

FAMILY COMPLIANCE IN UNTERNEHMERFAMILIEN

MAßNAHMEN ZUR ABSICHERUNG DER WIRKWEISE EINER FAMILIENVERFASSUNG

VON DR. MARCO HENRY V. NEUMUELLER, LL.M., MBE

ABSTRACT

Mit einer Familienverfassung wird der Unternehmerfamilie ein Instrument an die Hand gegeben, das insbesondere hilft, destruktive Konflikte zu vermeiden oder beherrschbar zu machen. Es herrscht überwiegend Einigkeit darüber, dass dieses Regelsystem keinen rechtsverbindlichen Charakter haben soll – vielmehr werden die Regeln als moralisch verbindlich verstanden. Umso mehr stellen sich jedoch Unternehmerfamilien die Frage, von welchen Determinanten es abhängt, ob die in einer Familienverfassung festgelegten Spielregeln auch von allen Familienmitgliedern befolgt werden. In diesem Beitrag werden sowohl präventive als auch reaktive Maßnahmen aufgezeigt, die sich in der Praxis bewährt haben.

I. Einführung

Ungefähr 90% der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, welche etwa 50% zum hiesigen Gesamtumsatz beitragen. So ist es schon eine traurige Erkenntnis, die im Laufe der Jahre in der Forschung reifte: Ein Familienunternehmen scheitert letztlich in seltenen Fällen am Markt, sondern zumeist an der Familie selbst. Dem Wechselspiel der Kräfte von Macht, Geld und Liebe kann

selbst die stärkste Familie erliegen. Vorrangiges Ziel eines Familienunternehmens ist fast immer der Erhalt und Verbleib des Unternehmens in der Familie – nicht zuletzt auch, um möglichst die Existenz der Eigentümerfamilie sowie im besten Fall zukünftiger Generationen zu sichern.

Was könnte diese Existenz gefährden? „Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit.“¹ Gründe für Streit finden sich ständig. Es gehört zu den täglichen Herausforderungen von Familienunternehmern, den Spagat zwischen Familie und Unternehmen zu meistern. Wo immer mehr Menschen mit teils unterschiedlichen Intentionen aufeinandertreffen, steigt die Komplexität zwangsläufig. Hier setzt die Familienverfassung an; sie soll als große Klammer zwischen den Generationen und dem Unternehmen gesehen werden. So ist dieser Spagat zwischen Familie und Unternehmen am wahrscheinlichsten mit von allen akzeptierten Spielregeln zu meistern.

Eine Familienverfassung soll Leitlinien – das meint Strategie, Struktur und Spielregeln – sowohl für die Familie als auch im Hinblick auf das gemeinsame Unternehmen aufstellen. Dabei schafft sie Transparenz, erhöht die Sicherheit für jeden Einzelnen und professionalisiert die Zusammenarbeit. Sie möchte als Instrument zur Streitvermeidung verstanden werden, das einen „grundlegenden Wertekonsens in zentralen Fragen rund um das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen unter den Beteiligten herstellt“.²

Der Mehrwert einer Familienverfassung im Sinne eines positiven Einflusses auf die Gesamtsituation innerhalb der Unternehmerfamilie soll vorausgesetzt werden. Auch im Schrifttum wird die positive Wirkung einer Familienverfassung nicht infrage gestellt.³

INHALT

- I. Einführung
- II. Die Familienverfassung in der Gestaltungspraxis
- III. Institutionen, Instrumente und Verfahrensregeln
 1. Der Familientag
 2. Der Familienrat
 3. Family Education
 4. Kommunikationsregeln und Konfliktmanagement
- IV. Maßnahmen zur Absicherung der Regelbefolgung
 1. Präventive Maßnahmen zur Sicherung der Regelbefolgung
 - a) Die Ausgangslage entscheidet
 - b) Betroffene zu Beteiligten machen
 - c) (Moralische) Verbindlichkeit fördert Akzeptanz
 - d) Inkonsistenz vermeiden – die Anpassung des Gesellschaftsvertrags
 - e) Die Businessfassung als Garant für Regelkonformität?!
 - f) Wissen schafft Vertrauen und fördert Akzeptanz
 - g) Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser
 - h) Stärkung innerfamiliärer Kohäsion
 - i) Präventive Wirkung von Sanktionen
 2. Reaktive Maßnahmen zur Sicherung der Regelbefolgung
 - a) Thematisierung des Regelbruchs
 - b) Aufklärung des Sachverhalts als Chance
 - c) Verwarnung und Bekanntgabe – die gelbe Karte
 - d) Konsequenzen bei wiederholtem Vergehen

¹ Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 62.

