

Family Governance – Die Organisation der Familie



Dr. Michael Breyer, LLM., Rechtsanwalt

In der Folge zum Beitrag „Business Governance – Die Organisation des Unternehmens“ von Peter Horvath in der letzten Ausgabe der FuS befasst sich der folgende Beitrag mit der „Family Governance – Die Organisation der Familie“.

I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen

Ein umfassender Ordnungsrahmen für Familienunternehmen („*family business governance*“) sollte gleichermaßen das Unternehmen und die Familie im Blick haben.¹

Inhaltlich kann man die folgenden Themenbereiche der *family governance* unterscheiden:²

- Bedeutung und Inhalt der familiären Werte
- Bedeutung des Unternehmens und des Familienvermögens für die Familie

- Regeln zum Erhalt des Unternehmens in Familienhand
- Voraussetzungen der Unternehmensnachfolge
- Rolle der einzelnen Familienmitglieder
- Schulung und Qualifizierung der Familienmitglieder
- Erwartungen der Familie an die Geschäftsführung
- Erwartungen der Familie an eheliche und erbrechtliche Regelungen ihrer Mitglieder
- Bedeutung von Familientagen als institutionalisierten Familientreffen
- Benennung eines Familienverantwortlichen als Ansprechpartner für alle Familienmitglieder und ggf. auch als Vermittler und Mediator in Konfliktsituationen
- Ggf. Einrichtung eines *family office* im Sinne eines „Struktur-

INHALT

- I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen
- II. Regelungsinstrumente
- III. Einzelne Aspekte zur *family governance*
 1. Werte der Familie und Ziele
 2. Familientag und weitere Institutionen der Familie
 3. Qualifikation der Familienmitglieder
 4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen
 5. Information der Familie

konzepts für die gemeinsame Vermögensplanung und -verwaltung des Familienvermögens“

- Ggf. organisierte Bündelung der philanthropischen Aktivitäten der Familie

¹ Kirchdörfer/Breyer, FuS Sonderheft 2014, S. 13 ff.
² Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff. Ferner etwa Carlock/Ward, When Family Businesses are Best, 2010, S. 196 ff.; Koeberle-Schmid/Witt/Fahrión, in: Family Business Governance, 2. Aufl. 2012, S. 37 ff.

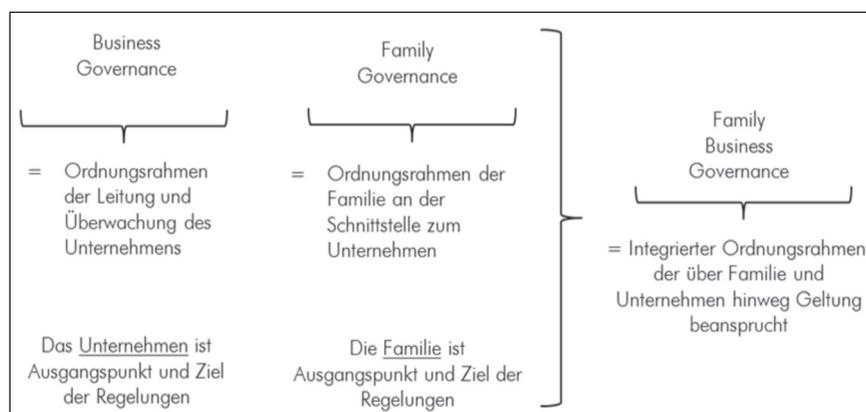


Abb. 1: Ordnungsrahmen und Schnittstellen

Wichtig bleibt festzuhalten, dass es sich bei diesen Themenbereichen nur um Merkposten handelt, über deren Regelung – oder auch bewusste Nicht-Regelung – sich die jeweilige Familie Klarheit verschaffen sollte. Welche Regelungen sich die jeweilige Familie gibt, ist damit nicht vorprogrammiert. Ebenso wenig wie bei der *business governance* lässt sich für *family governance* ein einheitlicher Ordnungsrahmen im Sinne einer best practice für alle Familienunternehmen formulieren. Jede Familie hat ihre eigenen kollektiven Erfahrungen

