innovative Ideen noch stärker zu fördern, um so den Mittelstand in unserer Region weiter zu festigen.

Denn auch der Berliner Mittelstand ist von der Finanzkrise und deren Auswirkungen auf die Realwirtschaft deutlich betroffen. Allerdings ist der Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Leistung nicht so hoch wie im übrigen Bundesgebiet. Zurückzuführen ist dies auf einen geringeren Anteil des verarbeitenden Gewerbes und der exportorientierten Industrie in Berlin.

Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen unserer aktuellen Mittelstandsumfrage wider: Die aktuelle Geschäftslage hat sich zunehmend verschlechtert. Auch die Umsatzentwicklung wird eher schlechter gesehen. Dennoch sind die Optimisten unter Ihnen weiterhin in der Überzahl. So erwarten derzeit siebenunddreißig Prozent der befragten Unternehmer steigende Umsätze.

Das freut mich sehr. Und aus meiner Sicht bestätigt dies die Stärke der Berliner Wirtschaft. Die Berliner Unternehmen sind aufgrund der guten Vorjahre überwiegend robust aufgestellt. Und haben sehr gute Chancen, stark in den Aufschwung zu gehen. Das macht Mut, wenn man bedenkt, dass rund siebzig Prozent aller Arbeitsplätze heutzutage durch den Mittelstand geschaffen werden.

Die Vielzahl von Familienunternehmen in unserer Region leisten hierbei einen entscheidenden Beitrag. Wie Familienunternehmen den Weg aus der Krise meistern, welche Sprache und Regeln sie dabei anwenden und wie wir Sie als Bankpartner dabei unterstützen können – all das erwartet uns heute in zahlreichen Vorträgen.

Ich wünsche Ihnen hierbei viel Freude, viele neue Einblicke, Erkenntnisse und auch zahlreiche neue Kontakte. Ihnen, Frau Prof. Felden, wünsche ich eine erfolgreiche 2. EMF Konferenz Familienunternehmen – Wir reden mit Ihnen!

Ihr Peter Straub

Inhalt

Vorwort	VI
1 Inhalt	XII
2 Kommunikation als Chance und Risiko	14
3 Ein Unternehmen – eine Familie – ein Corporate Style?	20
3.1 Corporate Style für Familienunternehmen.....	20
3.2 Die Kommunikation kleiner bis mittlerer Familienunternehmen	22
3.2.1 Die Unternehmerpersönlichkeit.....	23
3.2.2 Die Familie und ihr Einflussgrad im Unternehmen	24
3.2.3 Familienorientierte Werthaltungen und Unternehmenskultur... ..	26
3.3 Implementierung in Familienunternehmen	26
3.3.1 Zielsetzung.....	27
3.3.2 Analyse des aktuellen Sprachgebrauchs im Unternehmen.....	27
3.3.3 Definition des Corporate Style und Umsetzung.....	28
3.3.4 Kontrolle	29
3.4 Fazit und Ausblick.....	30
4 CSR und Familienunternehmen	35
4.1 Unternehmensbeschreibung	35
4.2 Corporate Social Responsibility/ Gesellschaftliche Verantwortung.....	37
4.3 Entwicklung gesellschaftlichen Engagements im Familienunternehmen KNAUER.....	38
4.4 Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung vor dem Projekt ...	40
4.5 Motivation zur Teilnahme	41
4.6 Motivation während des Projekts.....	41
4.7 Ausgewählte umgesetzte kommunikationsförderliche CSR-Projekte.....	43
4.8 Erkenntnisgewinn – Was hat die Teilnahme gebracht?.....	47
5 (An)sprache für Mitarbeiter	51
5.1 Gemeinsame Interessen?.....	51
5.2 Der Suchprozess	53
5.3 Der Versuch eines einheitlichen Erklärungsmusters.....	54
5.4 Erweiterung des Begriffs „Unternehmenserfolg“	58
5.5 Was sagt man seinen Mitarbeitern?.....	60

6	Vom Umgang mit Informationen in Familienunternehmen ...	67
6.1	Arglist als Grenze der Vertragsfreiheit: Schutz der Privatautonomie	69
6.2	Ansätze zur Wissenszurechnung	70
6.2.1	Organtheorie	71
6.2.3	Abschied von der dogmatischen Herleitung: wertende Kriterien	76
6.3	Zwischenfazit: Organisationsverschulden und Arglist.....	78
6.4	Handlungsempfehlungen.....	81
6.4.1	Organisationspflichten	
6.4.2	Vertragsgestaltung.....	83
6.5	Zusammenfassung.....	85
7	Die Bedeutung der Marke in Familienunternehmen	89
7.1	Damit die Marke eine Zukunft hat.....	89
7.1.1	Markenwerte und Markenkern – die Markenidentität	90
7.1.2	Familienunternehmen – gleiches System, andere Herkunft.....	92
7.1.4	Werte erkennen	95
7.2	Die Marke in die nächste Generation führen	97

2 Kommunikation als Chance und Risiko

Von Heiko Starck, Starck – Coaching, Mediation, Training,
www.starck-coaching.de

Wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und Kunden kommuniziert, hat entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Allzu oft wird Unternehmenskommunikation missverstanden als eine Aufgabe der Marketingabteilung, wo es um die Kommunikation nach außen geht, und als die Domäne der Personalabteilung, wenn es sich um das Gespräch mit Mitarbeitern handelt. Auf diese Weise wird eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens verspielt und stattdessen zu einem der größten Risiken für den Unternehmenserfolg.

Viele Unternehmen haben eine eher schlichte Auffassung davon, was Kommunikation eigentlich ausmacht. „Verpackung ist alles“, heißt es da, und folgerichtig wird die Kommunikation mit dem Markt den Marketingprofis, häufig auch externen Beratern, überlassen. Für Gespräche mit Mitarbeitern oder Betriebsräten verlässt man sich allzu gerne auf den gesunden Menschenverstand und das, was man aus dem einen oder anderen Führungsseminar mitgenommen hat. Dass beide Bereiche, nämlich innere und äußere Kommunikation ursächlich und strukturell zusammen-

hängen, voneinander profitieren und abhängen, wird dabei übersehen. Die Kommunikation solcher Unternehmen ist kraftlos, die Botschaft nach außen schwach, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Visionen unterentwickelt.

Fragt man den Chef oder die Chefin einer solchen Firma etwa nach der Corporate Identity, beginnt meist eine Suche nach dem Ordner, in dem diese abgelegt ist. Alternativ werden einige der folgenden Floskeln abgepult: „Wir streben die Marktführerschaft in unserem Segment an, wir sind Innovationsführer unserer Branche“ oder – auch immer gerne genommen – „im Mittelpunkt unserer Arbeit steht der Mensch. Außerdem ist die Corporate Identity Bestandteil unserer Arbeitsverträge und schon von daher unverbrüchlich in unserer täglichen Arbeit verankert.“ Auf die Frage, wie denn diese Unternehmensidentität entstanden sei und worin sie genau bestehe, erhält man dann häufig die Antwort, dass ein Beratungsunternehmen sie entwickelt oder, dass man die entsprechenden Dokumente von einem befreundeten Unternehmen übernommen und den eigenen Namen im Wege des „Suchen und Ersetzen“ eingefügt habe. Im Übrigen sei das Nachdenken über die Identität etwas für die Kreativen in der Werbeagentur, während das Management sich mit den tatsächlichen Herausforderungen zu beschäftigen habe.

Was hier – zugegeben – etwas überspitzt dargestellt wird, zeigt ein grundsätzliches Problem der Unternehmenskultur: Gedanken zur eigenen Identität, die die Grundlage für jegliche Kommunikation sein müsste, werden als weiche Themen abgetan, die man sich gerne für Unternehmensbrochüren und Jubiläumsfeiern oder eben für Brainstormings im Rahmen einer neuen Werbekampagne aufbewahrt.

Dabei ist es gerade die Arbeit an der eigenen Identität und der daraus abzuleitenden Kommunikationsstrategie, aus der Unternehmen wertvolle Hinweise für ihre Positionierung im Markt gewinnen können.

Zunächst denkt man hierbei sicher an den Markt, auf dem man mit den Mitbewerbern um die Zielgruppe konkurriert, also an die Kommunika-

tion mit den Kunden und der Öffentlichkeit. Im diesem Bereich befindet sich die Welt im Wandel. Klassische Werbeformate wie Fernsehwerbung und Printkampagnen, verlieren unter dem Eindruck eines veränderten Medienkonsums immer mehr an Wirksamkeit. Die vielfältigen Informationsmöglichkeiten, die heute zur Verfügung stehen, haben den Typus des selbstbewussten, kritischen Verbrauchers als Massenphänomen begünstigt. Die Bindung von Kunden an Unternehmen und Produkte ist dadurch schwächer geworden. Gleichzeitig brachte das Internet eine Demokratisierung der Publikationsmöglichkeiten mit sich, die allen einen schnellen und unmittelbaren Austausch der mit einem Unternehmen und seinen Produkten gemachten Erfahrungen erlaubt. An die Stelle einer von Werbebotschaften dominierten Kundenbeeinflussung tritt zunehmend ein schwer zu steuerndes Empfehlungsmarketing innerhalb der Zielgruppe. Immer wieder erfahren Unternehmen, die bei falschen Aussagen oder anderem kundenunfreundlichem Verhalten ertappt werden, die Virulenz, die die Internetcommunity besonders dann entwickelt, wenn sie sich betrogen fühlt. Umgekehrt werden Glaubwürdigkeit und Authentizität in der Kundenkommunikation immer weniger mit besonderer Treue honoriert.

Diese Tendenzen werden dadurch verstärkt, dass das Internet als eine Art öffentliches Gedächtnis funktioniert, das nicht vergisst. Auch Jahre nach einem Skandal kann sich jeder jederzeit lückenlos über das Verhalten und die Kommunikation eines Unternehmens informieren, einschließlich aller Stellungnahmen von Verbraucherschutzorganisationen oder Umweltverbänden. Konnte sich ein Unternehmen früher darauf verlassen, dass Öffentlichkeit und Medien ein kurzes Gedächtnis hatten, muss man heute davon ausgehen, dass jede unbedachte oder unwahre Äußerung des Managements auch Jahre später dokumentiert ist und dem Image des Unternehmens zugerechnet wird. So lassen sich beispielsweise umstrittene öffentliche Äußerungen und Gesten der verschiedenen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, beginnend mit Hilmar Koppers schon legendärer „Peanuts-Äußerung“ im Zusammenhang mit der Schneider-Pleite,

bis heute innerhalb von Minuten lückenlos recherchieren. Jeder Lebensmittelskandal, jedes Dementi eines Unternehmens, das sich später als haltlos erwies, sind im Internet dokumentiert und verfügbar.

Ehrlichkeit im Umgang mit Kunden und Öffentlichkeit scheint sich also noch mehr auszuzahlen als früher, schon allein deshalb, weil jede Unehrlichkeit als eine nie verjährende Hypothek auf dem Unternehmensimage angehäuft wird.

Es gibt einen weiteren Markt, auf dem Unternehmen immer stärker konkurrieren und auf dem über Erfolg und Misserfolg mitentschieden wird, nämlich den Arbeitsmarkt für Fachkräfte. Bereits heute resultiert aus dem Fachkräftemangel in Deutschland jedes Jahr ein zweistelliger Milliardenbetrag an entgangener Wertschöpfung, also Waren und Dienstleistungen, die nicht produziert und verkauft werden konnten aufgrund von nicht vorhandenen Personalressourcen, Tendenz steigend. Besonders solche Unternehmen, die im Wettbewerb um Fachkräfte keinen attraktiven Standort oder überdurchschnittliche Aufstiegs- bzw. Verdienstmöglichkeiten ins Feld führen können, bekommen die Folgen dieser Entwicklung zu spüren. Bei Bewertungen von Unternehmen als Arbeitgeber in öffentlichen Foren oder Wettbewerben gewinnen Begriffe wie Corporate Social Responsibility und Corporate Behaviour an Gewicht und für die Unternehmen an Brisanz, wenn es darum geht, qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden.

Auch die Aktivierung der vorhandenen personellen Ressourcen rückt unter dem Eindruck eines immer komplexer werdenden Arbeitsmarktes in den Fokus. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, Arbeitnehmer in die innere Emigration abdriften zu lassen oder menschliche Energie etwa in internen Konkurrenzkämpfen, Mobbing und gestörter Kommunikation zwischen Abteilungen verpuffen zu lassen.

So erfährt der Mensch als Träger der Innovationskraft und des Know-hows und als Botschafter der Unternehmenswerte unter dem Eindruck sinkender Zahlen von Schulabgängern und Universitätsabsolventen eine

zunehmende Aufwertung. Die Beiträge dieses Kongresses handeln gerade davon, wie (Familien-)Unternehmen sich auf diese Entwicklung erfolgreich einstellen und die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nicht als notwendiges Übel sondern als Chance für ein Mehr an Dynamik, an Entwicklung und Innovation begreifen.

Wie hängen nun innere und äußere Kommunikation zusammen und wie können sie voneinander profitieren?

Das schon klassische Missverständnis besteht darin, dass beide Bereiche voneinander getrennt betrachtet werden könnten. Dabei geht man davon aus, dass das Unternehmen eine Art Blackbox für die Öffentlichkeit ist, aus der nur das nach außen dringt, was das Unternehmen beziehungsweise seine Kommunikationsbeauftragten wollen, so, als läge das Marketing wie eine Art Filter um das Unternehmen, der dafür sorgt, dass die Öffentlichkeit nur das erfährt, was sie erfahren soll. Selbst wenn es gelingt, dieses Modell über einen gewissen Zeitraum aufrechtzuerhalten, ist die Schwäche dieser Art von Kommunikation unübersehbar.

Aus der Kongruenz von gelebter Unternehmensidentität und authentischer Außendarstellung bezieht die Unternehmenskommunikation eine besondere Kraft und Bindungsfähigkeit und zwar sowohl nach innen als auch nach außen. Mit ihrem Unternehmen identifizierte Mitarbeiter erbringen bessere Ergebnisse, deren Qualität insbesondere im Handel und im Dienstleistungssektor sofort und unmittelbar vom Kunden wahrgenommen werden kann. Zufriedene Kunden wiederum wirken positiv auf die Selbstwahrnehmung und Motivation der Mitarbeiterschaft. Es entsteht eine positive Wechselwirkung und gegenseitige Verstärkung von interner und externer Begeisterung für das Unternehmen.

Manch einer mag stutzen bei der Vorstellung, dass sich Arbeitnehmer für ihren Arbeitgeber „begeistern“ sollen, aber genau das ist das Ziel einer erfolgreichen internen Kommunikation, die auf Teilhabe an Verantwortung, Mitgestaltung und Ressourcenaktivierung beruht.

Aus einer so gearteten unternehmensinternen Kommunikation entwickelt sich gewissermaßen organisch die Kommunikation nach außen. Diese Begeisterung ist es, die sich auf die Produkte und damit letzten Endes auf die Kunden überträgt. Eine Unternehmensvision, die aus der Mitte des Unternehmens entsteht und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der täglichen Arbeit gelebt wird, ist die starke Botschaft, die ein Unternehmen für das Bestehen am Markt braucht. Das Marketing bereitet diese Botschaft für die verschiedenen Zielgruppen und Anwendungen auf, und verstärkt sie. Der Gedanke, dass das Marketing die Botschaft des Unternehmens erfindet ist ebenso falsch wie kontraproduktiv.

Im Idealfall entsteht ein Dialog, bei dem die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden direkt in das Unternehmen zurück wirken und als wichtiger Innovations- und Optimierungsimpuls genutzt werden können.

Der Weg zu einer solchen integrierten Kommunikation beginnt mit einem wahrhaftigen und offenen Dialog zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft. Er setzt sich fort in der konsequenten Ausprägung des Unternehmensprofils und mündet in einem ernsthaften Austausch mit den Kunden, wobei Unternehmen, die nach innen und außen stark sind, vor allem das Zuhören als wertvolle Ressource entdeckt haben.

3

Ein Unternehmen – eine Familie – ein Corporate Style?

Sprachstil und Kommunikation in Familienunternehmen

Von Kathrin Vogel, Technische Universität Darmstadt,
www.tu-darmstadt.de

3.1 Corporate Style für Familienunternehmen

„Corporate Style“ bezeichnet einen unternehmensspezifischen, die Unternehmensidentität widerspiegelnden Sprachstil (siehe auch Vogel 2009). Der Sprachstil ist ein wichtiges Element der Außendarstellung eines Unternehmens – der Corporate Style wirkt somit auf das Image des Unternehmens und kann Wettbewerbsvorteile bedeuten.¹ Das Bewusstsein dafür ist bei den kleineren und mittleren Familienunternehmen noch kaum vorhanden. Gerade diese Unternehmen besitzen jedoch oftmals bereits einen Corporate Style, wie im Folgenden gezeigt werden soll, allerdings ohne sich dessen bewusst zu sein oder den Corporate Style strategisch und einheitlich einzusetzen.

.....
1 Die Einführung eines Corporate Style hat besonders große Vorteile für Unternehmen, die bisher ohne Dokumentvorlagen oder Textbausteine gearbeitet haben und keinen einheitlichen Sprachstil besitzen (vgl. Reins 2006: 227) – allerdings resultieren daraus für diese Unternehmen u. U. auch besonders hohe Anfangsinvestitionen.

Der Corporate Style wirkt nach innen und außen:

- Er trägt zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei: Sie „sprechen die gleiche Sprache“ und benutzen die gleichen Fachbegriffe und Wendungen.
- Er erhöht den Wiedererkennungswert der Texte: Sie werden stärker mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht.
- Er trägt zur Vertrauensbildung bei, indem auch sprachlich-stilistisch Kontinuität gewahrt und damit Verlässlichkeit signalisiert wird.
- Er trägt zur Einzigartigkeit der Unternehmenskommunikation bei und erleichtert damit die Abgrenzung von der Konkurrenz.

Bisher existieren nur wenige Ansätze zur sprachlich-stilistischen Darstellung der Unternehmensidentität, nämlich das „Corporate Wording“-Konzept von Förster (1994 f.), das „Corporate Language“-Konzept von Reins (2006) sowie der schreibdidaktische Ansatz von Sauer (2002). Letzteres Konzept stammt zwar im Gegensatz zu den erstgenannten von einer Linguistin; ein umfassendes, integratives und dabei linguistisch fundiertes und funktionales Corporate Style-Modell steht jedoch bisher noch aus, wie bereits in Vogel (2009) konstatiert.

Zu den kommunikativen Besonderheiten von Familienunternehmen sind bisher ebenfalls nur wenige Untersuchungen vorhanden (vgl. von Schlippe et al. 2009a: 7f.). Hierbei geraten insbesondere systemtheoretisch orientierte Untersuchungen in den Blick, die die Verschränkungen zwischen den Systemen Familie und Unternehmen thematisieren (z. B. Halter 2009; Klein 2000; Simon 2009), oder auch die durch von Schlippe/Groth (2007) vorgeschlagene Anwendung narrativer Ansätze auf die Kommunikation von Familienunternehmen. Bei all diesen Untersuchungen handelt es sich jedoch um Arbeiten aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich, linguistisch orientierte Untersuchungen fehlen gänzlich.

An dieser Stelle soll zunächst am Beispiel von Familienunternehmen exploriert werden, welche identitätsgebundenen Faktoren den Sprachstil besonders beeinflussen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch weitere Faktoren bei der Gestaltung von Texten eine Rolle spielen – etwa die jeweils zu aktualisierenden Textmuster oder die Ausrichtung auf die Zielgruppen. An dieser Stelle soll jedoch der Zusammenhang von Sprachstil und Unternehmensidentität in Familienunternehmen im Mittelpunkt stehen.

Ein weiteres Anliegen ist es, auf Familienunternehmen bezogen Hinweise zur Umsetzung eines Corporate Style zu geben. Es wird dabei angenommen, dass Familienunternehmen unter besonderen kommunikativen Bedingungen arbeiten, die sich auf den Sprachstil des Unternehmens auswirken und sich aus diesem Grund auch Besonderheiten bei der Implementierung ergeben.