² Hennerkes/Kirchdörfer (2015), S. 65.

³ Vgl. Kormann (2011), S. 268.

Präambel	<ul style="list-style-type: none"> • Vorwort • Definition des Geltungsbereichs • Konsensformel, Zweck und Reichweite
Werte/Fundament	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverständnis der Unternehmerfamilie • tragende/prägende Werte für Familie und Unternehmen
Mission/Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Nutzen stiften wir als Unternehmerfamilie? • Was ist unser Traum als Unternehmerfamilie?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele für Familie und Unternehmen (z.B. soziale und unternehmerische Ziele, Familienvermögen etc.)
Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Familie (Wer gehört zur Familie?) • Bedeutung des Unternehmens für die Familie • Bedeutung der Familie für das Unternehmen • Rolle der Familie im Unternehmen • Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen • Einrichtung und Besetzung von Aufsichtsorganen (z.B. Beirat, Aufsichtsrat) • Zusammensetzung der Geschäftsleitung/des Vorstands • Anforderungsprofile für Familien- und Fremdmanager • Definition von Personen, die in Bezug auf Familie und Unternehmen bestimmte Aufgaben übernehmen („Verantwortliche“ für Familie und Unternehmen) • Welche Möglichkeiten gibt es für Familienmitglieder, sich vom Unternehmen zu trennen (Exitlösung)?
Gremien/Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> • Familienrat/Familienmanager • Familienausschuss • Familienversammlung • Family Office/Familienbüro
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktmanagement/Kommunikationsraster • Familientage • Gesellschafterkompetenz • gemeinnütziges, philanthropisches Engagement
Vermögensrelevante Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschüttungsmodus, Gewinnverwendung, Entnahmepolitik • Sicherung und Gestaltung der Altersvorsorge von Familienmitgliedern • Reaktion auf etwaige finanzielle Schwierigkeiten des Unternehmens • Umgang mit dem Ausscheiden von Gesellschaftern
Verfahrensregeln	<ul style="list-style-type: none"> • Regeln für den Umgang miteinander und mit Dritten (intern und in der Öffentlichkeit) • Regeln zu Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie • Regeln zu Konfliktmanagement • Regeln für die Gesellschafterwechsel • Regeln zu Qualifikationen • Regeln zur Qualifikation potenzieller Nachfolgender in Eigentum und Management • Bestimmungen für etwaige Änderungen/Anpassung der Familienverfassung • Kommunikationsregeln
Schlussbemerkung	<ul style="list-style-type: none"> • Schlussbemerkung und Unterschriftenzeile

Abb. 1: Nicht abschließende Übersicht über gängige Inhalte einer Familienverfassung; Quelle: Eigene Darstellung⁶

Mit einer Familienverfassung wird der Unternehmerfamilie ein Instrument an die Hand gegeben, das insbesondere hilft, destruktive Konflikte zu vermeiden oder beherrschbar zu machen. Es herrscht überwiegend Einigkeit darüber, dass dieses Regelsystem keinen rechtsverbindlichen Charakter haben soll – vielmehr werden die Regeln als moralisch verbindlich verstanden. Umso mehr stellen sich jedoch Unternehmerfamilien die Frage, von welchen Determinanten es abhängt, ob die in einer Familienverfassung festgelegten Spielregeln auch von allen Familienmitgliedern befolgt werden.