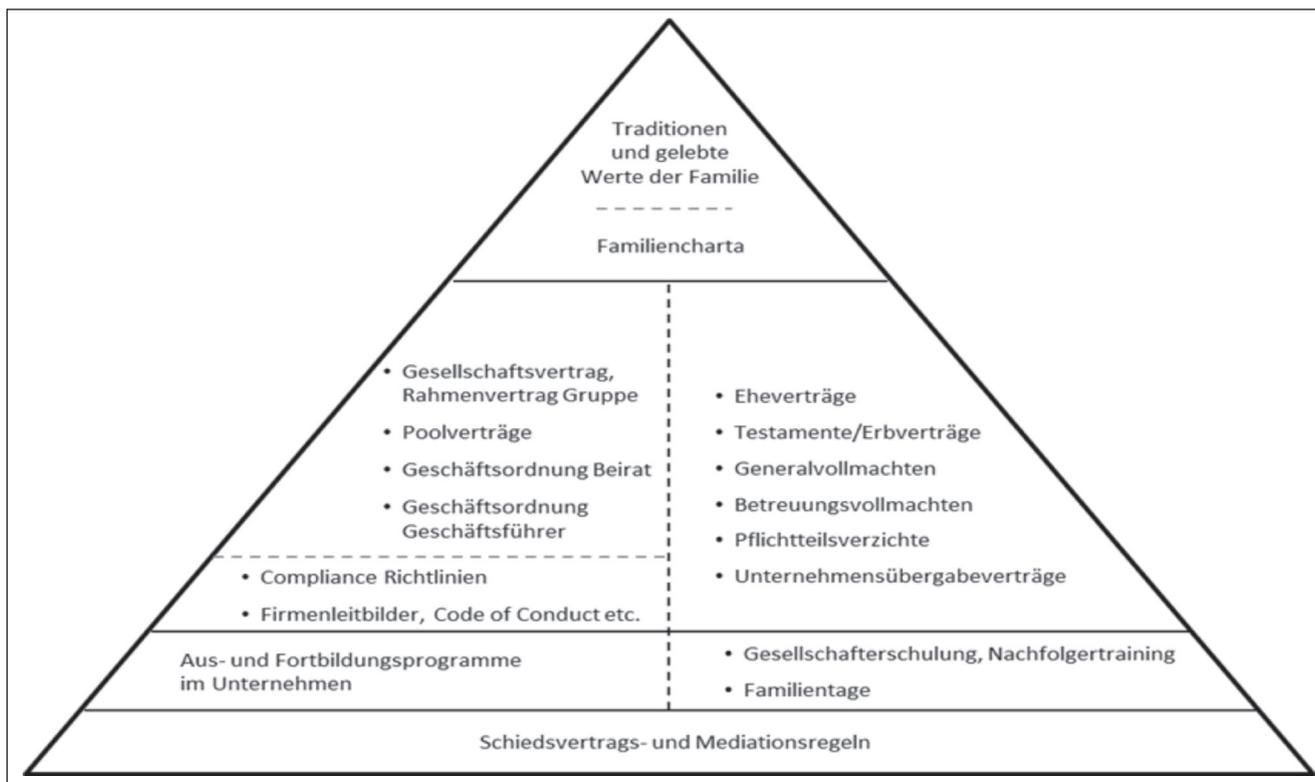


Abb. 2: Regelungsinstrumente

mit potenziellen Konfliktherden aus der Vergangenheit, und die interne Familiendynamik ist immer anders. Was für ein Familienunternehmen perfekt ist, kann für ein anderes zerstörend sein. Auch für die *family governance* muss daher ausgehend von den individuellen Gegebenheiten eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt werden.