3.2

Die Kommunikation kleiner bis mittlerer Familienunternehmen

Die Frage, was ein Familienunternehmen sei, wird unterschiedlich beantwortet. May (2008, 418) bietet folgende grobe Definition:

„Von Familienunternehmen spricht man, wenn eine oder mehrere miteinander verwandte Personen auf Grund ihrer Kapitalbeteiligung in der Lage sind, in dem betreffenden Unternehmen ihre Werte- und Zielvorstellungen durchzusetzen. Hinzukommen muss ein sogenannter dynastischer Wille, d. h. die Absicht, den Einfluss der Familie langfristig aufrechtzuerhalten.“

Entscheidend ist also zunächst der Einfluss des Eigentümers bzw. der Eigentümerfamilie auf die Geschäftspolitik mittels Kapitalbeteiligung. Wie stark dieser Einfluss sein sollte (d. h. wie hoch die Kapitalbeteiligung sein sollte), um als Familienunternehmen zu gelten, wird hier nicht definiert. An anderer Stelle werden solche Festlegungen durchaus vorgenommen (z. B. bei Wössner 1998, 19) – entsprechend der unterschiedlichen

Definitionen unterscheiden sich auch die Zahlen, wie hoch der Anteil der Familienunternehmen in Deutschland ist. Für die hier angestrebte Diskussion genügt jedoch die etwas vage Definition von May.

Familienunternehmen sind anders als andere Unternehmen, wie immer wieder festgestellt wird (siehe z. B. Hack 2009; von Schlippe et al. 2009a). Typische Problemfelder sind Nachfolge, Größe, Finanzierung und nicht zuletzt grundsätzlich die Einbindung der Familie ins Unternehmen. Gleichzeitig sind hier die besonderen Ressourcen von Familienunternehmen zu finden. Bezogen auf die Kommunikation und den Sprachstil spielen Einfluss und Einbindung der Familie im Unternehmen die größte Rolle. Dieser Einfluss lässt sich differenziert betrachten, nämlich in Bezug auf die Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze/den Unternehmensgründer (3.2.1), dessen Familie und ihre Einbindung in das Unternehmen (3.2.2), sowie die familienorientierten Werte, die in die Unternehmenskultur und -identität einfließen (3.2.3).

3.2.1

Die Unternehmerpersönlichkeit

Die prägende Unternehmerpersönlichkeit und die damit verbundene Kontinuität in Geschäftsführung und Eigentümerschaft wird in der Literatur zu Familienunternehmen immer wieder hervorgehoben (vgl. May 2008: 219; Wössner 1998, 19f.). Damit verbunden wird ein fürsorgliches, patriarchalisches Führungsverständnis (vgl. Wössner 1998, 20) – entsprechend kann bei der Umsetzung eines Corporate Style eine hohe Durchsetzungskraft erwartet werden. Hinzu kommt, dass insbesondere kleine Familienunternehmen meist nur wenige Mitarbeiter haben und Kommunikationsaufgaben meist in das Aufgabengebiet des Geschäftsführers fallen. Sein Sprachstil ist somit automatisch prägend für den Sprachstil des gesamten Unternehmens. Selbst wenn auch andere Mitarbeiter Kommunikationsaufgaben übernehmen oder es eine eigene Stelle oder sogar Abteilung dafür gibt, wirkt das Handeln der Unternehmerpersönlichkeit

mittels Vorbildfunktion auch auf die Mitarbeiter (vgl. Wössner 1998, 21; Baecker 1998, 224). Dies trifft auch auf das sprachliche Handeln zu. Mit der Kontinuität der Geschäftsführung und der Eigentümerschaft kann auch in diesem Bereich Kontinuität gewährleistet werden.

Aus einer starken Eigentümer-Persönlichkeit resultiert ein sogenannter „Inhaber-Bonus“:

„Hinter den Produkten und Dienstleistungen von Familienunternehmen stehen Menschen zum Anfassen. Wenn Unternehmer wie Claus Hipp ihren Namen und ihre Person mit ihrem Produkt verbinden, kapitalisieren sie ein Vertrauenspotenzial, dessen ökonomischer Wert nicht hoch genug veranschlagt werden kann.“ (May 2008, 422)

Dieses Vertrauenspotenzial kann sprachlich realisiert werden, beispielsweise indem der Name des Inhabers in den Vordergrund gestellt wird und indem die Unternehmenstexte den Sprachstil des Unternehmensführers fortführen. Der implizite und explizite Hinweis auf die „Menschen dahinter“ und deren langfristig ausgerichtetes, verlässliches Handeln, das mit Familienunternehmen stereotyp verbunden wird, kann Wettbewerbsvorteile verschaffen. Das Vertrauen in die Eigentümer wird vom Rezipienten auf das gesamte Unternehmen übertragen.

3.2.2

Die Familie und ihr Einflussgrad im Unternehmen

Je mehr Familienmitglieder im Unternehmen aktiv sind, desto mehr Präsenz haben die Familie und ihr Sprachstil im Unternehmen. Durch eine erhöhte Präsenz der Familie wird das Unternehmen gleichzeitig verstärkt als „Familienunternehmen“ wahrgenommen und die Familienkultur und familiären Werte werden stärker in das Unternehmen hineingetragen. Daraus resultiert idealerweise ein hohes Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter füreinander und für den Erfolg des Unternehmens, was gleichzeitig ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet (vgl.

Wössner 1998, 21; Klein 2000, 77). Dabei kann die Präsenz der Familie auch negative Folgen haben, familiärer Zusammenhalt kann beispielsweise mit beruflichen Ambitionen im Widerstreit stehen (ähnliche Aspekte werden beispielsweise auch bei May 2008, 219 angesprochen).

Familienidentität und Unternehmensidentität stehen ebenso wie Familiensprache und Unternehmenssprache bei Familienunternehmen in einem starken Spannungsfeld. In den verschiedenen Kommunikationssystemen Familie und Unternehmen herrschen normalerweise unterschiedliche Regeln (vgl. Simon 2009, 43; von Schlippe et al. 2009a, 8): In Familien ist eine Nähe erzeugende und Emotionen transportierende, vornehmlich mündlich realisierte und auch konzeptuell mündliche Sprache vorherrschend, in Unternehmen hingegen wird tendenziell eher konzeptuell schriftlich und Distanz während kommuniziert – sowohl im mündlichen als auch im schriftlichen Bereich. Oftmals ist in diesem Zusammenhang auch die Rede von einem „geschäftsmäßigen Tonfall“.

Familienmitglieder agieren nun innerhalb des Unternehmens oftmals in einer „Doppelrolle“, nämlich einerseits in der geschäftlichen, andererseits in der familiären Rolle: Es „entsteht [...] in der alltäglichen Interaktion und Kommunikation die Schwierigkeit herauszufinden, wer denn wann in welcher Rolle agiert“ (Simon 2009, 45).² Weil die Systeme Familie und Unternehmen so eng ineinander greifen, kann ein Spannungsverhältnis zwischen Familiensprache (Sprache der Nähe) und geschäftlicher Sprache (Sprache der Distanz) entstehen.³ Es gilt, hier bei schriftlichen Texten das richtige Maß zu finden und damit eine positive Positionierung als Familienunternehmen zu erreichen.

.....
2 Auch für den Rollenträger selbst können hierbei Konflikte entstehen, wie sie etwa bei von Schlippe (2009) thematisiert werden.

3 Zu konzeptueller Mündlichkeit und konzeptueller Schriftlichkeit siehe Koch/Oesterreicher (1985f.) sowie Günther (1997).

3.2.3

Familienorientierte Werthaltungen und Unternehmenskultur

Zu den für Familienunternehmen typischen Werthaltungen werden Traditionsbewusstsein, langfristiges Denken und Nachhaltigkeit sowie familiärer Zusammenhalt gerechnet (siehe auch Wössner 1998, 20). Eine starke Familienkultur wird oftmals mit einer starken Unternehmenskultur verbunden (beispielsweise bei Wimmer 1998, 59).

Dies schafft ideale Voraussetzungen für die Entwicklung eines Corporate Style in Familienunternehmen:

- Beständigkeit und Kontinuität sind für Familienunternehmen wichtiger als kurzfristige Rendite (vgl. May 2008, 420): „Sie bewerten Kontinuität höher als schnellen Erfolg“ (May 2008, 420). Kontinuität ist deshalb auch in der Kommunikation des Familienunternehmens selbstverständlich.
- Werte und Ziele des Unternehmens werden „maßgeblich von der Eigentümerfamilie beeinflusst“ (May 2008, 420) und auch mit der ihrem Einfluss entsprechenden Durchsetzungskraft umgesetzt. Die Unternehmenswerte werden tatsächlich im Unternehmen „gelebt“ und spiegeln sich deshalb auch im Sprachstil der Mitarbeiter wider.

3.3

Implementierung in Familienunternehmen

Insbesondere kleinere Familienunternehmen der ersten Generation haben große Vorteile bei der Implementierung eines Corporate Style, da hier einerseits am ehesten noch ein einheitlicher Kommunikationsstil innerhalb des Unternehmens gegeben ist und andererseits durch den großen Einfluss des Unternehmensgründers ein Corporate Style mit der entsprechenden Durchsetzungskraft flächendeckend eingeführt werden kann. Der Integrationsaufwand ist auch deshalb geringer, weil die exter-

ne Kommunikation, insbesondere im schriftlichen Bereich, oftmals vor allem durch den Geschäftsführer abgewickelt wird. Nachteilig könnte sich hierbei auswirken, dass der Geschäftsführer selten ein ausgewiesener Kommunikationsexperte ist.

Aus den oben entwickelten Thesen zum Sprachstil in Familienunternehmen ergeben sich wichtige Hinweise für die Entwicklung und Umsetzung eines Corporate Style. Weil der Corporate Style auf der tatsächlichen Unternehmenssprache aufbauen sollte, empfiehlt sich bei der Entwicklung ein auf das Unternehmen angepasstes Vorgehen. Im Folgenden wird die grundlegende Vorgehensweise mit einem besonderen Blick auf Familienunternehmen vorgestellt.

3.3.1

Zielsetzung

Welche Ziele sollen mittels des Corporate Style erreicht werden? Welche Werte und Charakterzüge sind für das Unternehmen prägnant und sollen sprachlich-stilistisch dargestellt bzw. vermittelt werden? Bei der Definition der Unternehmenswerte rücken insbesondere Traditions- und Familienwerte ins Blickfeld. Dass es sich um ein Familienunternehmen handelt, ist sicherlich ein wichtiger Teil der Unternehmensidentität, es ist jedoch fraglich, ob dies eine ausreichende Differenzierung von anderen Unternehmen erlaubt. Es sollten daher weitere, spezifische(re) Werte ins Blickfeld rücken.

3.3.2

Analyse des aktuellen Sprachgebrauchs im Unternehmen

Wie klingt der im Unternehmen tatsächlich gesprochene und verwendete Sprachstil? Welche sprachlichen Merkmale sind besonders prägnant? Bei der Analyse darf es nicht nur um die schriftlichen Texte gehen, sondern es muss auch der mündliche Sprachgebrauch einbezogen werden. Um einen einheitlichen Sprachstil zu erreichen, darf der Corporate Style sich nicht

zu weit von der im Unternehmen tatsächlich gesprochenen Sprache entfernen, sondern sollte im Idealfall auf dieser basieren und die sprachlichen Charakteristika und Vorzüge des Unternehmens nach außen transportieren.

Bei der Analyse des aktuellen Sprachgebrauchs im Unternehmen könnte der Fokus auf den Sprachstil der Eigentümerfamilie gelegt werden. Unternehmen mit einem starken Einfluss der Familie entwickeln jedoch oft eine besonders starke Innensicht. Dieser Faktor und die Tatsache, dass oftmals keine eigene Stelle für Kommunikationsaufgaben und damit keine Kommunikationsexperten im Unternehmen vorhanden sind, macht es nötig, dass ein Corporate Style unbedingt in Zusammenarbeit mit externen Fachleuten entwickelt werden sollte. Eine differenzierte Analyse des aktuellen Sprachgebrauchs fällt einem außen stehenden Experten mit dem entsprechend distanzierten Blick naturgemäß leichter.

3.3.3

Definition des Corporate Style und Umsetzung

Welche Charakteristika des aktuellen Sprachgebrauchs eignen sich, um die Identität und die Werte des Familienunternehmens angemessen darzustellen? Welche sprachlich-stilistischen Mittel passen dazu und lassen sich außerdem in diesem Kontext verwenden?

Bei der Definition des Corporate Style ist es wichtig, dass sich insbesondere die Eigentümerfamilie damit identifizieren kann. Soll das „Familiäre“ des Unternehmens insgesamt betont werden, so empfiehlt es sich beispielsweise, bei der Festlegung der Unternehmenssprache vermehrt nähesprachliche Elemente einzubinden. Die Übertragung des „Familiensprachstils“ auf die Unternehmenskommunikation birgt neben erheblichem Potenzial für eine authentische und sympathische Außendarstellung jedoch auch Gefahren: Familien kommunizieren untereinander oftmals sehr spezifisch (z. B. was das Höflichkeitsverständnis betrifft), was ebenso wie Vertraulichkeit und Herzlichkeit situationsabhängig unangebracht sein kann. Hier stellt sich auch die Frage, auf welche Standardtexte der Corporate

Style übertragen werden soll. Falls beispielsweise das Duzen als Teil des Corporate Style festgelegt wurde, so kann dies theoretisch selbstverständlich auf alle Texte angewendet werden, mag aber nicht immer zielführend sein, etwa in der Korrespondenz mit Kreditgebern. Es wird also nötig, auch Grenzen des Corporate Style festzulegen. Für einige Texte bietet es sich zudem an, Textbausteine zu entwickeln, die wiederum je nach Situation individuell angepasst werden können.

Hilfreich kann auch das Erstellen von Handbüchern und Checklisten sein, in denen Richtlinien zum Corporate Style festgelegt werden. Diese ermöglichen insbesondere in Nachfolgesituationen in sprachlicher Hinsicht Kontinuität zu wahren und geben Sicherheit in der Frage, wie und in welchen Texten der Corporate Style einzusetzen ist.

Es sollte außerdem darauf geachtet werden, dass die übrigen Erscheinungsformen der Corporate Identity (insbesondere Design und Verhalten) ebenfalls mit dem gewählten Corporate Style zusammenpassen. Sie dürfen zwar unterschiedliche Seiten der Corporate Identity verkörpern, die damit verbundenen Assoziationen dürfen jedoch nicht widersprüchlich sein – eine blumige Unternehmenssprache einerseits und ein nüchterner Zweckbau als Firmensitz andererseits könnten beispielsweise Irritationen auslösen.

3.3.4

Kontrolle

Es empfiehlt sich, Feedback von den Zielgruppen einzuholen. Passt die gewählte Sprache aus ihrer Sicht zum Unternehmen? Mit welchen Werten verbinden sie das Unternehmen aufgrund des Sprachstils? Können die selbst gesteckten Ziele erreicht werden?

Ein Corporate Style sollte – entsprechend der Corporate Identity – nicht als statisch verstanden werden, sondern er muss sich auch an neue Gegebenheiten anpassen können, etwa im Falle einer Nachfolgesituation. Ein

Führungswechsel bedeutet eine große Veränderung für das Familienunternehmen, oftmals ist damit ein Generationswechsel verbunden und eine „Verjüngung“ bzw. „Modernisierung“ wird von den Nachfolgern vielleicht sogar erwartet. Es ist dann zu überlegen, ob der gewählte Corporate Style noch zeitgemäß ist und ob er noch zur Unternehmensidentität passt. Ein gewisser Grad an Kontinuität sollte jedoch auch bei Anpassungen gewährleistet sein.

3.4

Fazit und Ausblick

Die Realisation und Durchsetzung eines Corporate Style scheint gerade für kleinere Familienunternehmen einfacher zu sein, birgt jedoch auch besondere Schwierigkeiten. Es kann aufgrund einiger Besonderheiten von Familienunternehmen davon ausgegangen werden, dass die Existenz eines Corporate Style hier oftmals bereits vorausgesetzt werden kann und lediglich einer Elaboration bedarf. Zudem konnten einige Hinweise zur Umsetzung gegeben und mögliche Hindernisse aufgezeigt werden. Bei den Hinweisen zur Implementierung handelt es sich jedoch um einen idealisiert dargestellten Prozess. Ob nicht bei der Umsetzung eines Corporate Style in Familienunternehmen ganz andere Probleme relevant werden, als die oben dargestellten, muss die Praxis zeigen. Vielleicht können die hier gegebenen Hinweise auch ein Stück weit dazu beitragen, gerade diese Probleme zu vermeiden.

Grundsätzlich ist aber darauf hinzuweisen, dass die hier aufgestellten Thesen der empirischen Überprüfung bedürfen. Wie bereits eingangs dargestellt, steht die Forschung zum Sprachgebrauch in Familienunternehmen allerdings noch am Anfang. Es fehlen einerseits tragfähige linguistisch begründete theoretische Modelle zur Corporate Style-Thematik und andererseits linguistisch-empirische Untersuchungen zu Kommunikation und Sprachstil von Familienunternehmen, auf die aufgebaut werden könnte.

Von Interesse könnten etwa gesprächsanalytische Untersuchungen zum Machtverhalten in Familienunternehmen oder zum sprachlichen Ausdruck von Nähe und Distanz sein. Solche Untersuchungen könnten sowohl für die betriebswirtschaftliche als auch für die linguistische Forschung sehr lohnend sein und beispielsweise Schlussfolgerungen über die strukturelle Verschränkung von Familie und Unternehmen ermöglichen sowie weitere Erkenntnisse zu den Besonderheiten von Familienunternehmen im Unterschied zu Publikumsgesellschaften erbringen. Aus sprachwissenschaftlicher Sicht könnten so ausgerichtete Untersuchungen ebenfalls interessant sein, da in Familienunternehmen besonders häufig Wechsel und Konflikte zwischen der Sprache der Nähe und der Sprache der Distanz zu erwarten sind.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk (1998): *Das Handwerk des Unternehmers: Überlegungen zur Unternehmergebung*. In: Miller, Mark (Hg.): *Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 199–229.

Förster, Hans-Peter (1994): *Corporate Wording. Konzepte für eine unternehmerische Schreibkultur*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.

Förster, Hans-Peter (2001): *Corporate Wording. Das Strategiebuch. Für Entscheider und Verantwortliche in der Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen.

Günther, Hartmut (1997), *Mündlichkeit und Schriftlichkeit*. In: *Sprachen werden Schrift*. Heiko Balhorn, Heide Niemann (Hsg.), S. 64–73.

Hack, Andreas (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. In: Witt, Peter (Hg.): *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Special issue, 2/2009).

Halter, Frank A. (2009): *Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. Die Emotionen des Unternehmers*. Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 2009. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Reihe: Kleine und mittlere Unternehmen, 18).

Klein, Sabine B. (2000): *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Koch, Peter & W. Oesterreicher (1985). *Sprache der Nähe – Sprache der Distanz. Mündlichkeit und Schriftlichkeit im Spannungsfeld von Sprachtheorie und Sprachgebrauch*. In: *Romanistisches Jahrbuch* 36, S. 15–43.

Koch, Peter & W. Oesterreicher (1997). *Schriftlichkeit und Sprache*. In: H. Günther & O. Ludwig (Hg.), *Schrift und Schriftlichkeit. Ein interdisziplinäres Handbuch internationaler Forschung*. 1. Halbband. Berlin. S. 587–604.

May, Peter (2008): *Familienunternehmen. Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen*. In: Rödl, Christian; Scheffler, Wolfram; Winter, Michael (Hg.): *Internationale Familienunternehmen. Recht, Steuern, Bilanzierung, Finanzierung, Nachfolge, Strategien; Festschrift für Bernd Rödl zum 65. Geburtstag*. München: Beck, S. 417–429.