II. Die Familienverfassung in der Gestaltungspraxis

So einzigartig wie jede Familie und jedes Familienunternehmen, so unterschiedlich können auch die Inhalte und Regelungsbereiche einer Familienverfassung sein. Es kann daher auch kein Mustertext existieren, den man für eine Vielzahl von Unternehmerfamilien unreflektiert anwenden kann. Vielmehr sollte die Familienverfassung auf die jeweilige Familie

abgestimmt sein. Da es sich bei einer Familienverfassung um eine Art moralisch-psychologischen Vertrag⁴ handelt, der auf die besondere Situation, das besondere Verhältnis der Familienmitglieder zum Unternehmen und untereinander, sowie auf ihre Struktur angepasst wird, gibt es keine verbindlichen Vorgaben bezüglich Aufbau und Inhalt.⁵

Es kann daher kein Schema für die Ausgestaltung einer Familienverfassung existieren. Vielmehr finden sich in der Literatur – die vornehmlich von der Beraterpraxis geprägt zu sein scheint – diverse Leitfäden.

Abb. 1 zeigt exemplarisch einen typischen Aufbau einer Familienverfassung. Diese Übersicht soll gleichzeitig als Sammlung möglicher Regelungsinhalte dienen, was nicht ➤

4 Vgl. Felden/Hack (2014), S. 321.

5 Vgl. Felden/Hack (2014), S. 322.

6 Eigene Darstellung in Anlehnung an Felden/Hack (2014), S. 323; Fabis (2007), S. 362; Kirchdörfer/Lorz (2011), S. 103.

zwingend bedeutet, dass in jeder Familienverfassung jeder der darin enthaltenen Punkte auch zwingend individuell geregelt werden muss.

III. Institutionen, Instrumente und Verfahrensregeln

Einige Institutionen, Instrumente und Verfahrensregeln finden sich in einer Vielzahl von erfolgreich etablierten Familienverfassungen. Zumal sie wichtige Bausteine bei der Frage der Absicherung der Regelbefolgung darstellen, sollen einige wenige davon etwas ausführlicher vorgestellt werden.⁷

1. Der Familientag

Der Familientag gleicht einem Familientreffen und kann damit auch als „Vollversammlung der Familienmitglieder“⁸ bezeichnet werden. Die Idee, dass Mitglieder einer Unternehmerfamilie in regelmäßigen Abständen ohne zwingend unternehmensrelevanten Anlass Zeit miteinander verbringen, ist gleichermaßen simpel und wirksam. Diese Familientreffen sind keineswegs nur gesellige Veranstaltungen – sie haben durchaus auch einen emotionalen Charakter und sollen einen erheblichen Beitrag zur Sicherung des Zusammenhalts der Familie leisten. Im Wesentlichen geht es aber darum, wechselseitiges Vertrauen zu schaffen, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und damit der Gefahr der zunehmenden Entfremdung entgegenzuwirken. Nur wer sich kennt, kann sich vertrauen. Familientage sind „langfristig festgelegte, regelmäßig[e]“⁹, meist einmal – in manchen Familien bei Bedarf auch zweimal – jährlich ausgerichtete Zusammenkünfte von Familienmitgliedern, bei denen möglichst alle Mitglieder der Unternehmerfamilie teilnehmen. Zumindest sollte eine möglichst hohe Präsenz der Familienmitglieder das Ziel sein.

2. Der Familienrat

Der Familienrat ist ein Organ, das der „Binnenorganisation“ der Familie dient. Damit kümmert er sich vorrangig um alle Fragen und Belange der Familie und weniger um das Unternehmen. Dieses Gremium lässt sich vornehmlich bei Unternehmerfamilien mit einer größeren Anzahl an Gesellschaftern und Familienmitgliedern beobachten. Der Familienrat kann als Pendant zum Beirat bzw. Aufsichtsrat betrachtet werden. Er ist damit zentraler Ansprechpartner für alle Belange der Familienmitglieder. Die Aufgaben des Familienrats umfassen beispielsweise die Organisation und Ausrichtung der Familientage, die Integration neuer Familienmitglieder, die Kommunikation zwischen der Gesellschafterebene und den Familienmitgliedern etc. Er ist darüber hinaus die zentrale Anlaufstelle bei Konflikten. Der Familienrat wird regelmäßig auf drei bis fünf Jahre gewählt. Die Wahl der Mitglieder obliegt grundsätzlich der Familienversammlung, also dem Familientag. Die Anzahl der Mitglieder variiert und ist individuell in Abhängigkeit der Größe der Familie zu bestimmen.