II. Regelungsinstrumente

Die früher vorherrschende Beschränkung auf traditionelle, rein rechtliche Regelungsinstrumentarien mit einem mehr oder minder standardisierten Gesellschaftsvertrag im Mittelpunkt ist Vergangenheit. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass die Rahmenbedingungen für Familie, Gesellschafter und Unternehmen im Gesellschafter- und Familienkreis gemeinsam erarbeitet und an die individuellen Ziele und Werte angepasst werden müssen. Die weiterhin unverzichtbaren juristischen Dokumente wie Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen, Ehevertrag, Unternehmertestament etc. können

in diesem Prozess („Der Weg ist das Ziel“) durch eine Familiencharta ergänzt werden, die sich als rechtlich unverbindliches Dokument auf die inhaltlich wesentlichen Punkte der *family business governance* konzentriert und dabei bewusst knapp und in allgemein verständlicher Sprache gehalten ist.³ Ein solches rechtlich unverbindliches Dokument muss allerdings nicht zwingend als „Familiencharta“ alle Aspekte der *family business governance* abdecken. Es kann sich im Sinne einer „Familienrichtlinie für [...]“ auch darauf beschränken, Teilbereiche zu regeln, die der Familie im konkreten Fall wichtig sind und über die es bislang keinen allgemeinen Konsens gibt. Ein Beispiel wären hier etwa Vorgaben zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen. Es ist jedoch keinesfalls zwingend, den Weg über eine sogenannte Familiencharta zu gehen. Wenn es anderweitig gelingt, die wesentlichen konzeptionellen Fragen Schritt für

³ Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 135 ff.; Lange, in: Die Verträge der Familienunternehmer, 2013, S. 38; Kormann, FuS 2012, S. 14 f.

Schritt gemeinsam mit der Familie zu erarbeiten, und die Formulierung von rechtlich bindenden Verträgen dann nur Ergebnis dieses Prozesses ist, dann ist jedes Verfahren hierzu geeignet.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass nicht alles, was sich rechtsverbindlich regeln lässt, auch rechtsverbindlich geregelt werden muss. Im Sinne einer Konfliktprävention kann es manchmal klüger sein, gewisse Fragen nur in Form unverbindlicher Leitlinien zu regeln oder auch auf eine schriftliche Regelung zugunsten gelebter Prinzipien ganz zu verzichten.

III. Einzelne Aspekte zur family governance

1. Werte der Familie und Ziele

Ein regelmäßiger in Familienchartas zu lesender Grundsatz lautet, dass „Unternehmen vor Familie“ oder „Gemeininteresse vor Individualinteresse“ geht. Ob man ein solches grundsätzliches Prä für das Unternehmen im Rahmen der *family business*

governance tatsächlich als „Ober-satz“ formulieren will, ist Sache der individuellen Familie. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass es in konkreten Konfliktsituationen in der Regel dann doch nicht um einen einseitigen Vorrang des Unternehmens geht. Solches ließe sich auf Dauer ohne massiven Unfrieden in der Familie auch nicht durchhalten. In der Praxis bedeutet der Vorrang des Unternehmens also letztlich, in typischen Konfliktsituationen einen Ausgleich zu finden, der die Existenz und Handlungsfähigkeit des Unternehmens garantiert, aber auch den einzelnen Gesellschafter leben lässt. Wenn dies aber der Wille der Gesellschafter ist, dann sollte man auch nicht durch „den Regelungszweck überschießende Formulierungen“ Konflikte befördern, vielmehr sollte man das tatsächlich Gewollte und im Gesellschaftsvertrag auch Umzusetzende formulieren.

Im Übrigen ist darauf zu achten, dass die Werte der Familie, die sich diese gibt und die vielfach in einer Familiencharta niedergelegt werden sollen, zum einen mit den im Unternehmen bereits definierten „Werten und Visionen des Unternehmens“ in Einklang stehen. Es ist zudem darauf zu achten, dass die Werte, die die Familie sich und dem Unternehmen vorgibt, von den Familienmitgliedern und insbesondere auch von sämtlichen Mitarbeitern des Familienunternehmens verstanden und gelebt werden. Werden diese Werte insofern – wie nicht selten der Fall – ins Unternehmen hinein überhaupt nicht kommuniziert, dann kommt es leicht zu Divergenzen der von der Familie vorgegebenen und der gelebten bzw. im Unternehmen erarbeiteten Werte, was wiederum nicht nur die Außendarstellung des Unternehmens tangiert, sondern auch streitfördernd wirkt. Ebenso versteht sich von selbst, dass die Ziele, die sich die Familie vorgibt, mit der Lang- und Mittelfristplanung des Unternehmens konform gehen müssen.