Miller, Mark (Hg.) (1998): *Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler.

Reins, Armin (2006): *Corporate Language. CL; wie Sprache über Erfolg oder Misserfolg von Marken und Unternehmen entscheidet*. 1. Aufl. Mainz: Schmidt.

Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.) (2009): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 2).

Sauer, Nicole (2002): *Corporate Identity in Texten. Normen für schriftliche Unternehmenskommunikation*. Berlin: Logos.

Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (2007): *The Power of Stories – zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen*. In: *KONTEXT*, Jg. 38, H. 1, S. 26–4.

Schlippe, Arist von (2009): *Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen*. In: Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 2), S. 49–71.

Schlippe, Arist von; Buberti, Constanze; Groth, Torsten; Plate, Markus (2009a): *Die zehn Wittener Thesen*. In: Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 2), S. 1–24.

Schlippe, Arist von; Rüsen, Tom; Groth, Torsten (Hg.) (2009b): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 1).

Simon, Fritz B. (2009): *Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs*. In: Schlippe, Arist von; Rüsen, Tom; Groth, Torsten (Hg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 1), S. 17–46.

Vogel, Kathrin (2009): *Sprachstil und Corporate Identity*. In: Janich, Nina (Hg.): *Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften in GWV Fachverlage GmbH, S. 191–197.

Wimmer, Rudolf (1998): *Die besondere Unternehmenskultur von Familienunternehmen – Erfolgsfaktor oder Bürde?* In: Miller, Mark (Hg.): *Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 59–64.

Witt, Peter (Hg.) (2009): *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Special issue, 2/2009).

Wössner, Mark (1998): *Familienunternehmen – Charakteristika und typische Problemfelder*. In: Miller, Mark (Hg.): *Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 19–23.

4 CSR und Familien- unternehmen

Unternehmer und Unternehmensgeschichten

Von Alexandra Knauer, Wissenschaftliche Gerätebau
Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH, www.knauer.net

4.1

Unternehmensbeschreibung

KNAUER entwickelt und produziert spezielle Analysengeräte, mit deren Hilfe es möglich ist, geringste Mengen an Schadstoffen beispielsweise in Lebensmitteln oder Gewässern nachzuweisen oder z. B. die Qualität von pharmazeutischen und chemischen Produkten zu prüfen. Die eingesetzte Technologie wird als Flüssigkeitschromatographie (HPLC) bezeichnet. In der wissenschaftlichen Forschung ist diese faszinierende Technologie heute eine der wichtigsten Untersuchungsmethoden.

KNAUER ist der älteste Hersteller von HPLC-Systemen in Deutschland und zählt heute mit seiner neusten Ultra HPLC (UHPLC) zu den technologisch führenden Unternehmen auf diesem Gebiet. Dabei behauptet sich das Unternehmen erfolgreich gegen große Konzerne und exportiert seine Geräte in mehr als 60 Länder. Die Entwicklung und Produktion geschieht in Berlin-Zehlendorf mit großer Hingabe, um Anwendern in Wissen-

schaft und Routinelabors weltweit nützliche Werkzeuge zur Verfügung zu stellen.

Es gehört zu den Leitsätzen von KNAUER, in allen Belangen ein zuverlässiger Geschäftspartner zu sein, unkomplizierte und solide Produkte herzustellen und sich auf seine Kernkompetenz zu konzentrieren. Verantwortungsbewusstes Handeln ist lang geübte Praxis bei KNAUER: Dies gilt nicht nur im Geschäftsalltag und beim schonenden Umgang mit Ressourcen, sondern besonders gegenüber Mitarbeitern/innen und deren Familien, aber auch gegenüber dem Bezirk und seinen Einrichtungen am Standort in Berlin.

Das Unternehmen ist ein Familienunternehmen. Es wurde 1962 von Dr. Herbert Knauer und seiner Frau Roswitha in Berlin gegründet. 1995 wurde Tochter Alexandra Knauer zur Geschäftsführerin bestellt. Sie ist seit Dezember 2000 Eigentümerin der Firmen der KNAUER-Gruppe und des Produktionsgebäudes in Berlin-Zehlendorf. Frau A. Knauer und Herr Dr. A. Bünz leiten gemeinsam das Unternehmen. Die Eltern setzen sich nach wie für die Firma ein. Herr Dr. Herbert Knauer gibt mit seinen technischen Ideen immer wieder Impulse und seine Frau unterstützt die Vertriebsaktivitäten und gewinnt neue Kunden auf Messen in aller Welt. Wenn sie nicht auf Reisen ist, unterstützt sie auch ihre Kinder und kümmert sie sich sehr engagiert um die Enkelkinder.

Branche: Wissenschaftliche und Analysengeräte (Labormessgeräte)

Anzahl der Mitarbeiter/innen: 100

Produkte: UHPLC und HPLC-Geräte für die Analytik, HPLC-Geräte zur Reinigung von Wirk- und Wertsubstanzen, SMB-Systeme für die kontinuierliche Substanzreinigung, HPLC-Trennsäulen, Osmometer zur Messung von Teilchenkonzentrationen

Dienstleistungen: Applikationsentwicklung, OEM-Lösungen und Softwareentwicklung



Abb. 1

4.2 Corporate Social Responsibility / Gesellschaftliche Verantwortung

Der Begriff Corporate Responsibility (CR) bzw. Unternehmensverantwortung, auch Unternehmerische Verantwortung beschreibt den Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Mitarbeiter, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld hat. Corporate Responsibility steht im engeren Sinn für eine Unternehmensphilosophie, die Transparenz, ethisches Verhalten und Respekt in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellt. Der Begriff „CR“ umschließt die Themenbereiche Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance und Corporate Citizenship.⁴

.....
4 Bassen, A./Jastram, S./ Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Heft 2 (2005), S. 231–236.

4.3

Entwicklung gesellschaftlichen Engagements im Familienunternehmen KNAUER

Der Europäische Sozialfonds (ESF) und das Land Berlin haben ein Pilotprojekt gefördert, das die Verankerung von Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gezielt voran bringen sollte. Zehn Unternehmen aus Berlin wurden bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer CSR-Strategie qualifiziert, vernetzt und individuell beraten. Das Projekt wurde vom TÜV Rheinland mit einer Laufzeit von 2 Jahren bis Ende 2009 durchgeführt.

Die Firma KNAUER wurde für dieses Projekt gezielt angesprochen und ausgewählt, da bereits bekannt war, dass KNAUER die sozialen und ökologischen Aktivitäten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern/innen stetig ausweitet.

Die Teilnahme am Pilotprojekt bedeutet für KNAUER nicht nur eine Bestätigung des bisherigen Handelns, sondern auch, dass das Unternehmen zukünftig noch systematischer vorgehen kann, um die gesetzten Ziele schneller zu erreichen und das Wohlergehen aller Beteiligten zu steigern.

CSR besteht aus 3 wichtigen Säulen, die zu beachten sind:

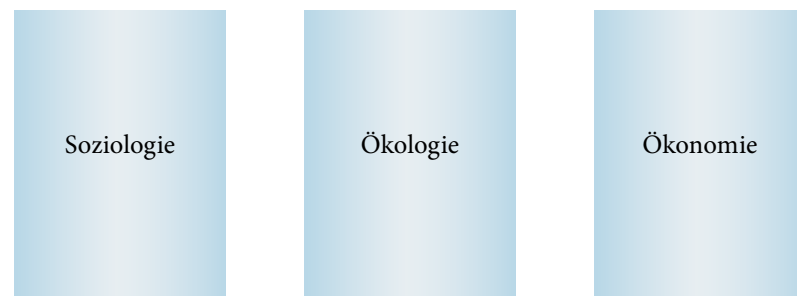


Abb. 2

Im Rahmen des Projektes wurde vermittelt, was für Aktivitäten sich alle dem Oberbegriff CSR zuordnen lassen. Es geht dabei um sehr viel mehr als nur Spenden/Sponsoring oder zum Beispiel familienfreundliche Personalpolitik. Für schlechte Stimmung in Unternehmen gibt es oft einen ganz einfachen Grund: Kommunikationsprobleme. Diese können ganz gezielt angegangen und reduziert werden.

Außerdem gilt es, den CSR-Gedanken bis in die Kernprozesse und die Produkte voranzutreiben. Es gibt also eine ganze Reihe von Handlungsfeldern:⁵

- Betrieblicher Umweltschutz
- Interessen der Mitarbeiter
- Ökologische Produktverantwortung
- Verbraucherschutz und Kundeninteressen
- Umweltschutz in der Supply Chain
- Arbeitsbedingungen und Menschenrechte
- Faire Handels- und Geschäftspraktiken
- Bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung

Im Rahmen des Projektes wurde KNAUER individuell beim Aufbau einer CSR-Strategie und der Auswahl und Umsetzung von CSR-Projekten beraten und begleitet.

.....
5 CSR-Broschüre des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

4.4

Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung vor dem Projekt

KNAUER zeigte seit der Firmengründung im Jahr 1962 Verantwortung für seine Mitarbeiter/innen und bewies auch damals schon soziales Engagement. Allerdings waren diese Aktivitäten bislang vor allem von der Inhaberfamilie und der Geschäftsführung getrieben und das Einbeziehen und Informieren der Mitarbeiter erfolgte eher sporadisch. Es handelte sich um punktuelle und viele Ad-hoc-Aktivitäten. Ziele, Visionen, Strategien und Resultate waren dabei für Mitarbeiter und Außenstehende kaum erkennbar. Eine strukturierte Auswertung war somit auch nicht möglich. Aktivitäten, die früher auch nicht neu-deutsch „CSR“ genannt wurden, wurden demnach bei weitem nicht so facettenreich vorangetrieben wie heute. Das Interesse und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden waren aber schon immer ein wichtiger Faktor des Unternehmenserfolges.

In vergangenen Zeiten hat KNAUER gelernt, dass auch bei Schwierigkeiten oder größeren Herausforderungen im Berufsalltag der Spaß und die Freude an der Arbeit nicht verloren gehen dürfen. Denn wir vermuten schon lange, dass gute Kommunikation und eine Übertragung des eigenen „Wohlfühl-Faktors“ auf die Mitarbeiter/innen auch bessere Arbeitsergebnisse mit sich bringen. Das Unternehmen möchte, dass seine Mitarbeiter/innen – so wie die Inhaber/Geschäftsführer selbst auch – gerne zur Arbeit kommen. Mit mehr Vertrauen und verbesserter Kommunikation können Ängste und Fehler verringert werden und ein Nährboden für höhere Produktivität und kreative Schaffenskraft entstehen. Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet für KNAUER heute wie damals in besonderer Weise Verantwortung zu übernehmen und zu übertragen.

4.5

Motivation zur Teilnahme

Positiven Einfluss auf die Teilnahme und die Entwicklung des Projektes übten die Einigkeit und Leidenschaft beider Geschäftsführer aus; der gemeinsame Wille und das große Interesse am Thema waren Antrieb und Motor von Beginn an. Die Suche nach dem richtigen Weg, die Aussicht auf Lernerfahrungen und die Möglichkeit der Weiterentwicklung des ganzen Unternehmens als auch der Mitarbeiter/innen waren wichtige Gründe für unsere Entscheidung zur Projektteilnahme. Die Professionalität der Akteure und die gezielte Offenheit des Projektkonzepts sagte uns sehr zu. Es handelte sich nicht um ein schnelles, für nur kurze Zeit angelegtes Projekt, mit dem ein Unternehmen schon bald alleine dasteht. Dank der langen Laufzeit und der engen Begleitung durch einen externen Berater war eine kontinuierliche Unterstützung sichergestellt.

Die Möglichkeit einer erhöhten Sichtbarkeit der Firma KNAUER stellte ein weiteres Entscheidungskriterium dar. Denn die Teilnahme an einem solchen Projekt des TÜVs, der Firma „outermedia“ und des Landes Berlin mit nur wenigen weiteren Firmen versprach eine hohe PR-Wirksamkeit und Wahrnehmung des Unternehmens über das eigene Umfeld hinaus. Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht war auch die finanzielle Förderung durch die EU und das Land ein wichtiger Pluspunkt.

4.6

Motivation während des Projekts

Wie in jedem vergleichbaren Projekt ist es eine große Herausforderung, die Erfordernisse und Wünsche in den betrieblichen Alltag einzupassen. Die Einbindung möglichst aller Mitarbeitenden in das CSR-Projekt war zu Beginn entscheidend, denn CSR ist ein Teamspiel.

KNAUER nahm und nimmt die Information und Beteiligung der Belegschaft sehr ernst. Die dynamische Entwicklung des CSR-Leitbildes

war ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu bewusstem Handeln in den verschiedenen Feldern und Anforderungsbereichen der CSR. Die Auswahl der Handlungsfelder wurde bewusst nicht „von oben“ bestimmt. Vielmehr musste in einer iterativen Weise agiert werden, in einem Wechsel zwischen Geschäftsführungsentscheidungen und interner Kommunikation, verknüpft mit unserer Corporate Identity. Wir waren über die Monate sehr motiviert und produktiv und haben nicht alle, aber doch viele Ideen mit Leben erfüllt.

In einem Projekt wurden zum Beispiel die traditionellen Beziehungen zu einem etablierten Wohlfahrtsverband bewusst weiter entwickelt und gemeinsam ein sogenannter Social Day durchgeführt, an dem die Mitarbeiter/innen von der Arbeit freigestellt wurden.



Abb. 3

Es wurde die Idee für einen Schüler-Experimentierraum (einen Lernort in unserem Firmengebäude für Schulen aus der Umgebung) kreiert und in die Planung aufgenommen. Mit Spaß und guter Anleitung können hier künftig von den Kindern naturwissenschaftliche Fragestellungen bearbeitet werden. Ferner wurde eine Reiserichtlinie auch unter Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Gesichtspunkten erarbeitet, freigegeben und implementiert.

KNAUER hat mithilfe ständiger Reflektionen einen Weg gefunden, sein dynamisches Leitbild als Strategie-Weg zu beschreiten und somit eine große Offenheit durch Sensibilisierung erlangt.

4.7

Ausgewählte umgesetzte kommunikationsförderliche CSR-Projekte

Bei KNAUER sind inzwischen gut 100 Mitarbeiter/innen beschäftigt. In den letzten Jahren hat sich die Zahl kontinuierlich erhöht. Nicht jeder kennt daher automatisch die Mitarbeiter der anderen Abteilungen. Für eine gezielte und schnelle Kommunikation ist es aber sehr wichtig, informiert zu sein, wer für welche Aufgaben zuständig ist und über spezielle Kenntnisse verfügt. Vieles spricht dafür, abteilungsübergreifende Kommunikation zu fördern.

Zur Bearbeitung und Umsetzung von CSR-Projekten wurden deshalb gezielt gemischte, abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen zusammengestellt. Die Tätigkeit als Arbeitsgruppe stellte sicher, dass verschiedene Interessen und Ideen gehört und nicht nur die Präferenzen einzelner Mitarbeiter/innen berücksichtigt wurden. Die übergreifenden Arbeitsgruppen waren kommunikationsförderlich, denn durch sie kam es auch zu angeregten offenen Diskussionen und Informationsaustausch.

Es gab solche Arbeitsgruppen z. B. für die Erstellung der neuen Dienstreiserichtlinie oder für die Überarbeitung der Regelungen zu Arbeits- und Pausenzeiten für das ganze Unternehmen. Die Arbeitsgruppen wurden entweder von der Geschäftsführung oder externen Beratern moderiert. Die Mitarbeiter/innen waren aufgefordert, Einfluss zu nehmen und mit zu gestalten. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen fanden gute Akzeptanz.

Die Arbeitsgruppe „Garten“ beschloss z. B. die Anschaffung von Liegestühlen und anderen Gartenmöbeln sowie die Neuverlegung von Wegen. Seither wird der 2.000 qm große schöne Garten im Sommer regelmäßiger

zur Erholung, Inspiration und zu Gesprächen genutzt. Liegestühle laden zu einem Sonnenbad ein und auch hier ist ein guter Rahmen gegeben für einen ungestörten und ungezwungenen Austausch von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Abteilungen. Der Garten wird in den Pausen genutzt, aber auch Besprechungen und Sommerfeste finden hier statt.



Abb. 4

Ferner liegen uns als Familienunternehmen auch die Kinder unserer Mitarbeiter/innen und die damit verbundenen Betreuungsschwierigkeiten in Ausnahmefällen am Herzen. Es wurde daher ein „Kinderraum“ geschaffen, der es bei speziellem Bedarf (z. B. im Krankheitsfall oder bei Kitaschließungen) ermöglicht, Arbeit und Familie gerecht zu werden. Die Betreuung kann durch Kollegen erfolgen, die sich dafür melden und freistellen lassen können. Der Raum grenzt an das Kommunikationscenter an und KNAUER Mitarbeiter zeigen ihn häufig mit gewissem Stolz ihren Besuchern. Daraus resultieren sehr schnell Gespräche über CSR, Familienpolitik und moderne Geschäftsführung.



Abb. 5

Im Rhythmus von 2 Jahren werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Befragung besteht aus einem Teil, der mit dem persönlichen Namen gekennzeichnet wird und konkrete Verbesserungsvorschläge enthält. Gute Ideen werden prämiert. Der zweite Teil wird anonym abgegeben, damit die Mitarbeiter/innen frei Kritik üben und Missstände benennen. Mitarbeiter/innen, die eher nicht gerne über ihre Ideen sprechen, haben in den schriftlichen Befragungen die Möglichkeit, sich zu äußern. Die Beteiligung an den Befragungen in den Jahren 2007 und 2009 lag bei über 30 %. Die Antworten bieten viel Potenzial, um effektive Verbesserungsmaßnahmen zu finden. Alle Antworten und Anregungen wie auch Kritik werden statistisch ausgewertet. Die Ergebnisse und Entscheidungen zur Umsetzung werden allen Mitarbeiter/innen präsentiert und die Liste mit allen Details ist im Intranet allen Mitarbeitern zugänglich. Die Geschäftsführung zeigt damit, dass sie kritikfähig ist und konsequent an Verbesserungen arbeitet. Das schafft Vertrauen und fördert die Offenheit der Mitarbeiter/innen.

Früher haben die Mitarbeiter/innen separat in ihren Abteilungen in kleinen Pausenecken gefrühstückt oder ihr Mittagessen eingenommen. Das Anfang 2009 eingerichtete Kommunikationscenter ist ein großer, schön

ausgestalteter Raum, der von allen für die Pausen genutzt werden kann. Dort können Nahrungsmittel aufbewahrt und erwärmt werden und es stehen kostenfrei warme Getränke zur Verfügung.

Es gibt bewusst keine feste Sitzordnung und so sitzen Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Bereiche zusammen, lernen sich besser kennen und kommen dienstlich oder auch privat ins Gespräch. Anfangs gab es gegen dieses Projekt großen Widerstand. Viele Mitarbeiter/innen artikulierten die unterschiedlichsten Bedenken. Heute ist der Raum akzeptiert und wurde in der letzten Mitarbeiterbefragung von vielen als eine wichtige Verbesserung gelobt.



Abb. 6



Abb. 7

4.8

Erkenntnisgewinn – Was hat die Teilnahme gebracht?

Im Hause KNAUER wurde das CSR-Projekt ganz bewusst kommuniziert und integriert, so dass es große Akzeptanz fand. Das Thema CSR ist der Firma über das Pilotprojekt hinaus sehr wichtig. Unsere CSR-Broschüre bietet einen Überblick darüber, wie wir zu CSR stehen und welche Aktivitäten wir sowohl in der Vergangenheit als auch während der Projektlaufzeit entwickelt und umgesetzt haben. Unser Weg ist zielgerichteter als früher.