7 Ausführlicher dazu Neumueller (2020), S. 90 ff.

8 Baus (2016), S. 122.

9 Fabis (2007), S. 363.

3. Family Education

Family Education meint die Förderung der „Gesellschafterkompetenz“. Ein verantwortungsvoller Eigentümer wird regelmäßig nicht geboren – vielmehr bedarf es entsprechender Programme, um sich zu einem verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschafter entwickeln zu können. Die Kompetenzen eines Gesellschafters unterscheiden sich von denen eines Unternehmenslenkers. So brauchen diese nicht selbst über Führungskompetenz zu verfügen; vielmehr müssen sie das Führungshandeln der Geschäftsleitung und dessen Auswirkungen verstehen. „Der Gesellschafterkreis setzt die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln der Geschäftsführung. Die Kernaufgabe der Gesellschafter ist es also, den Status Quo, dessen Aussichten und die getroffenen Maßnahmen bewerten zu können. Dies setzt ein Grundverständnis über betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen im Allgemeinen und Markt- und Unternehmenskenntnisse im Spezifischen voraus.“¹⁰

4. Kommunikationsregeln und Konfliktmanagement

Einen weiteren wichtigen Bestandteil einer erfolgreichen Family Governance bildet der Umgang mit Konfliktsituationen innerhalb der Familie und im Kontext von Geschäftsleitung und Familie. Im Rahmen der Erstellung der Familienverfassung sollte also über ein Konfliktmanagement nachgedacht werden, damit Konflikte nicht eskalieren bzw. bereits eskalierte Konflikte beherrschbar werden. Ein professionelles Konfliktmanagement und eine funktionierende, dialoggeprägte Kommunikationskultur dienen zum Erhalt des Familienfriedens. Häufig gibt es eine Vertrauensperson (z.B. Familienmanager) oder eine legitimierte Institution (z.B. Familienrat), die im Streitfall als Moderator schlichtet oder den Konflikt im Rahmen der definierten Vorgehensweise (im Zweifel unter Einschaltung eines neutralen Dritten, beispielsweise eines Mediators) beizulegen sucht.

IV. Maßnahmen zur Absicherung der Regelbefolgung

Wie stellen Unternehmerfamilien sicher oder erhöhen zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass die Regeln, die sie sich selbst gegeben haben, von den Familienmitgliedern eingehalten werden? Welche präventiven Maßnahmen sollen die Regelbefolgung gewährleisten? Was sind Regelbrüche und wie reagiert man darauf? Wenn Familienverfassungen moralisch verbindlich sein wollen – wie schafft man moralische Verbindlichkeit in einer (Unternehmer-)Familie? Nachfolgend sollen präventive und reaktive Maßnahmen zur Sicherung der Regelbefolgung überblicksartig dargestellt werden.

1. Präventive Maßnahmen zur Sicherung der Regelbefolgung

a) Die Ausgangslage entscheidet

Einen gemeinsamen Nenner und damit das gemeinsame Interesse der Unternehmerfamilie zu finden ist auch die Auf-

10 Hauck (2012).

gabe einer Familienverfassung. Entscheidend ist, gemeinsam einen „Generalkurs“ festzulegen und idealerweise für eine Vielzahl möglicher Eventualitäten bereits im Vorfeld geeignete Vorgehensweisen und Reaktionen vorzubereiten. Ganz generell muss innerhalb der Familie ein gemeinsames Bekenntnis für die Richtungsentscheidung abgegeben werden: sei es eine Exitstrategie mit dem klaren Wunsch, das Unternehmen zu veräußern, oder eine Loyalitätslösung mit dem klaren Bekenntnis für das gemeinsame Unternehmen und dessen Verbleib im Familienbesitz. Wenngleich eine Familienverfassung grundsätzlich entwickelt werden sollte, solange sich alle Familienmitglieder untereinander gut verstehen und noch miteinander sprechen können, kommt der umgekehrte Fall, dass sie aus einer konfliktären Situation heraus entsteht, in der Realität häufig genug vor. Die Bewältigung der Vergangenheit und der gemeinsame Blick nach vorne als solide Ausgangsbasis für die Familienverfassung kann entscheidend dazu beitragen, dass das Regelwerk von allen Familienmitgliedern eingehalten wird.