2. Familientag und weitere Institutionen der Familie

Es bedarf keiner näheren Begründung, dass das Unternehmen ökonomisch und juristisch Organe in Form zumindest einer Gesellschafterversammlung und einer Geschäftsführung benötigt, um handlungsfähig zu sein. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es Sinn macht, auch der Familie durch die Einrichtung bestimmter Institutionen („Organe der Familie“) und die Zuordnung bestimmter Kompetenzen und Aufgaben gesteigerte Handlungsfähigkeit zu geben und durch solche Organe Streitpräventiv oder konfliktlösend zu wirken. In der Regel richtet sich die Familie insoweit einen Familientag, einen Familienverantwortlichen und einen Unternehmensverantwortlichen aus der Familie ein. Während die entsprechenden Organe (Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung) auf der Unternehmensseite eindeutig eindimensional nur auf das System Unternehmen bezogen sind, haben die Organe auf Familienseite im Verständnis der Familie häufig eine in mehrfacher Hinsicht „janusköpfige“ übergeordnete Funktion. Sie werden nach dem Selbstverständnis der Familienmitglieder nicht selten (m.E. aber fälschlicherweise) als dem Unternehmensbereich übergeordnete Organe betrachtet und sie haben von ihrer Aufgabenstellung her eine Zwitterstellung zwischen einem in die Gesamtfamilie hinein gerichteten emotional-geselligen Familienbereich und einem in das System Unternehmen hinein gerichteten geschäftlichen Bereich. Nur dann, wenn es im Rahmen der ganzheitlichen *family business governance* gelingt, die Besetzung, die Kompetenzen, das Selbstverständnis, die Qualifikation und die Entscheidungsgrundlagen (nach welchen Kriterien wird in welchen Organen abgestimmt) aufeinander abzustimmen, haben solche Organe der Familie wirklich Streitpräventiven Charakter.

3. Qualifikation der Familienmitglieder

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, um künftige Konflikte in der Familie zu vermeiden, liegt in der Qualifikation der Familie. Eine *family governance*, welche der Familie Bedeutung auch in Richtung des professionellen Systems Unternehmen zuweist, setzt voraus, dass die Mitglieder der Familie die ihnen zugeordneten Aufgaben und Kompetenzen auch professionell wahrnehmen können, mit anderen Worten, dass sie entsprechend qualifiziert sind. Eine solche Qualifikation kann naturgemäß nicht vorausgesetzt werden und es ist deshalb unabdingbar, dass entsprechende Schulungs- und Fortbildungsprogramme auf die einzelne Familie abgestimmt zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Generationenverlauf eine immer weitere Entfernung der Familienmitglieder vom Unternehmen droht und Kernkompetenzen für das Verständnis des Unternehmens nicht mehr am Küchentisch von jüngster Kindheit an vermittelt werden. Solche Programme können handgestrickt im eigenen Unternehmen entwickelt werden. Es kann aber zwischenzeitlich auch auf eine ganze Reihe etablierter Programme und Fortbildungsangebote professioneller Dienstleister zurückgegriffen werden. Ein Nebeneffekt solcher Programme kann auch sein, dass die eigenen Sprösslinge Gelegenheit bekommen, den Nachwuchs aus anderen Unternehmerfamilien kennen zu lernen.