Die Geschäftsführung hat eine Vorreiterrolle übernommen und somit entscheidende Impulse gesetzt, die wiederum zu neuen Handlungskonsequenzen führen. Unsere unternehmerischen Entscheidungen fallen wir nicht mehr ohne Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und Zukunftsorientierung. Durch CSR motivierte, innovative Kriterien bieten uns dabei Orientierung und einen veränderten Handlungsrahmen. Wir haben die 3 Säulen der CSR, die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales genau vor Augen. Die allzu häufige Kurzfristigkeit bei Planungen und

Denkweisen, die der unternehmerische Alltag scheinbar aufzwingt, lässt spürbar nach. Zugleich verstärken sich subjektive Emotionen: „sich gut zu fühlen und Gutes zu tun“ ist aus dem unternehmerischen Alltag nicht mehr weg zu denken.

Das Unternehmen wird dadurch auch krisenfester, das ist unsere heutige Überzeugung. Denn wenn die Motivation und das „Wohlbefinden“ der Inhaberin und des Geschäftsführers sowie der Mitarbeiter/innen hoch sind und weiter steigen, wachsen auch Identifikation, Treue zum Unternehmen und Engagement. Fluktuation und Demotivation sind dann entsprechend geringer und können wenig Schaden ausrichten. CSR erhöht insgesamt unser Gemeinschaftsgefühl. Unser Stolz auf das, was wir zusammen leisten, eröffnet uns die Entwicklung immer weiter gehender Ansprüche an unser gesellschaftliches Engagement und somit an uns selbst, unser Arbeitsumfeld und unseren Bekanntenkreis. Die Diskussionen und Arbeitsgruppen rund um das Thema CSR haben positive Auswirkungen im Unternehmen und auf die Gesellschaft und unser Umfeld und werden die öffentliche Meinungsbildung entsprechend beeinflussen. In diesem Sinne führen wir Gespräche mit unseren Stakeholdern und können mittelfristig zu neuen Bewertungsaspekten bei gemeinsamen Themen gelangen. Diese Wechselwirkung mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern ist eine wesentliche Erkenntnis unseres gewachsenen Engagements, die wir gern weiter voranbringen wollen.

Die oben beispielhaft genannten kommunikationsförderlichen CSR-Projekte haben dazu beigetragen, dass über die verbesserte Kommunikation auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessert und die Effizienz gesteigert wurde. Das Betriebsklima ist überdurchschnittlich gut. Die Geschäftsführung ist präsent und für jeden Mitarbeiter/in ansprechbar, sucht die Kommunikation und geht mit gutem Beispiel voran. Konstruktive Kritik ist erwünscht und Fehler dürfen gemacht werden. Aus Fehlern wird gelernt und Prozesse werden verändert, um sie künftig zu vermeiden. Die Mitarbeiter/innen werden umfassend und regelmäßig über den Stand des Unternehmens, Erfolge und Misserfolge, Projekte, Strategie

und Ziele informiert. Diese offene Sprache und Kommunikation gehören zu CSR, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor und müssen gepflegt werden.

Gerade in Krisen- und Umbruchzeiten kommt es vor, dass sich Mitarbeiter fragen, ob ihre Geschäftsführung noch auf dem richtigen Kurs ist. Es ist für die Unternehmenslenker gerade dann sinnvoll, sich Hilfe und Anregung zu holen durch externe Berater und Spezialisten. Ein solches Vorgehen deutet nicht auf Schwäche, sondern im Gegenteil auf Stärke hin. Das Kommunikationsverhalten der Geschäftsführer zeigt, ob genügend Selbstvertrauen vorhanden ist, so dass sie ihrer Sache sicher sind und über Probleme sprechen und den Mitarbeitern gegenüber offen auftreten können. Ängste, Zweifel, Unwissen und Unsicherheit in der Belegschaft sind kontraproduktiv.

CSR ist für uns ein Weg mit Ziel bzw. einer bestimmten Richtung, aber ohne Ende. Es ist Bestandteil unserer Planung geworden und wichtiger Punkt in unseren dokumentierten jährlichen Qualitätszielen. Unsere Überzeugung wurde gefestigt: CSR ist ein dauerhaftes Thema, das unser Unternehmen verändert hat und weiter verändern wird. Die Ganzheitlichkeit steht für uns auch zukünftig im Vordergrund und dabei geht es um mehr als um Profit. Es ist die Bewältigung von Herausforderungen und eine Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen. Wir wissen, dass wir mit CSR das Richtige tun und es nicht nur Zufriedenheit für uns selbst, sondern auch für unsere Mitarbeiter/innen und deren Familien mit sich bringt.

Jedes Unternehmen muss sich weiterentwickeln und verändern, um dauerhaft erfolgreich auf dem Markt zu sein. Wir sind davon überzeugt, dass CSR dazu beitragen wird, dass wir Stärken wie Innovationskraft und effizienten Ressourceneinsatz weiter ausbauen können und davon langfristig profitieren werden.

CSR bedeutet für uns heute und in den nächsten Jahren ein übergreifendes Engagement und löst positive Resonanz bei den Mitarbeiter/innen sowie unseren Geschäftspartnern und Kunden aus. Mit dem Thema CSR

schwimmen wir mit vielen quasi auf derselben Welle und die Übereinstimmung des CSR-Gedankens ist größer als vermutet. Mit CSR überschreiten wir den eindimensionalen Austausch mit unserer Umwelt und treffen uns auf mehreren Ebenen. Der Kontakt wird dadurch viel intensiver und effizienter.

Uns ist auch bewusst geworden, dass CSR Zeit braucht. Für die erfolgreiche Umsetzung und Durchdringung des Unternehmens braucht es Enthusiasmus und gleichzeitig Gelassenheit, so dass sich die Dinge in ihrer Vielfalt auch entwickeln können. Wir sind bereit, auch in Zukunft Zeit und Geld zu investieren. CSR ist für uns nicht nur ein Zwei-Jahres-Pilotprojekt, sondern ist fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie geworden.

Auszug aus der Qualitätspolitik 2010: „Die gesellschaftliche Verantwortung auch „Corporate Social Responsibility“ genannt ist für uns eine Herzensangelegenheit. Wir denken ganzheitlich und engagieren uns in der Gesellschaft. Wir wollen einen Beitrag leisten, um nachfolgenden Generationen eine intakte Umwelt zu hinterlassen.“

Wir freuen uns, wenn sich andere Unternehmen von unseren positiven Erfahrungen inspirieren und anstecken lassen.

5 (An)sprache für Mitarbeiter

Von Dr. Jens Junge, Ticcon AG und, Mediatrust GmbH, u. a.
www.spielen.de

5.1 Gemeinsame Interessen?

Sie sind Unternehmer? Prima! Sie haben sich dazu entschlossen, für sich und andere Menschen selbstverantwortlich aktiv zu werden. Sobald Ihre unternehmerische Idee so gut ist, dass sie mehr Menschen ernähren kann, als nur Sie selbst, beginnt die Suche nach passenden Mitarbeitern und vielleicht wächst so aus einem kleinen Unternehmen mit der Zeit ein mittleres oder gar großes Unternehmen.

Dann werden mehr Mitarbeiter benötigt, mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen und immer drängender wird die Frage, wie die Unternehmensführung mit diesen Mitarbeitern spricht, wie man sie im Sinne der Kunden und des Unternehmens motiviert?

Sind es gar schon Mit-Unternehmer, die Sie eingestellt haben oder fühlen Sie sich eher in der Rolle des „Kindergärtners“ oder des „Generalfeldmarschalls“, der seine Unternehmensinteressen fast nur über Befehle und

Kontrollinstrumente durchsetzen muss? Welche Sprache sprechen Ihre Mitarbeiter? Welche Interessen verfolgen Sie?

Stecken hinter den Interessen Ihrer Mitarbeiter zusammenführende (konjunkte) oder eher trennende (disjunkte) Einstellungen und Verhaltensweisen?⁶

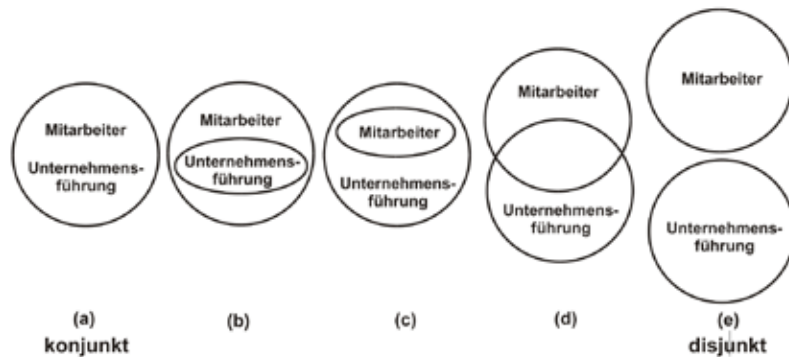


Abb. 1: Interessen Mitarbeiter und Unternehmensführung, das Problem der konjunkten, zusammenführenden und der disjunkten, trennenden Normen.

Stellen Sie sich bitte vor, Sie seien der Geschäftsführer der Firma Plokis, Herr Obermeier. Ihr Mitarbeiter, Herr Kleinschmidt, soll seit Wochen für den Kunden, die Firma Walter, ein Angebot erstellen. Der Geschäftsführer der Firma Walter ruft bei Ihnen an und beschwert sich, dass er das Angebot immer noch nicht erhalten hat. Was machen Sie nach einem solchen Telefonat? Sie müssen mit Ihrem Mitarbeiter, Herrn Kleinschmidt reden. Aber wie? Sollen Sie ihn für sein schädigendes Verhalten maßregeln? Interessieren Sie die Gründe für sein Nichtagieren? Wollen Sie sicher stellen, dass so etwas nicht wieder vorkommt?

Werden Sie laut, setzen Ihrem Mitarbeiter eine Frist von wenigen Stunden, bis das Angebot fertig zu sein hat? Ansonsten könnte er zügig seine Sachen

.....

⁶ Coleman, James S. (1994): Grundlagen der Sozialtheorie.

packen. Oder haben Sie Verständnis für Herrn Kleinschmidt, der doch die letzten Wochen so viele Sachen auf seinem Schreibtisch hatte und heute Nachmittag zum Kindergeburtstag seiner Tochter Frieda muss? Und der Kunde wartet weiterhin auf sein Angebot?

Gibt es den „richtigen Weg“? Ist es der des internen Coachs für Ihre Mitarbeiter, der ihnen hilft, die „richtigen“ Dinge zu erkennen. Was wäre zu tun?

5.2 Der Suchprozess

Wenn Sie die oben skizzierte Unternehmenssituation analysieren möchten, dann stellen sich z. B. die folgenden Fragen:

- Hatte Herr Kleinschmidt wirklich so viele andere Dinge zu erledigen, die noch zeitkritischer waren? Benötigt er ggf. im Backofficebereich eine personelle Unterstützung? War seine Prioritätensetzung vielleicht doch im Sinne des Unternehmens?
- Hat Herr Kleinschmidt ein persönliches Problem, das ihn aktuell von einer effizienten Arbeit abhält, wobei er doch früher immer zuverlässig war?
- Fehlt Herrn Kleinschmidt eine fachliche Information, um das Angebot fertig zu stellen? Reicht sein Wissen nicht aus?
- Ahnt Herr Kleinschmidt, weil er den Markt als Frontmann gut kennt, dass die Firma Walter nur ein Pseudoangebot einfordert, aber eigentlich, wie bisher, mit einem unserer Wettbewerber weiterhin zusammen arbeiten möchte. Hat er persönliches Wissen, das uns helfen kann, Ressourcen zu sparen?
- Kann sich Herr Kleinschmidt nicht mit unserer Unternehmenskultur identifizieren, hat innerlich längst gekündigt, kümmert sich nur noch um seine eigenen Interessen und macht seinen „Dienst“ nach Vorschrift?

Die Gründe für eine nicht ausgeführte Handlung können sehr vielfältig und vielschichtig sein. Nur über Kommunikation können die Ursachen für das Verhalten erkannt werden.

5.3

Der Versuch eines einheitlichen Erklärungsmusters

Das Leben ist Veränderung. Dieses kontinuierliche Kommen und Gehen erwächst aus ständig wirkenden Polaritäten. Wir nehmen an, dass zum Leben neben der Materie der Geist dazu gehört. Geist und Materie gehören zusammen und stehen im Austausch. Der Mensch agiert als Vermittler zwischen Geist und Materie (s. Abb. 2).

Jede Körperzelle, jedes System, so auch jedes Unternehmen als soziales System bedarf eines Führungssystems, einer Verfassung, der geistigen oder geistlichen Spielregeln, die unser tägliches Verhalten beeinflussen.

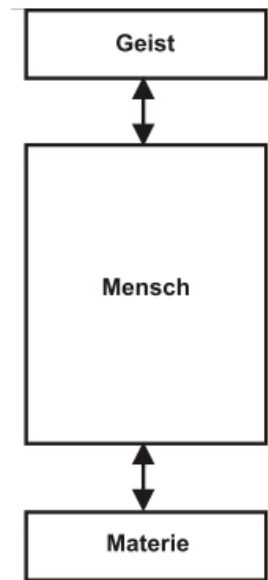


Abb. 2: Der Mensch als Akteur zwischen Geist und Materie

Menschen sind Teil eines Ganzen. Ohne Atmung, Nahrung oder Mitmenschen ist unser Leben nicht vorstellbar. Wenn es nun aber Probleme mit unseren Handlungen, unserem Verhalten gibt, können wir diese nur unter Beachtung des Umfelds systematisch und strukturiert lösen. Wenn wir in

dem Umfeld, dem gesellschaftlichen Rahmen oder der von uns beeinflussten unternehmerischen Institution tätig sind, wo wir uns bewegen, wo wir leben und unsere Austauschprozesse mit Informationen und Materie gestalten, dann stellt sich die Frage, wonach wir eigentlich fragen sollen?

Der Mensch besitzt nach Platon (428–347 v. Chr.), Aristoteles (384–322 v. Chr.) und auch unter anderer Bedeutung in der Bibel (1. Thessa., 5,23) drei verschiedene Wesensteile (Trichotomie): Geist, Seele und Körper (s. Abb. 3).

Aus diesen drei Bausteinen entsteht und entwickelt sich die menschliche Persönlichkeit. Der Geist wird als eine überindividuelle Struktur verstanden, zu der das Individuum freiwillig Kontakt unterhält. Eine Einheit mit dem führenden Geist ist somit nicht selbstverständlich, aber sie kann erlernt werden.

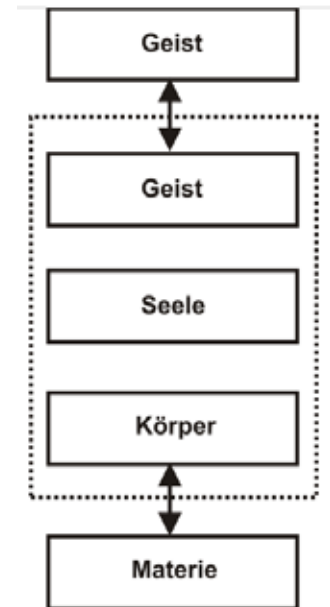


Abb. 3: Dreiteilung des Menschen in Körper, Seele und Geist

Bevor wir an dieser Stelle zu philosophisch oder religiös werden, nehmen wir zum einen den Gedanken einer sinnvollen, strukturellen Dreiteilung in Bezug auf die generellen Analyseabsichten mit sowie zum anderen das Ziel, über die eigene Existenz hinaus zu denken, wenn nicht gleich bis zum Reich Gottes, dann zumindest bis zum Nächsten, dem Kunden, der immer noch auf sein Angebot wartet.

Der Mitarbeiter in einem Unternehmen sollte im Interesse seines Kunden handeln können und natürlich auch im Interesse des Unternehmens, das sich Umsatz und Erträge zur eigenen Existenzsicherung wünscht. Diese beschriebenen Wechselbeziehungen führen uns zur Principal-Agent-Theorie, die auf das Phänomen unvollständiger Verträge zurückgeht.⁷

Wenn die Wechselbeziehungen zwischen Menschen nicht so funktionieren wie geplant, werden oftmals Juristen bemüht. Aus der Betrachtung dieser langjährigen Erfahrungen gerichtlicher Auseinandersetzungen ist im rechtswissenschaftlichen Bereich eine Theorie entwickelt worden, in der drei Akteure ihre Rollen einnehmen: Ein Prinzipal (z. B. ein Arbeitgeber), ein Agent (z. B. ein im Auftrag des Prinzipals agierender Angestellter) sowie eine Drittpartei (z. B. ein Kunde).

Bei der Analyse der Gründe, warum Meinungsdivergenzen zwischen Prinzipal und Agent entstanden, hat die Wissenschaft drei Faktoren erkannt:

- Mangelhafte, verborgene Handlungen, wobei das Verhalten des Agenten zu einem Schaden für den Prinzipal führt
- Falsche, verborgene Absichten, wobei wider besseres Wissen oder auf Grund von Eigeninteressen des Agenten dem Prinzipal ein Schaden entsteht.
- Fehlende oder verborgene Eigenschaften, wobei der Agent dem Prinzipal z. B. eine entscheidende Information vorenthält.

Selbst mit enormen Kontrollaufwand hätte der Prinzipal diese verborgenen Informationen, Handlungen oder Absichten nicht zeitig aufdecken können. Das Bewusstsein für einen Schaden entsteht somit zumeist nicht rechtzeitig oder zeitlich versetzt, so dass er nicht verhindert werden kann; es liegt eine sog. Informationsasymmetrie vor.

Lösungsansätze zur Verhinderung eines Prinzipal-Agent-Problems sind z. B. die erwähnte, verstärkte Kontrolle mit höheren Kosten (Bürokratie),

.....
7 Coleman, James S. (1994): Grundlagen der Sozialtheorie.

ausgefeilte Informationssysteme und ein Vieraugen-Prinzip, ein Anreizsystem (wobei Geld nicht langfristig der Garant für Treue ist) oder eine positiv wirkende, vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Damit Mitarbeiter ein Gefühl für „Richtig und Falsch“ während ihrer Tätigkeit in der sozialen Institution „Unternehmen“ entfalten können, sie somit eine vertrauensvolle Unternehmenskultur aktiv mitgestalten können, benötigen sie einen Orientierungsrahmen, entsprechende Steuerungsgrößen oder eben ethische Grundregeln, die mit einem dazu passenden Führungssystem in Verbindung stehen.

Dieser Gedanke führt zur Systemtheorie. Der Mensch als Individuum und Arbeitnehmer, der ab und zu rechtzeitig seine Angebote für einen Kunden formuliert, ist Teil eines Gesamtsystems, aber ebenso auch ein eigenes „System“ mit drei Veränderungsebenen.

In der Systemtheorie⁸ steht der Systemregler (z. B. Mensch oder Unternehmen) in einem Austausch mit seinem Führungssystem. Über die Messgröße wird die Austauschgröße bestimmt, die von der Regelgröße ihre Möglichkeiten der Einflussnahme erhält. Über die Steuerungsgröße des Systemreglers erfolgt in Abstimmung mit dem Führungssystem die Aufgabenstellung für das System innerhalb eines Gesamtsystems, denn ein lebendiges System agiert in sich niemals abgeschlossen (s. Abb. 4).

Auf den jeweiligen Ebenen wirken entsprechende Gesetze (Naturgesetze, biologische, logische und ethische Gesetze), die die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander legen.

.....
8 Wiener, Norbert (1894–1964) und Vester, Frederic (1925–2003).

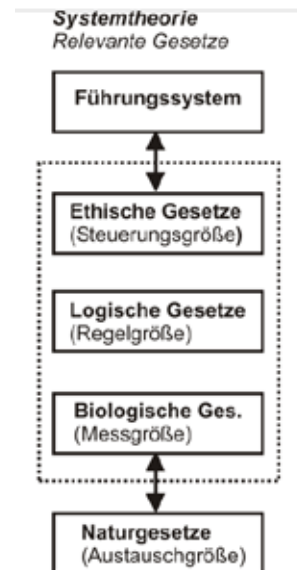


Abb. 4: Systemaufbau und Funktion durch entsprechende Gesetze

Neben diesen unterschiedlichen Theorien, die sich alle über eine doppelte dreiteilige Struktur beschreiben lassen, ließen sich noch viele weitere wissenschaftliche Disziplinen finden, die nach diesem Muster verfahren, von der Psychologie über die Mikrobiologie bis hin zur Physik und der allseits bekannten speziellen Relativitätstheorie von Albert Einstein, der das Äquivalenzprinzip der Energie mit der Formel $E = mc^2$ beschreibt (drei Faktoren: Masse, Raum und Zeit).