b) Betroffene zu Beteiligten machen

Wie sagte einst Otto Fürst von Bismarck: „Nichts ist besser geeignet, die Verschmelzung der widerstrebenden Elemente zu fördern, als gemeinsame Arbeit an gemeinsamen Aufgaben.“ Der Prozess der Erstellung einer Familienverfassung ist von besonderer Bedeutung. An diesem sollten im Idealfall alle Familienmitglieder mitwirken, die nach Verabschiedung auch von diesem Dokument betroffen sein werden. Auch wenn die Beteiligung aller ein mühsamer Prozess sein kann, da sich eine gewisse Meinungspluralität meist nicht vermeiden lässt, so ist die Akzeptanz und Bindungswirkung hinterher deutlich höher. Es ist unstrittig, dass die Regelbefolgung bestenfalls aufgrund von intrinsischer Motivation und eigener Überzeugung von der Sinnhaftigkeit und Richtigkeit der selbst aufgestellten Regeln erfolgen sollte.

c) (Moralische) Verbindlichkeit fördert Akzeptanz

Ein regelkonformes Verhalten bedarf eines entsprechenden Anreizes. Ein solcher kann in der Akzeptanz der Regeln gesehen werden. Es ist belegt, dass sich die Unverbindlichkeit einer Regel umso weniger negativ auf ihre Einhaltung auswirkt, je mehr Akzeptanz sie findet. Folglich sind entsprechende Anstrengungen zu unternehmen, um die Akzeptanz einer Familienverfassung zu fördern. Es bedarf also der moralischen Zustimmung der Ziele der Regeln durch diejenigen, die sie aufgestellt haben. Insofern soll an dieser Stelle nochmals bekräftigt werden, wie wichtig es ist, möglichst alle Familienmitglieder in den Prozess der Erstellung einzubinden.

d) Inkonsistenz vermeiden – die Anpassung des Gesellschaftsvertrags

Die Familienverfassung kann grundsätzlich als Wegbereiter des Gesellschaftsvertrags gesehen werden, was nicht darüber hinwegtäuschen soll, dass existierende Familienunternehmen bereits einen Gesellschaftsvertrag haben. Mit Wegbereiter ist vielmehr der Umstand gemeint, dass im Nach-

gang an die Erstellung der Familienverfassung der Gesellschaftsvertrag ggf. angepasst werden sollte.

e) Die Businessfassung als Garant für Regelkonformität?!

Es wird empfohlen, neben der eigentlichen Version der Familienverfassung eine Businessversion zu erstellen. Nun variiert es je nach Unternehmen, welcher Personenkreis in den Genuss einer solchen Businessfassung kommt. So kann dieser Personenkreis bei Fremdmanagern der Geschäftsführung und leitenden Angestellten anfangen und über die komplette Belegschaft mit Zugriff über das Intranet bis hin zu externen Stakeholdern wie Bankberatern oder Bürgermeistern reichen. Indem man Auszüge der Inhalte der Familienfassung einem weiteren Kreis – der nicht Familie ist – zugänglich macht, erhöht sich automatisch der Druck auf die Familienmitglieder, sich regelkonform zu verhalten.

f) Wissen schafft Vertrauen und fördert Akzeptanz

Im Zuge der Einführung einer Familienverfassung wird häufig auch über „Family Education“ nachgedacht. Es geht dabei um die gezielte Förderung der Gesellschafterkompetenz. Es herrscht Einigkeit darüber, dass es entsprechender Programme bedarf, um sich zu einem verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschafter entwickeln zu können. Einer Studie des WIFU in Zusammenarbeit mit PwC aus dem Jahre 2013 zufolge sind Familienunternehmer der Meinung, dass die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz Konflikte in der Gesellschafterfamilie verhindern kann. Je mehr die Familienmitglieder, die jüngeren und älteren Gesellschafter, mit Informationen zum Unternehmen versorgt werden und sich selbst Wissen im Rahmen der Kompetenzprogramme aneignen, desto stärker sind die Beziehung und emotionale Bindung zum Unternehmen und damit auch zur Familie.

g) Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Es besteht kein Zweifel daran, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer Regelkonformität durch – wie auch immer geartete – präventive Kontrollen verstärken lässt. Geht man von einer psychosozialen Verankerung von Normen aus, folgt daraus unmittelbar, dass jeder Regelverstoß gewisse Sanktionen (seien es interne oder externe) und ein gewisses Maß an Empörung hervorrufen muss. So wird der Einwand erhoben, dass an solchen Stellen, wo die Gefahr eher gering ist, einen Fehltritt zu entdecken, die soziale Sanktion fehlt. So wundert es nicht, dass für eine effektive Durchsetzung von Regeln ein funktionierender Kontrollmechanismus empfohlen wird. Der im Rahmen einer Familienverfassung etablierte Familienrat (eher bei größeren Familien zu finden) oder Familienmanager/Familienbeauftragte (eher bei kleineren Familien) kann eine solche Kontrollinstanz repräsentieren. Dessen gewählte Vertreter stehen durch ihre Hauptaufgabe in ständigem Kontakt mit den Familienmitgliedern und haben somit einen intensiveren Einblick, um Verfehlungen zu entdecken und anzusprechen.

h) Stärkung innerfamiliärer Kohäsion

Emotionale Bindung, ein starker Zusammenhalt und damit verbunden eine hohe Identifikation mit der Familie und ➤

dem gemeinsamen Unternehmen können vieles bewirken; sie können etwa Konflikten vorbeugen oder der zunehmenden Entfremdung präventiv begegnen. Der Familienverfassung selbst wird die Wirkung zugeschrieben, den Zusammenhalt der Familie zu stärken und der zunehmenden Entfremdung der Familienmitglieder entgegenzutreten.

Es beginnt, wie bereits näher erläutert, beim Erstellungsprozess. Diese befriedigende Wirkung der Familienverfassung wird bereits durch die gemeinschaftliche Erarbeitung bedingt. Darüber hinaus wird der Zusammenhalt der Familie dadurch gefördert, dass man – vielleicht sogar zum ersten Mal – im Detail über die Ausrichtung eines Elements spricht, das die Familie verbindet, und im Zuge dessen eventuell bestehende Konflikte aus der Welt schafft. Auch den zu etablierenden Institutionen im Rahmen der Familienverfassung wird ein besonderer Stellenwert bei der Stärke innerfamiliärer Kohäsion beigemessen.

i) Präventive Wirkung von Sanktionen

Ein bekanntes chinesisches Sprichwort lautet: „Die Strafe zu fürchten ist der beste Weg, ihr zu entgehen.“ Sanktionen wird also grundsätzlich auch eine präventive Wirkung zugeschrieben. Aufgrund der motivationalen Wirkung von Sanktionen sollten entsprechende Mechanismen in die Familienverfassung aufgenommen werden. Allein von der Tatsache, dass man sich als Familie auf einen konkreten Mechanismus einigt und dieser damit jedem bekannt ist, kann eine präventive Wirkung ausgehen, die die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung erhöhen kann.

2. Reaktive Maßnahmen zur Sicherung der Regelbefolgung

Sanktionen innerhalb der Familie – wirklich? Unreflektiert mag man bei einer Sanktion gleich eine drakonische Strafe erwarten. Doch was ist eine Sanktion? Ganz allgemein handelt es sich dabei um eine als negativ empfundene Konsequenz, die von einer mit der nötigen Macht ausgestatteten Instanz (meist) in der Absicht verhängt wird, das (unmoralische) Verhalten (positiv) zu beeinflussen. Sind in der Familienverfassung keine Abweichungen vorgesehen und ist die Familie bei einer Regelabweichung der Auffassung, dass es sich dabei um einen klaren Regelbruch handelt, müssen Konsequenzen greifen, die hoffentlich bereits im Vorfeld besprochen und schriftlich fixiert wurden. Für den Umgang mit Regelbrüchen kann es kein Patentrezept geben. In der Praxis hat sich ein gestuftes Verfahren als zweckdienlich herausgebildet.