4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen

Gerade in Familienunternehmen mit größerem Gesellschafterkreis kann es sich sehr empfehlen, klare Regeln für die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen zu entwickeln. Vielfach wird dabei zwischen Praktika, einer Dauerstellung unterhalb der Geschäftsführungsebene und der Übernahme der Geschäftsführung unterschieden. Kritisch wird dabei

vielfach die dauerhafte Mitarbeit unterhalb der Geschäftsführungsebene gesehen, um mögliche Hierarchiekonflikte und den Argwohn von Ungleichbehandlung innerhalb der Familie und innerhalb der Belegschaft von vornherein zu vermeiden. Zum Verhältnis von Familienmitgliedern und externen Dritten bei der Besetzung der Geschäftsführung gibt es vielfach Regelungen, dass Familienmitglieder nur dann Mitglied der Geschäftsführung werden sollen, wenn sie mindestens so qualifiziert wie externe Dritte sind. Oder noch kürzer: „Der oder die jeweils Beste soll Geschäftsführer werden, unabhängig von der Familienzugehörigkeit“. Solche Aussagen sind gut gemeint, sie bleiben aber im besten Fall wirkungslos. In aller Regel fehlt es nämlich an der inhaltlichen Umsetzung einer solchen Regelung im Gesellschaftsvertrag und an der Koordination mit den gesellschaftsrechtlich für die Besetzung der Geschäftsführung zuständigen Organen. Anhand welcher Kriterien wird gemessen, wer „qualifiziert“ oder „der Beste“ ist? In welchem Verfahren soll das ermittelt werden? Wer entscheidet am Ende über die Bestellung des

Geschäftsführers? Soll das zuständige Gremium bei der Neubesetzung von Geschäftsführerpositionen z.B. mit Hilfe eines externen Personalberaters ein verkehrsbüchliches Stellenbesetzungsverfahren durchführen, in dem das betreffende Familienmitglied sich genau so bewerben muss, wie externe Bewerber? Inhaltliche Vorgaben der *family governance* zu diesem Themenkreis sollten also durch Verfahrensvorgaben ergänzt werden.

5. Information der Familie

Zu einem Familientag werden neben den Gesellschaftern in aller Regel auch die Ehegatten, die langjährigen Lebenspartner, Kinder und sonstige Angehörigen eingeladen. Neben den sozialen Veranstaltungen zur Pflege des familiären Miteinanders, was bei größerem Gesellschafterkreis nicht mehr ohne Weiteres im Alltag am Küchentisch stattfindet, ist bei solchen Gelegenheiten meist auch bezweckt, dass der Familientag allen Familienmitgliedern auch Kenntnisse über das Unternehmen, seine Strategie, seine Probleme etc. vermittelt. Damit sollen die Familienmitglieder, gerade auch die

künftigen Gesellschafter, mehr über das Unternehmen erfahren, als auf der Unternehmens-Webseite steht und den veröffentlichten Jahresabschlussunterlagen zu entnehmen ist. Solche nicht-öffentlichen Informationen unterliegen jedoch der Vertraulichkeitsverpflichtung nicht nur der Geschäftsführer, sondern auch der Beiratsmitglieder und der Gesellschafter. Gesellschaftsverträge enthalten vielfach Klauseln, wonach die Gesellschafter und die Beiratsmitglieder verpflichtet sind, nicht nur über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, sondern über alle Angelegenheiten der Gesellschaft gegenüber Außenstehenden Stillschweigen zu bewahren. Für die Geschäftsführer ergeben sich ähnlich weitreichende Verschwiegenheitsverpflichtungen bereits aus dem Gesetz. Ein solcher Konflikt der Familiencharta mit gesetzlichen und vertraglichen Vertraulichkeitsverpflichtungen darf nicht entstehen. Er ließe sich etwa durch eine Öffnungsklausel im Gesellschaftsvertrag vermeiden, wonach etwa aufgrund eines Gesellschafterbeschlusses von der Vertraulichkeitsverpflichtung allgemein oder gegenüber bestimmten Personen abgewichen werden kann.

ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

Bitte wenden Sie sich an unser Team und halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressetikett.



Team Unternehmen und Wirtschaft:

Wiebke Schmidt

Tel.: (02 21) 9 76 68-291

Fax: (02 21) 9 76 68-271

E-Mail:

wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de



**Bundesanzeiger
Verlag**

www.bundesanzeiger-verlag.de