Daraus erwächst die Erkenntnis, dass ein unternehmerisches Austauschsystem, so wie es als fast universelles Prinzip durch viele Disziplinen vorgegeben ist, dreiteilig beschrieben und erklärt werden kann. Dabei ist zu beachten, dass Verträge zwischen Menschen und Unternehmen niemals vollständig sind. Es können asymmetrische Informationen aus unterschiedlichen Interessenslagen erwachsen.

Diese Elemente sind bei der Suche nach der richtigen (An)sprache für Mitarbeiter zu berücksichtigen, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein.

5.4 Erweiterung des Begriffs „Unternehmererfolg“

In der traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind drei konträre Hauptrichtungen zu identifizieren, bei dem Erfolg am Begriff des Unternehmers festgemacht wird.⁹

Ist der Mensch ein Unternehmer, wenn er zielorientiert und ergebnisorientiert handelt, wenn er das Spannungsverhältnis zwischen Risiko und Ertrag richtig einschätzt und sich dazu passend verhält, wenn er zu fixen Preisen einkauft und zu variablen Preisen verkauft? Dieser Meinung waren z. B. als Vorklassiker der Ire Richard Cantillon (1680–1734) und auch der Brite John Stuart Mill (1806–1873).

.....
9 Schmitz, Christian E. (2004): Zur Entwicklung des Unternehmerbegriffs.

Oder ist der Mensch nicht eher ein Unternehmer, der sein erspartes Kapital wohl wissend mit Gewinnerzielungsabsichten sinnvoll investiert und deshalb nicht nur ein „Kaufmann“ sondern ein „Kapitalist“ ist. Dieses bestandsorientierte, eher statische Unternehmerbild prägte die ökonomische Klassik. Ihre Vertreter sind u. a. der Franzose Anne Robert Jacques Turgot (1727–1781) und der Brite Adam Smith (1723–1790).

Oder ist nicht eher derjenige ein Unternehmer, der permanent eine Veränderungskultur in sich trägt, der prozessorientiert die Produktionsfaktoren sinnvoll und immer wieder innovativ koordiniert, der als kreativer Zerstörer von Gleichgewichten Leistungserstellungsprozesse revolutioniert? Diesen Unternehmerbegriff prägten u. a. der Franzose Jean-Baptiste Say (1767–1832) oder der Österreicher Joseph Alois Schumpeter (1883–1950).

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass alle genannten Theorien einen Teil des Unternehmerbildes darstellen und zwar nicht aufgrund von Entscheidungsschwierigkeiten, sondern weil es für die Betrachtung hilfreich ist, den Unternehmerbegriff weit zu fassen. In jedem (mittelständischen) Unternehmen muss geschäftliches Verhalten risikobewusst sein und es muss sich am Ergebnis und an der Liquidität orientieren. Inhaber oder Gesellschafter müssen das Wissen besitzen, wie das eingesetzte Kapital rentabel arbeiten kann sowie darüber hinaus eine Kultur der Anpassung, Veränderung und Innovation zu pflegen, um im globalen oder regionalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Die gängige Auffassung, dass der Erfolg eines Unternehmens sich allein aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen ergibt und als Gewinn in der Bilanz verbucht wird, muss nach den obigen Ausführungen wohl als zu eng und reduziert betrachtet werden. Aber welche Erfolgsmaßstäbe können dann für ein erfolgreiches unternehmerisches Verhalten, ein erfolgreiches Wissen und eine erfolgreiche Unternehmenskultur genutzt werden?

Die folgenden drei Definitionen sollen bei der Antwort helfen:

- „Erfolg ist ein als positiv empfundenes Resultat eigenen, selbstverantwortlichen Handelns.“ (Verhalten)
- „Erfolg bedeutet, dass man im richtigen Augenblick die richtigen Fähigkeiten hat und weiß mit seinen Ressourcen umzugehen.“ (Wissen)
- „Erfolg ist die Fähigkeit, sich alle Wünsche mühelos und leicht zu erfüllen, d. h. auf der Basis von Vertrauen und ohne kostenintensive Kontrollmechanismen.“ (Kultur)

Damit liefert auch die Wirtschaftswissenschaft einen (erneut) doppelten dreiteiligen Ansatzpunkt für die Erzielung von unternehmerischem Erfolg: Verhalten, Wissen und Kultur, ergebnisorientiert, bestandsorientiert und prozessorientiert.

Ein Unternehmen muss auf allen drei Feldern Erfolge erzielen, wenn es als offenes, aber auch stabiles System nachhaltig im ökonomischen Wettbewerb Bestand haben will. Dies gilt es, den Mitarbeitern in Einzelgesprächen zu vermitteln. Erst wenn die Rahmenbedingungen hierfür definiert sind, ist zu überlegen, wie man Mitstreiter, Mitarbeiter oder gar Mitunternehmer ansprechen sollen, um sie mit auf den Weg zu nehmen.

5.5

Was sagt man seinen Mitarbeitern?

Wenn die Erkenntnisse der obigen Ausführungen in eine Erfolgsformel¹⁰ gegossen werden, so wird für jeden einzelnen Mitarbeiter eine Erfolgsfunktion, und damit eine Orientierung, in welcher Art und Weise er zum gesamten Unternehmenserfolg beigetragen hat, erhalten.

.....

¹⁰ Friebe, Klaus P. (1989): 10 Jahre auf Erfolgskurs, in: „dialog“, Jan./Feb. (1989) und Junge, Jens (2005): Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung.

Aufgrund der beschriebenen Problematik asymmetrischer Informationen innerhalb der Principal-Agent-Theorie und der praktischen Erfahrung, dass es sinnvoll ist, Menschen und Verhalten logisch strikt zu trennen, entsteht der Ansatz, Leistungen in jedem Mitarbeitergespräch zum einen objektiv zu bewerten und ebenso Leistungen ergänzend subjektiv zu beurteilen.

In einem Arbeitsvertrag stehen die Leistungen, die man sachlich überprüfen kann, die man zählen oder messen kann. Arbeitszeit, Urlaubsanspruch, Tätigkeitsfelder aufgrund der beruflichen Qualifikation, Vergütung etc. Entscheidungen im Privaten wie im Arbeitsalltag werden jedoch nicht nur auf der Grundlage von Arbeitsverträgen, sondern auf der Basis von Normen, Werten, Einstellungen und Glaubenssätzen, die den Charakter, die Persönlichkeit und somit die individuelle Kultur eines Menschen ausmachen, getroffen. Über jeden Arbeitsvertrag hinaus besteht daher zwischen Mitarbeitern und Unternehmen ein nicht ausformulierter sozialer Vertrag, der auf der bestehenden Unternehmenskultur basiert.

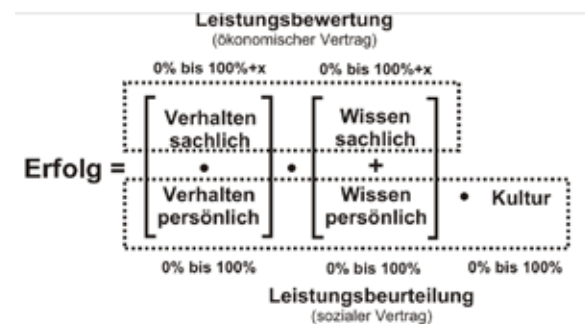


Abb. 5: Erfolgsformel für Leistungsbewertung und Leistungsbeurteilung auf der Basis der allgemeinen Erfolgsformel $E = V^2 * 2W * K$

Der Erfolg eines einzelnen Mitarbeiters und das Ergebnis einer Leistungsbewertung hängen also zum Einen davon ab, ob sein objektives Verhalten und sein sachliches, fachliches Wissen zu einer kundenorientierten, effizien-

enten Problemlösung werthaltig beitragen. Ist das Angebot nun geschrieben oder nicht? Wie viele kundenbezahlte Stunden hat der Mitarbeiter im vergangenen Monat erbracht? Hat er sich an einer notwendigen Weiterbildungsmaßnahme mit Erfolg beteiligt, um sein Wissen zu erweitern? Bei der Leistungsbewertung sind Ziele messbar, d. h. erfüllt oder gar übererfüllt (100% + x) oder nicht. Mit einem entgeltlichen Anreizsystem kann das Unternehmen hier motivierend Danke sagen, damit Erfolge spürbar belohnt werden.

Bei der Leistungsbeurteilung spielt jedoch auch eine Rolle, wie sich ein Mitarbeiter z. B. gegenüber seinen Kollegen, den Kunden, Lieferanten oder in bestimmten Situationen persönlich angemessen und passend verhält, um einen Austauschprozess zu gestalten oder nicht. Räumt jemand unangefordert seinen Arbeitsplatz auf? Grüßt er morgens freundlich? Wie klingt die Stimme am Telefon? Bringt ein Mitarbeiter sein persönliches Wissen zum Wohle des Unternehmens ein? Hat er eine herausragende Allgemeinbildung, die zahlreiche Anlässe bietet, sich anregend mit jedem Kunden intensiv zu vielfältigen Themen, auch neben den reinen Sachthemen, austauschen zu können? Bringt er aufgrund seines Bildungsstandes und Charakters eigenständig kreative Ideen zur Optimierung der Betriebsabläufe ein? Wie selbstverantwortlich agiert ein Mitarbeiter? Oder sind immer nur die anderen und die Umstände schuld, wenn z. B. ein Angebot nicht geschrieben wurde? Führt jemand ein harmonisches, ausgeglichenes familiäres Leben? Oder ist er aufgrund seiner familiären Herkunft bindungsunfähig, egozentrisch und stolpert orientierungslos als ständig verlassener Single mit wechselnden Partnerschaften durchs Leben? Ist jemand gesellschaftlich, ehrenamtlich oder politisch aktiv? Zeigt er damit, dass es für ihn selbstverständlich ist, über sich selbst hinaus zu denken und sich für andere zu engagieren? Oder beschäftigt er sich hauptsächlich mit den zahlreichen Angeboten unserer Konsum- und Freizeitgesellschaft und geht lieber zur Fleisch- und Brautschau in ein Fitness-Studio statt in einen Sportverein vor Ort?

Zahlreiche weitere Fragen und Themenbereiche, die spürbare Bestandteile eines sozialen Vertrages sind, wären hier zu ergänzen. Sie tauchen in keiner Bilanz auf, sind aber erfolgsrelevant.

Eine Unternehmenskultur lebt über das Vorleben, das Tun und Handeln der Unternehmensführung und somit auch durch den einzelnen Menschen und Mitarbeiter, der diese Einstellungen zum Leben mit seinem Verhalten umsetzt. Die Einstellungen eines Mitarbeiters zum Leben, zur Natur und den Mitmenschen hängen eng mit seiner Identität zusammen, die wiederum abhängig ist von seinem persönlichen, geistigen Führungssystem. Während das sachliche Verhalten und Wissen der Mitarbeiter unternehmerisch zielorientiert zu gestalten ist, können die Einstellungen eines Mitarbeiters von der Unternehmensführung nicht aktiv gestaltet. Jeder Mensch kann sich nur selbst verändern, wenn er es will.

Bei den Komponenten des sozialen Vertrages sind Unternehmen daher darauf angewiesen, zu entscheiden „Passt der/die zu uns, oder nicht?“, „Stimmt die Chemie?“, „Werden wir uns in sinnlosen Grundsatzdebatten über den richtigen Weg verlieren oder verstehen wir uns ohne viele Worte?“



Jim Collins hat sich intensiv mit der Frage befasst, was dazu führt, dass Unternehmen nachhaltig und langfristig erfolgreich arbeiten und sich entwickeln können. Er ist dabei auf das Igel-Prinzip gestoßen.

Abb. 6: Einsicht durch Vereinfachung

Collins postuliert, dass eine Unternehmensführung für das bewusste, zielorientierte Handeln seiner Mitarbeiter die drei existentiellen Fragen des Unternehmens beantworten muss:¹¹

- Was ist unser wirtschaftlicher Motor? Worin liegt die Werthaltigkeit unseres täglichen Geschäfts? Welches Geschäftsmodell verfolgen wir und worauf haben wir dabei zu achten? Sind es Dienstleistungen, bei denen wir die Stunden unserer Mitarbeiter werthaltig verkaufen? Bieten wir kostengünstige Produkte an, weil wir sehr gut wissen, wo wir günstig einkaufen können? Haben wir ein Softwareprodukt entwickelt, das nur einen geringen Herstellungsaufwand besitzt, basierend auf einer genialen Idee und wofür wir jetzt auf Basis der von zu verkaufenden Lizenzen einen schlagkräftigen Vertrieb organisieren müssen? (= Verhalten)
- Worin können wir die Besten sein? Viele Unternehmen verzetteln sich, bündeln nicht ihre Kräfte, um aus der Mittelmäßigkeit heraus zu kommen. Wenn der Suchprozess, wo man Herausragend sein könnte, zu lange dauert, dann kann das Unternehmen langfristig nicht überleben. (= Wissen)
- Was ist unsere wahre Passion? Warum gibt es dieses Unternehmen, welche Aufgabe haben wir für unseren Kunden zu lösen, damit es ihm besser geht? Die Beantwortung dieser Frage vermittelt dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern einen Sinn, der motiviert, weil die Einsicht da ist, etwas Nützliches und Gutes zu tun. (= Kultur)

Kann ein Unternehmen diese Fragen überzeugend beantworten, verhält es sich wie ein Igel, der genau eine Sache weiß, die zu tun ist, wenn Gefahr besteht. Der schlaue Fuchs rennt überall herum, aber letztendlich sind die Unternehmen nach Collins erfolgreicher, die sich bewusst auf eine Sache konzentrieren.

Wenn jetzt also Herr Obermeier mit Herrn Kleinschmidt spricht, warum denn das Angebot noch nicht an den Kunden heraus geschickt wurde, dann könnte er auch folgende Antworten erhalten:

.....
 11 Collins, Jim (2003): Der Weg zu den Besten.

„Ich habe die Anfrage des Kunden genau geprüft, dies hat einige Zeit in Anspruch genommen. Jetzt weiß ich, dass die gewünschte Aufgabe nicht zu den Kernaufgaben unseres Unternehmens passt. Ich werde der Firma Walter zügig mitteilen, dass wir als Lieferant nicht in Frage kommen und Ihnen die Firma Schuster empfehlen, die besser geeignet ist, als wir.“

Oder: „Die Anforderungen des Kunden sind absolut undurchdacht. Dem Kunden sind die Konsequenzen seines Vorgehens gar nicht klar. Wenn wir uns auf dieses Projekt einlassen, wird es wirtschaftlich für uns schädlich, weil uns der Kunde die dafür notwendige konzeptionelle Arbeit im Rahmen seines jetzigen Kenntnisstandes niemals bezahlen wird und die Zeit für ehrenamtliche Entwicklungshilfe habe ich nicht während meiner knappen Arbeitszeit. Nach reiflicher Prüfung schlage ich dem Kunden nun vor, dass ich ihm im Vorwege seines Projektes einen Workshop anbiete, zu dem ich mir schon zahlreiche, passende Fragestellungen überlegt habe.“

Solche oder ähnliche Antworten erhält ein Unternehmer von seinen mitdenkenden Mitarbeitern, wenn er sich und seine Aufgabe als Coach oder Trainer versteht. Ein Befehlsgeber, der strikte Verhaltensanweisungen gibt, wird in einem wissensbasierten, spezialisierten Unternehmen wahrscheinlich irgendwann durch die täglich nicht mehr zu überschauende Komplexität von Sachverhalten zu Fehlentscheidungen verleitet, die ihm dann auch sonst wohlwollende Mitarbeiter nicht mehr nachsehen.

Manchmal scheint es wichtiger zu, etwas nicht zu machen, als es nur irgendwie zu machen. Dies täglich zu hinterfragen und sich dazu regelmäßig mit den Mitarbeitern auszutauschen, erscheint notwendig. Dazu empfiehlt sich eine entsprechende Ansprache durch das Management, die sich mit der Sprache und dem Denken der Mitarbeiter und ihren Interessen möglichst weitgehend decken sollte, um für die gemeinsamen Ziele den besten Weg zu finden. Dabei erscheint es als hilfreich, die drei Elemente Verhalten, Wissen und Kultur für Unternehmen und Mitarbeiter kontinuierlich zu berücksichtigen und abzugleichen.

6

Vom Umgang mit Informationen in Familienunternehmen

Wissenszurechnungsgrundsätze und Arglist im Gesellschaftsrecht

Von Prof. Dr. Susanne Meyer, EMF-Institut der HWR Berlin

Personenzusammenschlüsse können selbst nicht handeln. Sie bedürfen hierfür stets eines Menschen, der das für sie übernimmt. Daher können Rechtsanwendungsprobleme entstehen, wenn es für die rechtlichen Folgen des Handelns auf Kenntnis und Kennenmüssen ankommt: Von besonders großer praktischer Bedeutung ist diese Frage im Zusammenhang mit der Wirksamkeit von Gewährleistungsausschlüssen. Auch der Bestand von Verträgen und der Beginn einer Verjährungsfrist können von ihr abhängen. Kenntnis schadet auch bei der Zahlung auf eine abgetretene Forderung und im Vorfeld der Insolvenz. Der folgende Beitrag fragt daher: Wann hat die Gesellschaft als Vertragspartner selbst Kenntnis von Informationen? Das ist eine Frage der Zurechnung von Wissen, denn tatsächliche Kenntnis der Gesellschaft kann nicht bestehen.

Folgendes Fallbeispiel soll dies verdeutlichen:

Ein kleines Medizintechnikunternehmen, in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, verkauft eine Sparte, in der hauptsächlich ein bestimmtes medizinisches Produkt, z. B. ein bestimmter Laser, vertrieben wird. Beim Produktmanager sind von zwei wichtigen Kunden Schadensanzeigen eingegangen, die derzeit von Produktmanager und im Bereich Entwicklung geprüft werden. Mit einem Finanzinvestor wird ein Kaufvertrag über die Veräußerung der Sparte geschlossen, der einen Gewährleistungsausschluss beinhaltet.

Später stellen sich die Schadensanzeigen als berechtigt heraus mit der Folge, dass ein erheblicher Schadensersatzanspruch entsteht und das Produkt nicht weiter erfolgreich vermarktet werden kann. Keiner der beiden einzelvertretungsberechtigten Vorstände, die jeweils auch Gesellschafter des Unternehmens sind, hat bisher von diesem Vorgang etwas erfahren.

Kann sich nun in diesen Konstellationen der Käufer auf eine Mangelhaftigkeit des erworbenen Unternehmensteils berufen, weil das Unternehmen als Verkäufer von den Schadensanzeigen Kenntnis hatte, oder ist der Gewährleistungsausschluss wirksam? Ist möglicherweise sogar eine Anfechtung des Vertrags wegen arglistiger Täuschung möglich?

Die Fallgestaltung lässt sich danach variieren, wer der Wissensträger ist. Neben dem Produktmanager ohne Vertretungsmacht für das Unternehmen könnte etwa ein Prokurist bereits Kenntnis erlangt haben, vielleicht ist die Kenntnis aber auch noch nicht einmal bis zum Produktmanager vorgedrungen, sondern es ist erst ein freiberuflicher Handelsvertreter vom Kunden mit den Schadensanzeigen konfrontiert worden.

Im Folgenden soll diese Fallgestaltungen in ihren rechtlichen Auswirkungen kurz betrachtet und daraus eine Handlungsempfehlung für den Umgang mit Informationen im Familienunternehmen ableiten.