a) Thematisierung des Regelbruchs

Zunächst braucht es innerhalb der Familie einen Konsens, dass Regelverstöße thematisiert werden können und sollen. Nachdem man sich im Rahmen der Familienverfassung auf gemeinsame Spielregeln verständigt hat, muss es zur Selbstverständlichkeit werden, dass jede „Schummelei“ oder Abweichung angesprochen wird. Sicherlich macht es einen Unterschied, ob ein Regelbruch mit voller Absicht und wesentlich geschah oder ob es sich um ein Versehen handelte.

b) Aufklärung des Sachverhalts als Chance

Ein Regelbruch ereignet sich im besten Fall aus Unkenntnis oder Unachtsamkeit. Ein ausführliches Gespräch kann daher für Klarheit sorgen, sei es in der Auslegung der Regel oder dadurch, dass es der entsprechenden Person zukünftig präsent(er) sein wird. Solche Gespräche können auch die Chance bieten, Regelungslücken oder Unklarheiten aufzudecken, die bei der nächsten Überarbeitung der Familienverfassung einfließen können. Darüber hinaus ist es für einen Regelbrecher meist unangenehm, Rechenschaft für sein Verhalten ablegen zu müssen. Besteht der Familienrat aus mehreren Mitgliedern, ist bei jedem Einzelfall konkret zu überlegen, ob das gesamte Gremium das Gespräch führen soll oder welches Mitglied diesen Part übernimmt. In manchen Fällen mag es hilfreich sein, dass ein Vertreter derselben Generation das Gespräch führt, in anderen Fällen eher nicht.

c) Verwarnung und Bekanntgabe – die gelbe Karte

Handelt es sich um eine erstmalige absichtliche Verfehlung, entscheidet die Schwere des Regelbruchs darüber, ob darauf mit einer einfachen Verwarnung („gelbe Karte“) reagiert oder das Familienmitglied eingeladen wird, die Familienverfassung mit einem Vertreter des Familienrats oder dem Familienbeauftragten erneut zu besprechen („Nachsitzen“). Im Sinne der Transparenz und der Prävention sollte das Ergebnis, ohne auf die Einzelheiten eingehen zu müssen, publik gemacht werden. So demonstriert die Familie nach innen Stärke und es zeugt gleichzeitig von einem funktionierenden Ordnungsrahmen.

d) Konsequenzen bei wiederholtem Vergehen

Tritt ein bereits verwarntes Familienmitglied erneut negativ in Erscheinung, bedarf es entsprechender Konsequenzen, um die Kreditibilität der Familienverfassung und den Familienfrieden nicht unnötig zu gefährden. Der Familienrat (oder der Familienbeauftragte) als koordinierende Instanz der Familie hat sich auch mit einer weiteren Verfehlung zu befassen. Hier können grundsätzlich drei Reaktionsmöglichkeiten unterschieden werden.

aa) Die familienöffentliche Aussprache – die rote Karte

Hat die erste Verwarnung „in kleinem Kreis“ keinen Erfolg gezeigt, kann sich der Familienrat intern beraten und eine familienöffentliche Aussprache anregen. Dies kann im Rahmen eines Familientags erfolgen, sofern ein Aufschub der Diskussion des Vergehens möglich scheint; in kritischen Fällen wird die Familie zu einer Sondersitzung einberufen. Allein aufgrund der Tatsache, dass zu einer Sondersitzung eingeladen wird und damit der gesamte Familienkreis Kenntnis davon nimmt, steigt der soziale Druck auf den Regelbrecher erheblich. Das regelbrechende Familienmitglied erhält im Rahmen dieser Aussprache eine letzte Verwarnung – die rote Karte. Dem Familienmitglied wird unmissverständlich klargemacht, dass der nächste Verstoß zu deutlicheren Sanktionen führen wird und muss – im Sinne aller, die sich regelkonform verhalten und dies damit auch von allen anderen in einer familiären Gemeinschaft erwarten dürfen.

bb) Das Mediationsverfahren

Sieht man sich als Familie außerstande, das regelbrechende Familienmitglied selbst wieder einzufangen, oder kam es infolge des Regelbruchs zu einem innerfamiliären Konflikt, eignet sich in Familienunternehmen grundsätzlich das Mediationsverfahren. Bestenfalls kennt und vertraut die Familie bereits einem Mediator, der womöglich in einem der Aufsichtsgremien des Unternehmers sitzt oder saß. Entscheidend ist, dass es sich um eine Person mit entsprechender Ausbildung handelt, um hier professionell agieren zu können, ohne Partei für die eine oder andere Seite zu ergreifen.