6.1

Arglist als Grenze der Vertragsfreiheit: Schutz der Privatautonomie

Nach § 444 BGB ist eine vertragliche Vereinbarung über den Ausschluss der Gewährleistung unwirksam, wenn der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen hat. Nach § 123 BGB kann ein Vertrag, der aufgrund arglistiger Täuschung zustande gekommen ist, angefochten werden. Beide Vorschriften verwenden den Begriff der Arglist und beide haben dieselbe Funktion. Sie dienen dazu, ein aufgrund von Wissensvorsprüngen gestörtes Gleichgewicht zwischen den Vertragsparteien wieder herzustellen.

Damit schützen diese Vorschriften die Privatautonomie. Hat eine Seite überlegenes Wissen, so kann ein ausgewogener Vertrag nicht ausgehandelt werden, wenn in diesem Wissen vertragliche Vereinbarungen geschlossen werden. Das liegt auf der Hand: Während eine Seite etwa in einem Gewährleistungsausschluss eine gerechte Risikoverteilung sieht, weil sie nicht sicher ist, ob sich das Risiko realisiert, ist das für die Vertragspartei, die einen Mangel schon kennt, ganz anders. Sie geht überhaupt kein Risiko ein. In Kenntnis der wahren Umstände würde ein Käufer in eine solche Vereinbarung nicht, jedenfalls nicht ohne Gegenleistung, etwa einen erheblichen Preisabschlag, einwilligen. Der Verkäufer missbraucht also eine durch Wissensvorsprung entstandene Vorrangstellung. Dagegen greift der Gesetzgeber mit Vorschriften wie § 444 BGB oder § 123 BGB ein.

Ein Wissensgefälle, das zu einem Eingreifen des Gesetzgebers führen muss, besteht aber nur, wenn eine der handelnden Personen etwas positiv weiß, auf das es der anderen ersichtlich ankommt. Nur bei vorsätzlichem Handeln tritt daher die Folge ein, dass widersprechende vertragliche Regelungen unwirksam sind. Nur dann ist die Privatautonomie besonders schwer gestört. Ein vergleichbares Ungleichgewicht zwischen den Vertragsparteien tritt bei bloß fahrlässiger Unkenntnis nicht auf: Hier haben die Vertragsparteien beide dasselbe positive Wissen. Dem fahrlässig Unwissenden kann man allenfalls vorwerfen, er hätte sich die Informationen

beschaffen können – und müssen. Darin steckt aber ein weniger schwerer Vorwurf als bei Kenntnis, bei der ein gleichberechtigtes Aushandeln überhaupt nicht möglich ist.

6.2

Ansätze zur Wissenszurechnung

Vor diesem Hintergrund wird der Schwierigkeit der Wissenszurechnung bei juristischen Personen und Personengesellschaften sichtbar: Wann ist einer juristischen Person, der ein Verschulden ja nicht vorgeworfen werden kann und die nicht arglistig sein kann, der Vorwurf einer ebensolchen Arglist zu machen? Das ist im Einzelnen in der Literatur sehr streitig. Insbesondere Ende der 90er Jahre gab es eine breite Diskussion über mögliche Lösungsansätze (vgl. die Darstellung der verschiedenen Positionen etwa bei Faßbender/Neuhaus 2002), danach aber ist es um dieses Thema stiller geworden, ohne dass die aufgeworfenen Fragen aber einer klaren Beantwortung zugeführt worden wären. Hier sollen die wichtigsten Lösungsstrategien vorgestellt werden, aber nur insoweit wie ihr Verständnis erforderlich ist, um die Position der Rechtsprechung zu verstehen und um konkrete Handlungsvorschläge zu belegen.

Die in den oben aufgeführten Beispielen geschilderten Fälle lassen sich teilweise mit inzwischen anerkannten Theorien, insbesondere der sogenannten Organtheorie, und einzelnen Rechtsnormen, dort insbesondere § 166 BGB, lösen. Es bleibt jedoch ein weites Feld von Fallgestaltungen, die nicht eindeutig, sondern nur unter Heranziehung wertender Kriterien zu lösen sind. Die Unterscheidung der sicheren von den unsicheren Fällen und die Herausarbeitung von Linien der Rechtsprechung soll im folgenden versucht werden.

6.2.1

Organtheorie

Die Frage, ob und wie eine juristische Person handelt und wie ihr Wissen zugerechnet werden kann, hat die Juristen schon vor In-Kraft-treten des BGB bewegt. Hervorzuheben ist insbesondere die Auseinandersetzung zwischen Otto von Gierke und Karl-Friedrich von Savigny in dieser Frage. Es stießen die durch von Gierke vertretene Organtheorie und die durch von Savigny geförderte Vertretertheorie aufeinander (dazu etwa Schmidt 2002, § 10 V 2 b; Schöpflin 2009, Rdnr. 14, Beuthien 1999 b), jeweils m.w.N.).

Nach der Vertretertheorie kann die juristische Person überhaupt nicht selbst handeln. Sie existiert als handelndes Subjekt nicht, für sie handelt ein Vertreter, dieses Handeln ist jedoch eigenes Handeln des Vertreters, das der juristischen Person lediglich, wenn es rechtsgeschäftlich ist, zuzurechnen ist.

Anders sahen dies die Vertreter der Organtheorie, voran von Gierke. Danach handelt die juristische Person selbst durch ihre Organe. Das Handeln des Organwalters ist demgemäß eigenes Handeln der Gesellschaft. Diese Lehre wird unterdessen als herrschend angesehen. Danach wird das Handeln und Wissen von Organmitgliedern automatisch der juristischen Person zugerechnet, unabhängig davon, ob das Organmitglied an einem konkreten Rechtsgeschäft beteiligt war und unabhängig davon, auf welchem Wege das Wissen erlangt wurde (Schramm 2006, Rdnr. 20).

Die Organtheorie bietet eine Lösung unseres Eingangsbeispiels, sobald irgendein Vorstandsmitglied der Gesellschaft Kenntnis von der Schadensanzeige hatte. Dann hätte die Gesellschaft den Schadensfall arglistig verschwiegen, selbst dann, wenn der Wissensträger nicht am Vertragsschluss beteiligt war. Dieses Ergebnis ist bei uneingeschränkter Anwendung der Organtheorie sogar unabhängig davon, ob der Wissensträger wusste, dass der andere Geschäftsführer beabsichtigte, die Sparte zu veräußern. Sie hat in der Rechtsprechung immer wieder Niederschlag gefunden. „Paradebeispiel“ (Altmeppen 1999) ist eine Entscheidung des Bundesgerichtshofs

zum Verkauf eines Schlachthofes durch eine Gemeinde, deren Bürgermeister von einer durch den Vorgänger verhängten Abbruchverfügung für den baufälligen Schlachthof nichts wusste (BGHZ 109, 327 ff = NJW 1990, 975 ff.). Der Gemeinde wurde das Wissen ihres ehemaligen Bürgermeisters trotz dessen Ausscheiden aus dem Amt zugerechnet.

Die Organtheorie hat verschiedene Schwächen und Unzulänglichkeiten, denn sie führt zu einer sehr weiten Wissenszurechnung. So folgt aus ihr ein fast „ewiges Wissen“ (Kieser/Kloster 2001, Schultz 1996, jeweils m.w.N.), weil auch das Wissen von Organmitgliedern zugerechnet wird, die unterdessen ausgeschieden oder gar verstorben sind. Auch das Wissen eines früheren Geschäftsführers wäre danach Auslöser einer Arglisthaftung nach § 444 BGB – wenn es dem Käufer gelingt, diese zu beweisen (Kieser/Kloster 2001). Anders als die natürliche Person könnte die juristische Person also niemals etwas vergessen. Das erscheint überdenkenswert. Für eine GmbH & Co KG hat der VIII Zivilsenat daher bereits klargestellt, dass die Zurechnung des Wissens eines verstorbenen Geschäftsführers der Komplementär-GmbH an die KG nicht automatisch erfolgt. Hier müssen zusätzliche Zurechnungskriterien erfüllt werden (BGH, Urt. v. 17.5.1995, NJW 1995, 2159 ff., zustimmend Schultz 1996). Für Kapitalgesellschaften hat derselbe Senat angedeutet, dass auch hier der weite Anwendungsbereich der Organtheorie überprüft werden könnte (BGH, Urt. v. 31.1.1996, NJW 1996, 1205, 1206), dazu ist es jedoch noch nicht gekommen.

Auch in der Literatur wird zu Recht eine Einschränkung der Wissenszurechnung nach der Organtheorie vorgeschlagen. So soll spätestens dreißig Jahre nach dem Ausscheiden des früheren Geschäftsführers dessen Wissen der Gesellschaft nicht mehr zugerechnet werden (Schmidt 2002, § 10 V 2 a; Kieser/Kloster 2001 m.w.N.). Auch bei ausgeschiedenen und verstorbenen Organmitgliedern schlägt die Literatur eine einschränkende Anwendung der Organtheorie vor (Schultz 1996; ablehnend Schmidt 2002, § 10 V 2 a). Nicht zuletzt wird darüber nachgedacht, zwischen privat erlangtem und aufgrund der Organstellung erhaltenem Wissen zu unterscheiden (Fleischer 2006).

Bei der Zurechnung des Wissens der aktiven Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder unabhängig von deren Kenntnis vom konkreten Geschäft treffen wir erstmals den Aspekt an, dass eine Arglisthaftung begründet wird, ohne dass irgendeine natürliche Person überhaupt arglistig handelt. Den handelnden Personen kann allenfalls ein Fahrlässigkeitsvorwurf gemacht werden, insbesondere mögen in unserem Fallbeispiel Organisationspflichten verletzt worden sein; von einem absichtlichen Handeln zu Lasten des Käufers kann aber keine Rede sein. Für die Gesellschaft geht man gleichwohl von Kenntnis und damit von einem arglistigen Handeln aus.

6.2.2

Wissenszurechnung nach § 166 BGB

Nach § 166 Abs. 1 BGB kommt es bei der Abgabe von Willenserklärungen auf die Person des Vertreters, nicht die des Vertretenden an. Das bedeutet, dass derjenige, der Vertretungsmacht hat, auch als Wissensvertreter fungiert (statt vieler Schmitt/Reuter 2006, Rdnr. 64). § 166 differenziert nicht nach der Herkunft der Vertretungsmacht, die Regelung gilt also auch für gesetzliche und organschaftliche Vertretungsmacht. Mit § 166 Abs. 1 BGB ist demgemäß klar, dass der in Vertretung für die Gesellschaft handelnde Geschäftsführer, aber auch jeder sonstige Vertreter, sei es ein Prokurist oder ein einfach rechtsgeschäftlich Bevollmächtigter, durch die Existenz der Vollmacht die Gesellschaft auch im Wissen vertritt. Das Wissen aller für die Gesellschaft mit Vertretungsmacht Handelnden wird der Gesellschaft zugerechnet. § 166 Abs. 1 ist danach eine Wissenszurechnungsnorm (Beuthien 1999 a), skeptisch Kieser/Kloster 2001), aber zunächst ausschließlich für das Wissen der Person, die ein Rechtsgeschäft selbst abschließt, nicht aber für das Wissen von Personen, die zwar mit der Befugnis ausgestattet sind, die Gesellschaft zu vertreten, das im konkreten Fall aber nicht getan haben.

Der Bundesgerichtshof erweitert die Anwendbarkeit von § 166 Abs. 1 BGB allerdings in mehrfacher Hinsicht. Setzt die Vorschrift nach ihrem Wortlaut auch das Bestehen von Vertretungsmacht voraus, so wird der Anwendungsbereich auf Personen ohne Vertretungsmacht erstreckt. Der Bundesgerichtshof kennt das Konzept eines reinen „Wissensvertreters“ ohne Vertretungsmacht. Wer eigenständig für die Gesellschaft tätig wird und dies auch nach außen sichtbar werden lässt, etwa durch das Erteilen von Auskünften oder das Entgegennehmen von Leistungen, ist auch damit betraut, Informationen für den Geschäftsherrn entgegenzunehmen und wird dadurch zum Wissensvertreter. Dessen Wissen wird nach § 166 BGB der Gesellschaft zugerechnet, auch, wenn der Wissensvertreter bei dem konkreten Rechtsgeschäft nicht für die Gesellschaft aufgetreten ist (BGH, Urt. v. 24.1.1992, NJW 1992, 1099 f.; Urt. v. 31.1.1996, NJW 1996, 1205 f. jeweils m.w.N.). Voraussetzung für diese aus § 166 BGB abgeleitete Wissenszurechnung ist, dass das Weitergeben und Erheben der entsprechenden Information zum Pflichtenkreis des Mitarbeiters gehört.¹² Wenn also eine vom Geschäftsherrn mit einer Aufgabe betraute Person Informationen erhält, die im Zusammenhang mit dieser Aufgabe stehen, so wird die Gesellschaft behandelt, als hätte sie selbst diese Information erhalten, unabhängig davon, ob die Information an die im konkreten Fall handelnde Person weitergegeben ist (Rasner 2006). Die Wissenszurechnung hängt also von dem konkreten Pflichtenkreis des Wissensträgers ab.

.....

¹² In den konkreten Fällen ging es um die Inzahlungnahme eines Gebrauchtwagens durch einen Kraftfahrzeughändler und um den Verkauf eines mangelbehafteten Grundstücks durch eine Gemeinde. Der mit der Inzahlungnahme betraute Mitarbeiter hatte vergessen, eine geänderte Angabe über den Kilometerstand des Fahrzeugs in die entsprechenden Papiere einzutragen, so dass der Wagen später von einem anderen (ahnungslosen) Mitarbeiter mit einer unzutreffenden Angabe über den Kilometerstand weiterverkauft worden war. Bei dem Grundstück war es so, dass ein Mitarbeiter des Bauamts Kenntnis davon hatte, dass der Baugrund aufgrund von Knollenmergel im Boden extrem schwierig zu bebauen war, das verkaufende Liegenschaftsamt hiervon jedoch keine Kenntnis hatte. Während das Wissen im Gebrauchtwagen-Fall zugerechnet wurde, war das bei der Knollenmergel-Entscheidung umgekehrt.

Neben der soeben geschilderten Regelung in § 166 Abs. 1 BGB und ihrer erweiterten Betrachtung durch die Annahme von Wissensvertretung liegt in § 166 Abs. 2 BGB eine weitere Vorschrift vor, die für die Wissenszurechnung fruchtbar gemacht werden kann. Danach ist, im Fall der rechtsgeschäftlichen Vertretungsmacht, auch das Wissen des Vertretenen (also des „Hintermannes“) maßgeblich, wenn der Vertreter nach Weisungen des Vertretenen gehandelt hat. Dann soll er sich nicht auf die Unkenntnis seines weisungsgesteuerten Vertreters berufen können, der schließlich fast wie ein Bote eingesetzt wurde. Der Wortlaut ist allerdings zu eng, man spricht von einer Rechtsschutzlücke (Beuthien 1999 a), denn die Vorschrift ist nach ihrem Wortlaut nur anwendbar, wenn der Vertreter konkrete Weisungen vom Geschäftsherrn erhalten hat. In erweiterter Auslegung wird § 166 Abs. 2 BGB daher auch angewendet, wenn der Wissensträger als Hintermann zwar keine Weisung erteilt, aber vom Vertragsschluss durch den ahnungslosen Vertreter Kenntnis hat (Altmeyden 1999, S. 52; Schramm 2006 Rdnr. 58). Die Entscheidung, dann nicht einzugreifen, wird dem Erteilen einer Weisung gleichgesetzt.

Eine weitere Ausweitung des Anwendungsbereichs ergibt sich, wenn nicht nur der Vertretene selbst, sondern auch jeder weitere Vertreter eine solche „Weisung durch Unterlassen“ erteilen kann. Kennt ein Vertreter einen maßgeblichen Sachverhalt, handelt selbst aber nicht, so kann dieses Wissen dem Handelnden und damit der Gesellschaft selbst zugerechnet werden, sofern der Wissensträger nur Kenntnis hat davon, dass ein entsprechender Vertrag abgeschlossen wird. Für unser Beispiel bedeutet das, dass von einer Arglist der Gesellschaft auszugehen ist, wenn der Produktmanager Kenntnis von der Schadensanzeige hat und gleichzeitig weiß, dass ein entsprechender Vertrag geschlossen wird. Dann hätte er nämlich nach seinem Kenntnisstand Anlass zum Eingreifen gehabt, um zu verhindern, dass der Vertragspartner getäuscht wird. In dieser Konstellation wäre in entsprechender Anwendung von § 166 Abs. 2 BGB die Situation so zu interpretieren, dass durch das Unterlassen der Aufklärung der Produktmanager eine Art von Weisung durch Unterlassen an die handelnde Person

erteilt hätte. Auf ein hierarchisches Gefälle zwischen Wissensträger und handelnder Person kommt es dabei nicht an.

Für diese Sicht spricht, dass sie unmittelbar aus dem Gesetzeswortlaut abgeleitet ist und dem Grundgedanken entspricht, dass nicht immer nur das Wissen des Vertreters, sondern bei Vorliegen einer Weisungsabhängigkeit auch das Wissen des „Hintermannes“ maßgeblich ist. Die erweiterte Weisungstheorie ersetzt das Weisungsverhältnis durch den Wissensvorsprung des „Hintermanns“. Greift er trotz des Wissensvorsprungs nicht ein, kann man von Arglist sprechen mit der Folge, dass die Gesellschaft für die Arglist ihres Vertreters, auch wenn dieser gerade nicht gehandelt hat, verantwortlich gemacht werden kann.

Andere Autoren sprechen in dieser Fallkonstellation von einer „gespaltenen Arglist“ (Hartung 1999), denn immerhin existiert hier eine Person, der man den Vorwurf machen kann, dass sie sehenden Auges eine Information des Vertragspartners unterlassen hat, wenn es sich hierbei auch nicht um dieselbe Person handelt wie die, die am Vertragsschluss mitgewirkt hat.

Diese Theorie hat allerdings in der Praxis ebenfalls ihre Tücken, denn sie setzt voraus, dass der jeweilige Wissensträger Kenntnis vom Vertragsabschluss hat. Das muss in der Praxis nicht gegeben sein; ist es gegeben, ist nicht sicher, ob es nachweisbar wäre. So überzeugend diese Sichtweise daher dogmatisch sein mag, so wenig praxisbedeutsam dürfte sie sein.

6.2.3

Abschied von der dogmatischen Herleitung: wertende Kriterien

Mittels der Organtheorie war die Wissenszurechnung bei Kenntnis eines Vorstandsmitglieds zu lösen, mittels der erweiterten Weisungstheorie kann man den Ausgangsfall lösen, sofern die Kenntnis beim Prokuristen oder einem anderen rechtsgeschäftlich Handelnden liegt. Weder nach der Organtheorie noch nach der erweiterten Weisungstheorie wäre

eine Verantwortlichkeit gegeben, wenn ein Mitarbeiter Kenntnis hat, die die Geschäftsführung nicht hat, sofern dieser Mitarbeiter keine Vertretungsmacht hat, nicht als Wissensvertreter ausdrücklich eingeschaltet ist und keine Kenntnis davon hat, dass überhaupt ein Vertragsschluss geplant ist.

Diese Frage lässt sich mit der sog. Sägewerk-Entscheidung des BGH (Urt. v. 2.2.1996, BGHZ 132, 30 ff. = NJW 1996, 1339 ff.) klären. Nach den oben bereits zitierten Entscheidungen Schlachthof (BGHZ 109, 327 ff. = NJW 1990, 975 ff.) und Knollenmergel (BGHZ 117, 104 = NJW 1992, 1099 ff.) hat das Gericht in dieser Entscheidung die Wissenszurechnung auf eine andere Grundlage gestellt. Es ging dort um den Verkauf eines Grundstücks, auf dem vor vielen Jahren Giftstoffe vergraben und eingebracht worden waren, was dem Erwerber unbekannt war. Die Verkäuferin hatte seit etwa 100 Jahren auf dem Grundstück ein Säge- und Imprägnierwerk betrieben. Die Käufer machten daraufhin Schadensersatzansprüche geltend und behaupteten, von der Verkäuferin arglistig getäuscht worden zu sein.

Das Gericht, das in der Sache nicht entschieden hat, legt sich für seine Entscheidung nicht auf eine der geschilderten Theorien oder andere grundlegende dogmatische Figuren fest. Vielmehr stellt der BGH klar, dass die Zurechnung von Wissen immer nur aufgrund wertender Kriterien erfolgen könne. Eine Zurechnung von Wissen diene dem Schutz des Vertrauens des Vertragspartners. Zugleich müsse der Grundsatz Berücksichtigung finden, dass der Vertragspartner, der einer Organisation gegenübersteht, nicht schlechter behandelt werden dürfe als ein Vertragspartner, der lediglich mit einer natürlichen Person einen Vertrag schließe. Diese gedankliche Figur nennt das Gericht „Gleichstellungsargument“ (BGH, NJW 1996, S. 1339, 1341).

Seine Bewertung nimmt der Bundesgerichtshof danach vor, zu wessen Risikosphäre die Beschaffung einer bestimmten Information zugehört. Die Wissenszurechnung ist damit Ausfluss einer Pflicht zur Organisation von Wissen. Wo der Verband die Verantwortung dafür übernehmen muss,

dass die handelnde Person eine bestimmte Information erhalten hat, ist sie nach Auffassung des Bundesgerichtshofes so zu behandeln, als sei eine entsprechende Wissensorganisationspflicht erfüllt worden.

Was ist nun der Inhalt einer solchen Wissensorganisationspflicht? Offenbar geht der Bundesgerichtshof davon aus, dass die Pflicht darin besteht, für eine Aufbewahrung und Weiterleitung all jener Informationen zu sorgen, die aus der Perspektive des Handelnden aufbewahrenswert sind. Der Bundesgerichtshof spricht hier von „aktenmäßig festzuhaltendem Wissen“. Dort wo üblicherweise Informationen niedergelegt und in irgendeiner Weise, sei es zwischen Aktendeckeln, sei es digital, festgehalten werden, ist solches relevantes Wissen gegeben. Aktenmäßig festzuhaltendes Wissen wird demnach aus Sicht des Bundesgerichtshofes stets wie bekanntes Wissen behandelt. Dies unabhängig davon, ob es dem handelnden Vertreter der Gesellschaft tatsächlich bekannt ist oder nicht.

Auf die geschilderten Beispiele übertragen wäre dann auch im ersten Beispiel von einer Kenntnis der Gesellschaft auszugehen: Mitteilungen über schwerwiegende Reklamationen sind aktenmäßig festzuhaltendes Wissen. Dies schon aus Gründen der Produkthaftung, aber auch weil es für die Leitungsorgane von großer Bedeutung ist.

Die Sichtweise des Bundesgerichtshofes läuft darauf hinaus, dass die Gesellschaft die Obliegenheit hat, durch geeignete organisatorische Maßnahmen sicherzustellen, dass relevante Informationen die Unternehmensorgane unverzüglich erreichen. Geschieht das nicht, so wird die Gesellschaft behandelt, als habe sie das Wissen gleichwohl gehabt.

6.3

Zwischenfazit: Organisationsverschulden und Arglist

Betrachtet man die vom Bundesgerichtshof aufgestellten wertenden Kriterien, so stellt man fest, dass letztlich die Verletzung einer Organisationspflicht zur Bejahung der Wissenszurechnung führt. Wo in Unternehmen

die Wissensorganisation nicht ordnungsgemäß verläuft, wird das Unternehmen behandelt, als habe es die entsprechende Kenntnis. Wer einen Vertrag unter Gewährleistungsausschluss im Wissen des Bestehens von Mängeln schließt, handelt generell arglistig. Das führt im Unternehmensbereich dazu, dass schon der Fahrlässigkeitsvorwurf, der in der Nichterfüllung der Organisationspflichten steckt, zur Annahme eines arglistigen Verhaltens führt.

Bedenkt man, dass arglistiges Verhalten immer ein besonderes Unwerturteil einschließt und das gerade dieses Unwerturteil die Anwendbarkeit von § 444 BGB und die darin liegende Einschränkung der Vertragsfreiheit rechtfertigt, erscheint dies auf den ersten Blick äußerst problematisch (krit. auch Hartung 1999, Jacques 2002). Während nämlich der Privatmann nur für vorsätzliches Handeln haftet, wird das Unternehmen auch für die Fahrlässigkeit seiner Verantwortlichen in die Pflicht genommen. Es kann daher sein, dass ein Gewährleistungsausschluss unwirksam oder ein Unternehmenskaufvertrag wegen arglistiger Täuschung anfechtbar ist, obwohl keinem der auf Verkäuferseite handelnden Personen ein Vorwurf absichtlichen Handelns gemacht werden kann (ebenso Hartung 1999).

Der Bundesgerichtshof hat diese Problematik bereits in seiner Schlachthof-Entscheidung (BGHZ 109, 327 ff. = NJW 1990, 975 ff) thematisiert und klargestellt, dass mit dem Arglistvorwurf kein moralisches Unwerturteil verbunden sei. Daher könne man das Ergebnis hinnehmen. Nach der oben geschilderten Funktion der Regelungen zu arglistigem Handeln und nach dem allgemeinen Verständnis des Wortes „Arglist“ ist dies aber anders. Wikipedia etwa kann man zur Bedeutung des Begriffs wie folgt zitieren: „Im allgemeinen Sprachgebrauch meint Arglist eine absichtliche, boshafte Hinterlist. ... In jedem Falle erscheinen derartige Handlungen stets aus niederen Beweggründen motiviert und daher auch moralisch verwerflich“ (Wikipedia.de).

Wir haben oben dargestellt, dass nur bei vorsätzlichem Handeln das vertragliche Gefüge so schwer beeinträchtigt ist, dass die getroffenen Rege-

lungen keinen Bestand haben sollen. Dieses Unwerturteil spiegelt sich auch an anderer Stelle im Gesetz wider, etwa in § 476 BGB, wo-nach die Haftung für vorsätzliches Verhalten nicht ausgeschlossen werden kann. Vertragliche Regelungen, mit denen die hier skizzierten Folgen gemindert werden sollen, könnten daher möglicherweise dem Nichtigkeitsvorwurf ausgesetzt sein (vgl. Altmeppen 1999, S. 751). Wenigstens für die weiteren Rechtsfolgen darf die Arglist aufgrund von Zurechnung daher nicht mit der „echten Arglist“ gleichgesetzt werden.

Auch die Gleichstellungshypothese, auf die der BGH unter anderem seine Rechtsprechung stützt, ist weniger überzeugend, als sie zunächst erscheint. Die Gesellschaft sei so zu behandeln, als habe ein bestimmtes Wissen bei ihr bestanden, wenn anderenfalls das arbeitsteilige Unternehmen gegenüber dem alleine Handelnden bevorzugt würde. Auf den ersten Blick erscheint diese Argumentation auch nachvollziehbar. Sie hilft jedoch bei dem Zurechnen von Wissen im Verband nicht weiter, denn der Vorteil arbeitsteiligen Handelns ist auf Gesellschaften nicht beschränkt. Arbeitsteilig kann auch der Einzelkaufmann handeln, wenn er Mitarbeiter und Vertreter beschäftigt. Auf diesen wendet das Gericht die Hypothese jedoch ausdrücklich nicht an.

Erinnert man sich an die oben geschilderte Gleichbehandlungshypothese, wonach dem Unternehmen aus seiner Struktur kein Vorteil erwachsen darf, stellt sich hier die Frage, ob nicht dem Verband im Gegenteil gerade ein Nachteil aus seiner Verbandsstruktur erwächst, weil Fahrlässigkeit zum Arglistvorwurf führt. Hier wird nach hier vertretener Auffassung das arbeitsteilig handelnde Unternehmen sogar schlechter gestellt.

Immerhin führt die wertende Betrachtung an manchen Stellen auch zur Beschränkung der Wissenszurechnung. Dies dort, wo nach dem Ausscheiden eines Organmitgliedes das Kriterium nutzbar gemacht werden könnte, ob es sich bei der Information, die das ausgeschiedene Organmitglied, nicht aber ein aktuelles Mitglied der Geschäftsleitung, hatte, um eine Information handelt, die typischerweise hätte aktenmäßig festge-

halten werden müssen (vgl. Schramm 2006, Rdnr. 20). Dieses Ergebnis wird auch mit der Gleichstellungshypothese begründet, denn auch der Vertragspartner einer natürlichen Person müsse mit Vergessen rechnen (Reuter 2006, Rdnr. 8). Wertende Gesichtspunkte können daher auch zur Eingrenzung der Organtheorie dienen, die, wie oben gesehen, häufig als unangemessen weit wahrgenommene Ergebnisse produziert.

Gewisse Grenzen hat die Wissenszurechnung nach den oben skizzierten Grundsätzen aber in jedem Fall. So begründet sie lediglich eine Wissenszurechnung an das Unternehmen, nicht aber an Organmitglieder persönlich. Den handelnden Vorstand in unserem Beispiel trifft selbst kein Arglistvorwurf, dieser endet bei der von ihm vertretenen Körperschaft. Daraus folgt insbesondere, dass eine persönliche Verantwortlichkeit des Vorstandes nicht begründet wird, er wird persönlich nicht so behandelt, als hätte er die entsprechenden Informationen gehabt (BGH, Urt. v. 13.10.2000, NJW 2001, 359 m.w.N.).

Eine weitere Grenze wird – jedenfalls nach der derzeitigen Rechtsprechung – durch die Organisationshoheit des Unternehmens bestimmt. Die Wissenszurechnung endet dort, wo Weisungsrechte und damit die Möglichkeit, durch organisatorische Maßnahmen für eine ordnungsgemäße Wissensweitergabe zu sorgen, enden. Das hat der Bundesgerichtshof (Urt. v. 22.11.1996, NJW-RR 1997, 270) am Beispiel einer Hausverwaltung klargestellt: Diese sei organisatorisch vom Grundstückseigentümer getrennt, sei als rechtlich und organisatorisch selbständiger Dritter anzusehen, so dass eine Wissenszurechnung nach wertenden Gesichtspunkten nicht in Frage komme.

6.4 Handlungsempfehlungen

Aus dem Gesagten lassen sich Handlungsempfehlung auf verschiedenen Ebenen ableiten. So ist innerhalb des Unternehmens auch aus rechtlichen

Gründen sicherzustellen, dass alle wesentlichen Informationen von allen Organmitgliedern zur Kenntnis genommen werden. Anderenfalls drohen rechtliche Nachteile. Gleichzeitig sollte die Vertragsgestaltung bei Unternehmenskaufverträgen auf die geschilderte Situation Rücksicht nehmen.

6.4.1 Organisationspflichten

Unabhängig von geplanten Vertragsschlüssen ist der Leitung auch mittlerer Unternehmen anzuraten, konkrete organisatorische Vorkehrungen für die Weitergabe relevanter Informationen zu treffen. Ist das nämlich geschehen, so ist die Nichtweitergabe zwar ein individuelles Versagen des jeweiligen Mitarbeiters, dieses jedoch wird der Unternehmensleitung nicht zugerechnet, sofern diese die eigenen Verpflichtungen erfüllt hat (BGH, Urt. v. 31.1.1996, NJW 1996, Schulz 1997). Diese Situation ist mit der des Vergessens von Wissen zu vergleichen: Auch dann ist Arglist ausgeschlossen (BGH, a.a.O.).

Welche konkreten organisatorischen Maßnahmen getroffen werden müssen, hängt von der Art des Unternehmens ab. Jedenfalls sollte es klar definierte Informationswege geben, die die Mitarbeiter einschlagen, für typischerweise auftretende Situationen (wie die Schadensmeldung in unserem Ausgangsfall) bieten sich evtl. auch Formulare, jedenfalls aber betriebliche Anweisungen, wie zu verfahren ist, an. Kann die Existenz einer solchen Anweisung belegt werden, so wird hierdurch die Wissenszurechnung unterbrochen, selbst, wenn im konkreten Fall eine Informationsweitergabe unterblieben ist. Weil es für den Unternehmer darum geht zu beweisen, dass er seiner Organisationspflicht nachgekommen ist, bietet sich eine schriftliche Fixierung der entsprechenden Anweisung zum Informationsaustausch an. Besondere Bedeutung hat nach der Rechtsprechung der Austausch von Informationen zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Filialen (vgl. BGH, Urt. v. 1.6.1998, NJW 1989, 2879; Habermeier 2007, Rdnr. 22 m.w.N.), der daher bei der Formulierung nicht vergessen werden sollte.

Zum Inhalt der Organisationspflicht gehört auch, dass darauf hingewirkt wird, dass im Unternehmen tatsächlich (in der Datenverarbeitung oder in Papierform) vorhandene Informationen auch abgerufen werden (dazu ausdrücklich Schultz 1997), denn die Rechtsprechung geht davon aus, dass tatsächlich vorhandene Daten als dem Unternehmen bekannt gelten, wenn ein Anlass bestand, diese Daten abzurufen (BGH, Urt. v. 14.7.1993, NJW 1993, 2807).

6.4.2

Vertragsgestaltung

Die Wirksamkeit eines Gewährleistungsausschlusses in einem Unternehmenskaufvertrag kann durch die Wissenszurechnung und den sehr weiten Arglistbegriff, der daraus folgt, gefährdet sein, denn § 444 BGB erklärt den Gewährleistungsausschluss für unwirksam, wenn der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen hat. Auf den Gewährleistungsausschluss sollte man sich daher im Unternehmenskaufvertrag nicht verlassen, sondern konkrete weitere Regelungen treffen. Deren Wirksamkeit hängt allerdings davon ab, ob sie als Einschränkung der Arglisthaftung gesehen werden können – nach hier vertretener Auffassung sind daher die üblichen Klauseln „besser als nichts“, aber nicht vollständig gerichtsfest.

Üblich ist insbesondere, die Abweichung des Kaufgegenstandes von den Erwartungen des Käufers außerhalb des Gewährleistungsrechts mittels selbstständiger Garantien zu regeln, denn für diese gilt das gesetzliche Gewährleistungsrecht nicht. Dann ist § 444 BGB, der die Unwirksamkeit des Gewährleistungsausschlusses regelt, nicht anwendbar (ebenso Schmitz 2006). Soweit das in der Garantie Geregelter allerdings Mangel im Sinne des Gewährleistungsrechts ist, findet § 444 BGB Anwendung, so dass die Regelungstechnik der selbstständigen Garantie dort an ihre Grenzen stößt. Ansonsten schützt die Regelungstechnik allerdings und ist daher auch weiterhin zu empfehlen.

Dazu gehört in der Praxis etwa, Zusicherungen als sog. „weiche Garantien“ auszugestalten, in denen der Verkäufer lediglich versichert, dass nach seinem besten Wissen bestimmte Umstände vorliegen bzw. gerade nicht vorliegen (ebenso Jacques 2002; Rasner 2006).

Teilweise wird in entsprechenden Verträgen ausdrücklich aufgezählt, wessen Wissen für die Anwendung des konkreten Vertrages maßgeblich ist (befürwortend Schmitz 2006). Die Parteien einigen sich also darauf, wessen Wissen maßgeblich sein soll und scheidet das Wissen aller anderen Personen als unmaßgeblich aus. Das ist eine sinnvolle Praxis, sofern es in der Verhandlung gelingt, die andere Vertragsseite zur Zustimmung zu einer entsprechenden Klausel zu bewegen. Auch hier sei aber der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen, dass eine solche Regelung die Arglisthaftung nicht ausschließen kann, so dass positive Kenntnis eines Wissensträgers, der zuzurechnen ist, auch dann schadet, wenn dieser nicht in der Liste der genannten Personen auftaucht (a.A. Schmitz 2006, S. 593).

Sicheren Schutz für den Bestand des Vertrages und eines eventuellen Gewährleistungsausschlusses bietet nur die vollständige Erfassung und Weitergabe der maßgeblichen Informationen. Im Vorfeld des Vertragsschlusses ist deshalb großer Wert auf eine sorgfältige Due-Diligence zu legen: Informationen, die dem Erwerber im Rahmen der Due-Diligence erteilt worden sind, können einen Arglistvorwurf nicht mehr begründen. Das gilt selbst dann, wenn die konkrete Information evtl. vom Erwerber bzw. seinen Vertretern im Wissen (Beratern, Mitarbeitern) nicht zur Kenntnis genommen oder nicht als wesentlich erkannt wurde. Sinnvoll und üblich ist in diesem Zusammenhang auch, den Inhalt von Dokumenten vertraglich als bekannt zu vereinbaren, z. B. durch Anfügen eines Datenraumindex an den Vertrag mit entsprechender Klausel (Rasner 2006). Auch eine eigene Verkäufer-Due-Diligence kann aufgrund der bestehenden Wissensorganisationspflichten ratsam sein (Rasner 2006). Zudem kommt es darauf an, dass die oben geschilderten Wissensorganisationspflichten eingehalten sind, denn dann kommt es überhaupt nicht zu einer Wissenszurechnung und damit nicht zum Arglistvorwurf.

6.5

Zusammenfassung

In Personenverbänden ist die Frage, wann der – nicht handlungsfähige – Verband ein bestimmtes Wissen hat, schwer zu bestimmen. Es existieren verschiedene dogmatische Ansätze, die jeweils Teilbereiche der Fragestellung zu beantworten vermögen. Der Bundesgerichtshof geht bei der Wissenszurechnung seit langem davon aus, dass wertende Gesichtspunkte zugrunde zu legen sind. Eine klare dogmatische Herleitung wird von der Rechtsprechung seit etwa 10 Jahren nicht mehr versucht.

Wissen von Organen und anderen Personen innerhalb der eigenen Organisationshoheit wird nach der Rechtsprechung dem Unternehmen zugerechnet, wenn es sich um üblicherweise aktenmäßig zu erfassendes Wissen handelt, unabhängig davon, ob es tatsächlich erfasst wurde. Den Unternehmen legt der BGH damit eine Pflicht zur Wissensorganisation auf, das bedeutet die Erfassung, Weitergabe, Aufbewahrung und Abrufung von Informationen, deren Umfang nach der Relevanz der Information für das Unternehmen und Dritte variiert. Je wichtiger eine Information für das Unternehmen oder Dritte ist, umso mehr muss diese Information gesichert und innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden. Weiß der für das Unternehmen Handelnde von einem Umstand aufgrund eines Verstoßes gegen diese Organisationspflicht nichts, so wird das Unternehmen behandelt, als habe es eine entsprechende Kenntnis gehabt. Damit ist der Vorwurf arglistigen Handelns verbunden, obwohl die handelnden Personen in der Regel allenfalls ein Fahrlässigkeitsvorwurf trifft. Der Begriff der Arglist ist daher für Personenvereinigungen von der im allgemeinen Sprachgebrauch bestehenden moralischen Komponente entleert.

Personenverbände werden dadurch von der Rechtsprechung schlechter behandelt als Einzelpersonen. Die Gleichbehandlungshypothese des BGH (Personenverbände und Einzelpersonen sind gleich zu behandeln) ist nicht eingehalten.

Die Wissensorganisationspflicht mindert sich mit zunehmendem Alter der Information und endet mit der Organisationshoheit des Unternehmens. Subunternehmer und andere organisatorisch unabhängige Einheiten sind nach derzeitiger Rechtsprechung nicht einbezogen. Eine persönliche Arglisthaftung der Organmitglieder wird durch die Wissenszurechnung nicht begründet.