cc) Der (temporäre) Ausschluss

Ist man der Auffassung, dass bei einem bereits verwarneten Familienmitglied Worte nicht mehr helfen, müssen Taten folgen und entsprechende Sanktionen verhängt werden. Entsprechende Maßnahmen können zu einem Ausschluss aus der Gemeinschaft und von Privilegien führen. Das regelbrechende Familienmitglied wird daraufhin nicht mehr zum Familientag und anderen Feierlichkeiten eingeladen und muss allen sozialen, gemeinschaftlichen Aktivitäten fernbleiben. Durch die aussetzende Teilnahme an den Familientagen verwirkt das regelbrechende Familienmitglied die Chance, an familieninternen Entscheidungen mitzuwirken. An dieser Stelle soll vorsorglich darauf hingewiesen werden, dass die vorgenannten Maßnahmen die Rechte als möglicher Gesellschafter nicht beeinträchtigen können. Vor diesem Hintergrund sollte ein Ausschluss temporär erfolgen und stets explizit die Möglichkeit einer Reintegration vorsehen.

dd) Der Gesellschafteraustritt als Ultima Ratio

Inwieweit ein (mehrfacher oder schwerer) Verstoß gegen die Regeln der Familienverfassung einen wichtigen Grund darstellt, der zum Ausschluss des betreffenden Gesellschafters aus der Gesellschaft führen kann, ist strittig; bei einer rechtlich unverbindlich gestalteten Familienverfassung wird dies meist abgelehnt. Insofern bleibt lediglich die Möglichkeit, mit dem regelbrechenden Familienmitglied in entsprechende ernste und intensive Gespräche einzusteigen und es dazu zu bewegen, einem Austritt aus der Gesellschaft zuzustimmen. Zumal es dazu der Zustimmung des Mitglieds bedarf, bietet sich auch hierfür an, über den Beginn dieser Gespräche abzustimmen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es dafür regelmäßig einer Mehrheit von 75% bis 80% der stimmberechtigten Familienmitglieder bedarf. Diese Abstimmung erhöht den sozialen Druck auf das Familienmitglied und sollte die sich daran anschließenden Gespräche etwas vereinfachen. Dabei geht man davon aus, dass bei der regelbrechenden Person nur noch wenig Interesse an der Eigentümerstellung besteht. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Baus, K. (2016):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fabis, F. G. (2007):

Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen. In: OSC Organisationsberatung Supervision Coaching, 14(4), S. 354–365.

Felden, B./Hack, A. (2014):

Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hauck, J. (2012):

Gesellschafterkompetenz. pFIFig, 05/2012. Zeppelin Universität.

Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (2015):

Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt/Main: Campus.

Kirchdörfer, R./Lorz, R. (2011):

Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, 1(3), S. 97–106.

Kormann, H. (2011):

Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin: Springer.

Neumueller, M. H. V. (2020):

Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Göttingen: V&R unipress.

Rüsen, T. A. (2017):

Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, 7(4), S. 120–125.

Rüsen, T. A./Heider A. K. (2020):

Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schlippe, A. v./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



Dr. Marco Henry V. Neumueller ist Personalberater bei Odgers Berndtson in Frankfurt am Main. Er berät vomehmlich Familien- und Stiftungsunternehmen bei der Besetzung von Positionen der oberen Führungsebenen in der verarbeitenden und produzierenden Industrie. Zuvor verbrachte der Diplom-Ingenieur mit Master-Abschlüssen in General Management und Wirtschaftsrecht viele Jahre in unterschiedlichen Positionen bei Familienunternehmen und in der Beratung. Im Rahmen seiner berufsbegleitenden Doktorarbeit an der Universität Witten/Herdecke beschäftigte er sich mit der Wirkweise von Familienverfassungen.

KEYWORDS

Family Compliance • Familienverfassung • Family Education • Konfliktmanagement • Corporate Governance • Familienstrategie • Gesellschafterkompetenz • Familienrat • Familienmanager • Familienausschuss • Familienversammlung • Family Office • Familienbüro