Folge des Arglistvorwurfs können eine Anfechtbarkeit geschlossener Verträge, die Unwirksamkeit von Gewährleistungsausschlüssen und Schadensersatzansprüche sein. Dem kann man durch organisatorische Maßnahmen entgegenreten. Empfehlenswert ist die schriftliche Fixierung einer Anweisung zum Umgang mit Informationen. Beim Abschluss von Unternehmenskäufen ergibt sich aus dem mit der Wissenszurechnung verbundenen Risiko eine große Bedeutung der Due-Diligence auch auf Verkäuferseite. Empfehlenswert ist im Rahmen der Due-Diligence eine Regelung, wonach bestimmte Dokumente als bekannt vorausgesetzt sind, gegebenenfalls im Vorfeld einer Transaktion sogar eine Verkäufer-Due-Diligence.

Literaturverzeichnis:

Altmeyden, Holger (1999): Verbandshaftung kraft Wissenszurechnung am Beispiel des Unternehmenskaufs, BB 1999, S. 749–755.

Beuthien, Volker (1999 a): Zur Wissenszurechnung nach § 166 BGB – § 166 II BGB ausweiten – § 166 I BGB klarer ordnen, NJW 1999, S. 3585–3587.

Beuthien, Volker (1999 b): Gibt es eine organschaftliche Stellvertretung? NJW 1999, S. 1142–1146.

Fassbender, Christian; Neuhaus, Heiner (2002): Zum aktuellen Stand der Diskussion in der Frage der Wissenszurechnung, WM 2002, S. 1253–1259.

Fleischer, Holger (2006): Zur Privatsphäre von GmbH-Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern: Organpflichten, organschaftliche Zurechnung und private Umstände, NJW 2006, S. 3239–3244.

Habermeier, Stefan (2007): Kommentierung von § 166 BGB, Beck'scher Online Kommentar, Stand 1.2.2007, München 2007.

Hartung, Manfred (1999): Wissenszurechnung beim Unternehmenskauf, NZG 1999, S. 524–531.

Jacques, Henning (2002): Haftung des Verkäufers für arglistiges Verhalten beim Unternehmenskauf – zugleich eine Stellungnahme zu § 444 BGB n.F., BB 2002, S. 417–423.

Kieser, Timo; Kloster, Lars (2001): Wissenszurechnung bei der GmbH, GmbHR 2001, S. 176–181.

Rasner, Andreas (2006): Die Bedeutung von Parteiwissen für die Gestaltung von Unternehmenskaufverträgen, WM 2006, S. 1425–1432.

Reuter, Dieter (2006): Kommentierung von § 28 BGB, Münchener Kommentar zum BGB, 5. Auflage, München 2006.

Schmidt, Karsten (2002): Gesellschaftsrecht, 4. Aufl. Köln, Berlin, Bonn, München 2002.

Schmitt, Jochen; Reuter, Dieter (2006): Kommentierung vor § 164 BGB, Münchener Kommentar zum BGB, 5. Auflage, München 2006.

Schmitz, Christian (2006): Mängelhaftung beim Unternehmenskauf nach der Schuldrechtsreform, RNotZ 2006, S. 561–602.

Schöpfli, Martin (2009): Kommentierung von § 21 BGB, Beck'scher Online-Kommentar, Stand 1.11.2009, München 2009.

Schramm, Karl-Heinz (2006): Kommentierung von § 166 BGB, Münchener Kommentar zum BGB, 5. Auflage, München 2006.

Schultz, Wolfgang (1996): Die Bedeutung der Kenntnis des Vertretenen beim Vertreterhandeln für juristische Personen und Gesellschaften, NJW 1996, S. 1392–1394.

Schultz, Wolfgang (1997): Nochmals: Die Bedeutung der Kenntnis des Vertretenen beim Vertreterhandeln für juristische Personen und Gesellschaften, NJW 1997, S. 2093–2094.

7

Die Bedeutung der Marke in Familienunternehmen

Von Sandra Wolf, Geschäftsführerin der Wolf GmbH,
www.wolf-corporate.de

7.1

Damit die Marke eine Zukunft hat

Jährlich wird in etwa 70.000 deutschen Familienunternehmen die Führung an die nächste Generation übergeben.¹³ Wenn nun der Junior oder eine externe Geschäftsführung die Leitung übernimmt, gibt es viel zu besprechen. Banken, Steuerberater und Rechtsanwälte geben sich die Klinke in die Hand. Das Zahlenwerk rund um die Nachfolge ist dann meistens geklärt. Vielen ist jedoch nicht klar, welche zentrale Aufgabe der Marke bei der Nachfolgeregelung zukommt. Mehr als der reine Produktnutzen, mehr als Zahlen und Fakten ist es die Marke, die ein Unternehmen vom Wettbewerb abhebt.

.....
13 Huber, Hans-Georg und Sterr-Kölln, Heribert (2006): Nachfolge in Familienunternehmen: Den Generationswechsel erfolgreich gestalten.

7.1.1

Markenwerte und Markenkern – die Markenidentität

Sofort kommt mir ein Zitat von Walter Landor, Gründer der Markenagentur Landor Associates, in den Sinn. Landor sagte bereits 1959 „Products are made in the factory, brands are made in the mind.“¹⁴ Übersetzt heißt das, Produkte sind Fabrikware, Marken sind Kopfsache. Eine starke Marke erzeugt positive Bilder, Vorstellungen und Erwartungshaltungen. Sie ist die Seele eines Unternehmens und genau deshalb der entscheidende Differenzierungsfaktor.

Grundvoraussetzung für eine starke Marke ist eine starke Markenidentität, bestehend aus Markenkern und Markenwerten. Drei bis vier Markenwerte beschreiben das Unternehmen; der Markenkern führt diese Begriffe zu einer Kernbotschaft zusammen. Konsequenter über alle Kontaktpunkte hinweg gelebt ergibt sich so ein schlüssiges Bild im Kopf der Konsumenten.

Die Systematik ist also einfach.¹⁵ Schaut man sich Unternehmen an – egal welcher Größenordnung und Bekanntheit – fällt es den meisten jedoch schwer, wirklich relevante und differenzierende Begrifflichkeiten auszuwählen. Broschüre über Broschüre, Website über Website begegnet man Allgemeinplätzen wie Kundenorientierung, Vertrauen oder Innovation. Stellt man sich Fragen wie „Ist Kundenorientierung nicht oberstes Gebot, um überhaupt erfolgreich zu sein?“ (diese Frage könnte man übrigens auch bei dem vermeintlichen Markenwert „Qualität“ stellen), „Kann Vertrauen wirklich ein Markenwert sein? – Ist es nicht das, was mir die Kunden aussprechen, wenn ich meine Sache gut mache?“ oder „Was genau ist in diesem Unternehmen innovativ?“ wird schnell klar, dass es sich wahrlich nicht um Markenwerte handelt.

.....
14 Foley, Nick (2009): Eight principles of branding.

15 Wolf, Sandra (2009): Grafik Die Systematik der Marke.

Schon immer gut macht das BMW. Der Autohersteller konzentriert sich auf die drei (relevanten und differenzierenden) Markenwerte ‚dynamisch‘, ‚kultiviert‘ und ‚herausfordernd‘. Der Markenkern „Freude“ spiegelt sich seit 1969 im Claim „Freude am Fahren“ wider und wird seit 2007 in der BMW-Welt in München inszeniert; 2009 war er zentrale Botschaft der weltweiten Image-Werbekampagne.

Was sich einfach anhört, ist harte Arbeit an und mit der Marke. Arbeit, die sich lohnt. Während Mercedes aufgrund strategischer Markenfehler neuerdings oftmals zu hören bekommt „die Marke ist auch nicht mehr das, was sie mal war“, ist BMW auch in Krisenzeiten auf dem Vormarsch.¹⁶

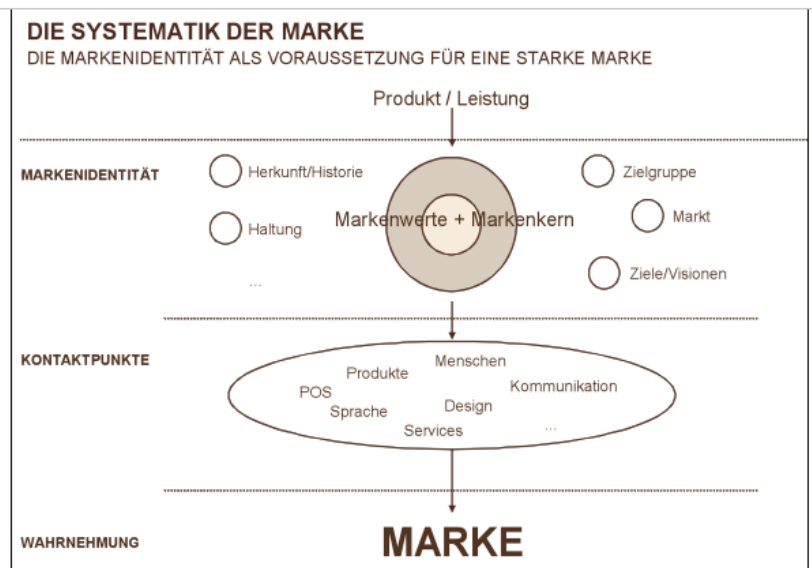


Abb. 1: Die Systematik der Marke

.....
 16 Kilian, Karsten (2009): So bringen Sie Ihre Marke auf Kurs, in: absatzwirtschaft, Heft 4 (2009), S. 42-43.

7.1.2

Familienunternehmen – gleiches System, andere Herkunft

Prinzipiell funktioniert das System Marke in mittelständischen Familienunternehmen genau gleich. Nicht zuletzt ist die Marke auch in Familienunternehmen der wichtigste – wenn auch oftmals unerkannte – Erfolgsfaktor des Unternehmens.

Es lohnt sich jedoch, einen genaueren Blick auf das Markenbild in Familienunternehmen zu werfen. Schnell kommt man zu einer ganz banalen Fragestellung: Wer ist die Marke in Familienunternehmen? Die Frage zeigt auf, dass sich das Erfolgsmuster von anderen nicht-familiengeführten Unternehmen unterscheidet. Die Marke ist nicht selten mit der Unternehmerpersönlichkeit untrennbar verbunden. Der Unternehmer, eine Person, ist die Marke.¹⁷



Abb. 2: Die Unternehmermarke

.....
 17 Wolf, Sandra (2009): Grafik Die Unternehmermarke.

Klar ist, dass eine Marke immer ein Zusammenspiel vieler einzelner Elemente ist. Sie hängt nur selten ausschließlich an einer Person. In Familienunternehmen sind die entscheidenden Markenwerte jedoch vielfach direkt aus Charisma, Fähigkeiten oder Tugenden einer einzigen Person, aber auch aus familiären Wertvorstellungen ableitbar.

Bei den Fischerwerken fußt zum Beispiel die zündende Idee der Unternehmensgründung auf dem Erfindergeist Artur Fischer, Vater des Fischer Dübels. Es ist dem heute 90-jährigen in die Wiege gelegt, dass er permanent geniale Produktideen findet. Das Erfinden ist mehr als Innovation und einer der wichtigsten Bausteine des Unternehmenserfolgs. Das Erfinden ist wertvoll, es ist ein Markenwert. Sohn Klaus kann sich glücklich schätzen; er hat diese Fähigkeit geerbt. Er lebt diesen Markenwert (intuitiv) weiter. Ein Einzelfall, denn kaum ein Nachfolger „erbt“ Markenwerte.

7.1.3

Die Marke als unerwartete Hürde in der Unternehmensnachfolge

Überträgt man dieses Szenario generell auf die Unternehmensnachfolge, ist schnell klar, wie wichtig die Markenfrage ist. Werden Markenwerte nicht vererbt, sind enttäuschte Erwartungen und Unsicherheiten, wie das intuitiv aufgebaute Muster funktioniert und weitergeführt werden kann, vorprogrammiert. Im Extremfall sehen Kunden, Partner und Mitarbeiter im Unternehmen plötzlich etwas anderes als das, was die Marke bislang ausgemacht hat. Es besteht die Gefahr, dass die Markenattraktivität, die Kundenloyalität und auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sinken. Kurz: Werte wackeln.

Völlig unerwartet kann sich die Marke als Hürde sowohl bei der Diskussion um die Nachfolge als auch bei der anschließenden Unternehmensführung erweisen. Denn nun geht es nicht mehr um Zahlen und Fakten, sondern um die Werte, die das Fundament und den Handlungsrahmen eines Unternehmens bestimmen.

Diese Fähigkeit, Werte aufzubauen und daraus intuitiv eine starke Unternehmensmarke zu entwickeln, ist ein Merkmal von Familienunternehmern. Während der Unternehmer unterbewusst weiß, wie das Erfolgsmuster funktioniert und an welchen Stellschrauben jeweils gedreht werden muss, um die Marke konsistent zu entwickeln, kann der Nachfolger genau daran scheitern.

Das passiert, weil über Marke oder Markenwerte nie gesprochen, geschweige denn etwas systematisch definiert und dokumentiert wurde. Ergo erfolgt die Übergabe subjektiv, also von Person (Unternehmer) zu Person (Nachfolger). Menschlich auf der einen Seite, reine Interpretationsache auf der anderen Seite.

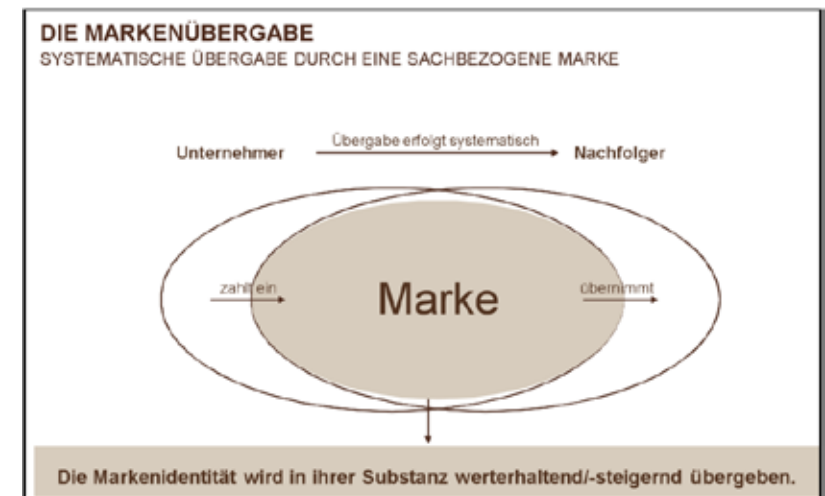


Abb. 3: Die Markenübergabe

7.1.4

Werte erkennen

Die konstruktive Auseinandersetzung mit dem Erfolgsmuster der Marke ist der Schlüssel einer fruchtbaren Zukunft, die nicht mehr auf Intuition und Interpretation basiert.¹⁸ Diese Aufgabe ist ein Prozess, an dem im Idealfall die abgebende und die nachfolgende Generation beteiligt sind.

Gemeinsam sollte erarbeitet werden, was das Unternehmen über Jahre und Jahrzehnte ausgemacht hat, was der rote Faden durch Hoch- und Tiefphasen war, warum Kunden sich immer wieder für dieses Unternehmen entscheiden, warum sie loyal sind und loyal sein werden.

Vielen Unternehmern fällt es schwer, darüber zu sprechen oder Erfolgsfaktoren zu formulieren, die zunächst nicht „greifbar“ sind. Das führt dazu, dass man es sich eben gerne einfach macht: Dann heißen die Werte schnell einmal ‚Produktqualität‘, ‚Innovation‘ oder ‚Serviceorientierung‘. Vom Marketing formuliert, aber nicht den echten Werten des Unternehmens entsprechend. Der Blickwinkel muss deshalb breit sein: Familienwerte kommen ebenso zum Tragen wie Prozesse. Auch Gebäude, in denen Unternehmensgeschichte geschrieben wurde, können eine immaterielle Bedeutung für die Zukunft haben.

Wolf Peter Bree, Gründer des Taschenherstellers Bree, sagte einmal „Ich orientiere mich an den Wertvorstellungen meiner Eltern. Alles, was ich verdiente, habe ich wieder investiert.“¹⁹ Und seine Söhne haben im Bree-Leitbild verankert, dass die Philosophie des Gründers Garant für den Unternehmenserfolg ist. Bree hat es geschafft, dieses Markendenken in eine handfeste Strategie zu gießen, die alle Mitarbeiter verinnerlicht haben. Die Markenwerte ‚langlebig‘, ‚ideenreich‘ und ‚funktional‘ sprechen für das hohe Markenverständnis. Heute ist das Unternehmen ein interessanter und ebenso erfolgreicher Arbeitgeber, der aus Mitarbeitern echte Leistungsträger macht, die den entscheidenden Differenzierungsfaktor täglich leben.

.....
18 Wolf, Sandra (2009): Grafik Die Markenübergabe.

19 <http://www.bree.com/index.php?pid=138&l=1>, zugegriffen am 19.07.2010.

Aus der Fülle der Faktoren wird das Muster erkennbar, das zu den entscheidenden drei bis vier Markenwerten führt. Diese werden formuliert, also aufgeschrieben. Der erste Schritt, die Marke in die nächste Generation zu führen. Danach gilt es zu definieren, wie diese heute und in Zukunft im Unternehmen gelebt werden können, um die Marke aus ihrem Kern heraus – unabhängig von einer Person – weiterleben zu lassen. Fragen wir uns also:

- Wissen wir, welche Leistungen und Fähigkeiten das Erfolgsmuster der Marke ausmachen?
- Wissen wir, welche Werte dahinterstecken?
- Wissen wir, welche Leistungen und Fähigkeiten personenunabhängig benötigt werden, um diese Werte lebendig fortzuführen?
- Wissen wir, wie jeder im Unternehmen seinen Beitrag zur Gestaltung der Marke leisten kann?

Dieser Prozess ist nicht nur für eine Übergabe innerhalb der Familie wichtig. Heribert Rohrbeck, familienfremder Geschäftsführer des hoheloheschen Familienunternehmens Bürkert, Weltmarktführer im Bereich Mess-, Steuer- und Regeltechnik für Flüssigkeiten und Gase, war es zum Beispiel wichtig, das Werte-Fundament, das das Unternehmen seit der Gründung trägt, freizulegen. Heraus kam, dass „der Mut, Dinge anders zu machen“, einer der Werte ist, der das Unternehmen vom Wettbewerb differenziert. Eindeutig formuliert und kommuniziert ist dieser nun im Fokus des Wertesets. Rohrbeck drückt es so aus: „Die Klarheit über die eigene Marke hilft, sich geschlossen hinter diese zu stellen, sich gemeinsam auf das Wesentliche zu konzentrieren“.²⁰

.....
20 Wolf, Sandra (2009): Persönliches Gespräch mit Heribert Rohrbeck.

7.2

Die Marke in die nächste Generation führen

Es ist wichtig, dass es bei der Dokumentation der Markenwerte nicht um die Dokumentation der Unternehmensgeschichte geht. Nicht darum, aus dem Nachfolger einen bloßen Kulturnehmer zu machen.

Fundamentale Werte sind zeitlos, müssen aber ihrer Zeit entsprechend interpretiert und teilweise auch korrigiert werden. Diese systematische Vorgehensweise gibt daher jeder Führungsgeneration Raum für eigene Entwicklungen. Es kommen also wieder die Unternehmerpersönlichkeit und damit auch ein kultureller Wandel ins Spiel. Dieser gelingt, weil die Werte den Handlungsrahmen bestimmen. Das Unternehmen kann sich lebendig entwickeln.

Letztendlich empfinden es alle Beteiligten als befreiend, endlich die Botschaft zu erkennen, zu sichern, zu übergeben und in der nächsten Generation zu leben. Einmal mit dem Prozess begonnen, wird der Nutzen schnell klar: Ein Unternehmen wird Marke durch sein Werteset, das nicht verloren gehen, nicht verwässert werden darf. Erst die Auseinandersetzung mit und die Dokumentation dieser Werte sichert dem Unternehmen den wirklich langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Eine Marke muss also systematisiert und dokumentiert werden, um das personenbezogene Erbesachbezogen abzubilden. Damit die Marke attraktiv bleibt, über Generationen, für Generationen. Damit die Marke bleibt.